

Rainer Karlsch

Das Chemiedreieck bleibt!

# Studien zur Geschichte der Treuhandanstalt

Herausgegeben von Dierk Hoffmann,  
Hermann Wentker und Andreas Wirsching  
im Auftrag des Instituts für Zeitgeschichte München–Berlin



Rainer Karlsch

# Das Chemiedreieck bleibt!

Die Privatisierung der ostdeutschen  
Chemie- und Mineralölindustrie  
in den 1990er-Jahren

**Ch.Links** VERLAG

Auch als  erhältlich

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über [www.dnb.de](http://www.dnb.de) abrufbar.

Ch. Links Verlag ist eine Marke der  
Aufbau Verlage GmbH & Co. KG

© Aufbau Verlage GmbH & Co. KG, Berlin 2024

Prinzenstraße 85, 10969 Berlin

[www.aufbau-verlage.de/ch-links-verlag](http://www.aufbau-verlage.de/ch-links-verlag)

Der Verlag behält sich das Text- und Data-Mining nach § 44b UrhG vor,  
was hiermit Dritten ohne Zustimmung des Verlages untersagt ist.

Lektorat: Dr. Daniel Bussenius, Berlin

Umschlaggestaltung: zero-media.net, München; Foto: Leuna,  
Raffinerie der Total Raffinerie Mitteldeutschland GmbH,

© Caro/Blume/Süddeutsche Zeitung Photo, Bildnummer 02779259

Satz: Britta Dieterle, Berlin

Druck und Bindung: Friedrich Pustet GmbH & Co. KG,  
Gutenbergstr. 8, 93051 Regensburg

Gedruckt auf säurefreiem, chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN 978-3-96289-215-9

# Inhalt

Vorwort der Herausgeber — 9

Einleitung — 13

## I. DDR-Chemie: Vom Hoffnungsträger zum hoffnungslosen Fall? — 25

1. Die Anfänge der Grundstoff- und Spezialitätenchemie — 25
2. Genesis des mitteldeutschen Chemiedreiecks — 30
3. Das Chemieprogramm: Ein Modernisierungsversuch  
aus eigener Kraft — 44
4. Westöffnung und Kompensationsgeschäfte — 50
5. Heizölprogramm und Mineralölexporte als Devisenquelle — 61
6. Umweltkrise, Bürgerproteste, erste Stilllegungen — 66

## II. Treuhand: Die überforderte Behörde — 77

1. Reaktionen der westdeutschen Chemieindustrie auf den  
Mauerfall — 77
2. Strukturelle Probleme der DDR-Chemie — 80
3. Die Konstituierung des Arbeitsbereichs Chemie  
der Treuhandanstalt — 91
4. Bestandsaufnahmen — 98
5. Der Schock der Währungsunion und  
die Kapitalentwertung — 106

### III. Schnäppchenjagd? Die ersten Privatisierungen — 113

1. Rückkehrer: Henkel KGaA in Genthin — 113
2. Sonderfall Schwarzheide — 118
3. VEBA auf Einkaufstour — 133
4. Hoechst in Guben — 142

### IV. Machtkampf in der Treuhandanstalt — 147

1. Fortsetzung der deutsch-deutschen Kooperation? — 147
2. Neuausschreibung und Verkauf der PCK-Raffinerie — 154
3. Streitfall Minol — 162
4. Die Neuling-Affäre — 170
5. Intrigen um den Raffinerieverkauf — 179

### V. Das Großchemieprojekt — 189

1. Die Chemieteams und der Lenkungsausschuss — 189
2. Krise im Frühjahr 1991 und vorsichtige Kurskorrektur — 194
3. Die Genesis des Kanzlerversprechens — 198
4. Ein umstrittenes Pipelineprojekt — 204
5. Der Leuna-Minol-Vertrag — 211

### VI. Industriepolitik à la Treuhand:

#### Die Restrukturierung des Standorts Leuna — 231

1. Auf der Kippe: Die Nachverhandlungen  
des Raffinerievertrags — 231
2. Die Privatisierung der Leuna-Chemie — 239
3. Das Chemieparkkonzept — 256
4. Die Leuna-Minol-Affäre — 263

### VII. Schrumpfen, Stilllegen, Neubeginnen — 267

#### **Bitterfeld: Von der Apotheke des RGW zum Chemiepark — 267**

1. Großinvestitionen auf der »grünen Wiese« — 276
2. Auflösung der Chemie AG: Kostenreduktion versus  
Arbeitsplätze — 279
3. Das Chemieparkkonzept nimmt Konturen an — 281

- 4. Das Ringen um die Chlorchemie — 286
- 5. Neujustierung des Chemieparkkonzepts — 290
- 6. Die Privatisierung der ehemaligen Kombinatbetriebe — 294

**Filmfabrik Wolfen: »Ein Elefant,  
der sich zum Sterben legt« — 311**

- 7. In der Globalisierungsfalle — 311
- 8. Versuche zur Privatisierung der Filmfabrik — 313
- 9. Überlebenskämpfe — 320
- 10. Der kurze Traum vom neuen deutschen Fotokonzern:  
Die ORWO AG — 329
- 11. Das Scheitern der Privatisierung der Dessauer  
Magnetbandfabrik — 332
- 12. Resümee — 336

**VIII. Die teuerste Privatisierung der Treuhand:  
Der Olefinverbund — 339**

- 1. Buna auf der Suche nach einem Partner — 339
- 2. Abspaltungen, Ausgliederungen und die Sächsische  
Olefinwerke AG (SOW) Böhlen — 347
- 3. Umstrittene erste Schritte zur Standortsicherung — 353
- 4. »Stand alone« oder die Drohung mit dem Staat — 361
- 5. Die Privatisierung des Olefinverbunds an Dow Chemical — 371
- 6. Die Rolle der EU-Kommission — 384

**IX.**

**Branchenstudien: Raffinerien, Agrochemie,  
Pharma- und Kosmetikindustrie — 391**

**Mineralölindustrie: Das Elend der kleinen Standorte — 391**

- 1. Hydrierwerk Zeitz: Stilllegung, Verwertungszentrum  
oder Industriepark? — 391
- 2. Das lange Ringen um den Schmierölproduzenten Addinol — 401
- 3. Chancen für Spezialanbieter — 418
- 4. Haushaltschemie: Zu schwach, um zu bestehen — 426

**Agrochemie: Erhalt der Hauptstandorte — 441**

- 5. Überkapazitäten in der Düngemittelindustrie — 441
- 6. Der Verkauf des Düngemittelwerks Rostock an den Marktführer  
Norsk Hydro — 446

- 7. Stickstoffwerk Piesteritz: Zu teure Restrukturierung? — 448
- 8. Das Ende von Fahlberg-List und ein Neustart auf der »grünen Wiese« — 463
- 9. Abwicklung der Anhaltische Düngemittel und Baustoff (ADB) GmbH Coswig — 472
- 10. Gärungschemie Dessau: Opfer des Einigungsvertrags? — 478
- 11. Strukturkrise im Zeitraffer — 483

**Pharmahersteller: Schnelle und erfolgreiche Privatisierung — 488**

- 12. Bildung und Auflösung des Kombinats GERMED — 488
- 13. »A tempo«-Privatisierungen und Liquidationen — 498
- 14. Die Privatisierung der »großen Drei« — 512
- 15. Reprivatisierungen und Verkäufe der mittelständischen Betriebe — 538
- 16. Sonderfälle: Sächsisches Serumwerk Dresden GmbH und Apogepha GmbH — 554
- 17. Bilanz der Privatisierung — 559

**Kosmetikhersteller: Vom Markt verdrängt — 566**

- 18. Aschenputtel: Die Kosmetikindustrie der DDR — 566
- 19. Kombinatsauflösung von unten — 572
- 20. Erfolgreiches Management-Buy-out: Florena Waldheim-Döbeln GmbH — 577
- 21. In der Marktwirtschaft gescheitert: Berlin Kosmetik GmbH — 588
- 22. Von Monopolisten zu Nischenanbietern — 596
- 23. Schrumpfen auf einen gesunden Kern — 632

**Resümee — 637**

**Anhang — 655**

- Abkürzungen — 655
- Quellen- und Literaturverzeichnis — 659
- Dank — 685
- Der Autor — 687

# Vorwort der Herausgeber

Noch in der Spätphase der DDR gegründet, entwickelte sich die Treuhandanstalt zur zentralen Behörde der ökonomischen Transformation in Ostdeutschland. Ihre ursprüngliche Aufgabe war die rasche Privatisierung der ostdeutschen volkseigenen Betriebe (VEB). Sehr bald aber wies ihr die Politik zahlreiche weitere Aufgaben zu. Sukzessive sah sich die Treuhandanstalt mit der Lösung der Altschuldenproblematik, der Sanierung der ökologischen Altlasten, der Mitwirkung an der Arbeitsmarktpolitik und schließlich ganz allgemein mit der Durchführung eines Strukturwandels konfrontiert. In ihrer Tätigkeit allein ein behördliches Versagen zu erkennen wäre daher ahistorisch und einseitig, auch wenn die Bilanz der Treuhandanstalt niederschmetternd zu sein scheint. Denn von den etwa vier Millionen Industriearbeitsplätzen blieb nur ein Drittel übrig. Das öffentliche Urteil ist daher ganz überwiegend negativ. Die Kritik setzte schon ein, als die Behörde mit der Privatisierung der ersten VEBs der DDR begann. Bis heute verbinden sich mit der Treuhandanstalt enttäuschte Hoffnungen, überzogene Erwartungen, aber auch Selbsttäuschungen und Mythen. Außerdem ist sie eine Projektionsfläche für politische Interessen und Konflikte, wie die Landtagswahlkämpfe 2019 in Ostdeutschland deutlich gemacht haben. Umso dringender ist es erforderlich, die Tätigkeit der Treuhandanstalt und mit ihr die gesamte (ost-)deutsche Transformationsgeschichte der frühen 1990er-Jahre wissenschaftlich zu betrachten. Dies ist das Ziel der Studien zur Geschichte der Treuhandanstalt, deren Bände die Umbrüche der 1990er-Jahre erstmals auf breiter archivalischer Quellengrundlage beleuchten und analysieren.

Die Privatisierung der ostdeutschen Betriebe brachte für viele Menschen nicht nur Erwerbslosigkeit, sondern auch den Verlust einer sicher geglaubten, betriebszentrierten Arbeits- und Lebenswelt. Insofern ist die Erfahrungsperspektive der Betroffenen weiterhin ernst zu nehmen und in die wissenschaftliche Untersuchung ebenso zu integrieren wie in die gesellschaftspolitischen Konzepte. Der mit der Transformation einhergehende Strukturwandel hatte Folgen für Mentalitäten und politische Einstellungen, die bis in die Gegenwart hineinreichen. Dabei wurden die individuellen und gemeinschaftlichen Erfahrungen und Erinnerungen stets von medial geführten Debatten über die Transformationszeit sowie von politischen Interpretationsversuchen geprägt und überlagert. Diese teilweise miteinander verwobenen Ebenen gilt es bei der wissenschaftlichen Analyse zu berücksichtigen und analytisch zu trennen. Der erfahrungsgeschichtliche Zugang allein kann die Entstehung und Arbeitsweise der Treuhandanstalt sowie die Privatisierung der ostdeutschen Wirtschaft nicht hinreichend erklären. Vielmehr kommt es darauf an, die unterschiedlichen Perspektiven miteinander in Relation zu setzen und analytisch zu verknüpfen, um so ein differenziertes und vielschichtiges Bild der Umbrüche der 1990er-Jahre zu erhalten.

Diese große Aufgabe stellt sich der Zeitgeschichte erst seit Kurzem, denn mit dem Ablauf der 30-Jahre-Sperrfrist, die für staatliches Archivgut in Deutschland grundsätzlich gilt, ergibt sich für die Forschung eine ganz neue Arbeitsgrundlage. Das öffentliche Interesse konzentriert sich auf die sogenannten Treuhandakten, die im Bundesarchiv Berlin allgemein zugänglich sind (Bestand B 412). Sie werden mittlerweile auch von Publizistinnen und Publizisten sowie Journalistinnen und Journalisten intensiv genutzt. An dieser Stelle sei aber daran erinnert, dass schon sehr viel früher Akten anderer Provenienz allgemein und öffentlich zugänglich waren – die schriftliche Überlieferung der ostdeutschen Landesregierungen oder der Gewerkschaften, um nur einige Akteure zu nennen. Darüber hinaus können seit einiger Zeit auch die Akten der Bundesregierung und der westdeutschen Landesverwaltungen eingesehen werden. Die Liste ließe sich fortsetzen.

Bei aller Euphorie über die quantitativ wie qualitativ immer breiter

werdende Quellengrundlage (allein zwölf laufende Aktenkilometer Treuhandüberlieferung im Bundesarchiv Berlin) sollte allerdings nicht aus dem Blick geraten, dass Historikerinnen und Historiker die Archivalien einer Quellenkritik unterziehen müssen. Dies gehört grundsätzlich zu ihrem Arbeitsauftrag. Da die Erwartungen der Öffentlichkeit an die Aussagekraft vor allem der Treuhandakten hoch sind, sei dieser Einwand an dieser Stelle ausdrücklich gemacht. So gilt es, einzelne Privatisierungsentscheidungen der Treuhandspitze zu kontextualisieren und mit anderen Überlieferungen abzugleichen. Zur Illustration der Problematik mag ein Beispiel dienen: Treuhandakten der sogenannten Vertrauensbevollmächtigten und der Stabsstelle Recht enthalten Vorwürfe über »SED-Seilschaften« und »Korruption«, die sich auch in der Retrospektive nicht mehr vollständig klären lassen. Die in Teilen der Öffentlichkeit verbreitete Annahme, die Wahrheit komme nun endlich ans Licht, führt daher in die Irre und würde ansonsten nur weitere Enttäuschungen produzieren. Es gibt eben nicht *die* historische Wahrheit. Stattdessen ist es notwendig, Strukturzusammenhänge zu analysieren, unterschiedliche Perspektiven einzunehmen, Widersprüche zu benennen und auch auszuhalten. Dazu kann die Zeitgeschichtsforschung einen wichtigen Beitrag leisten, indem sie mit quellengesättigten und methodisch innovativen Studien den historischen Ort der Treuhandanstalt in der Geschichte des vereinigten Deutschlands bestimmt, gängige Geschichtsbilder hinterfragt und Legenden dekonstruiert.

Im Rahmen seines Forschungsschwerpunktes »Transformationen in der neuesten Zeitgeschichte« zu den rasanten Wandlungsprozessen und soziokulturellen Brüchen der Industriegesellschaften seit den 1970er-Jahren hat das Institut für Zeitgeschichte München–Berlin (IfZ) im Frühjahr 2013 damit begonnen, ein großes, mehrteiliges Projekt zur Geschichte der Treuhandanstalt inhaltlich zu konzipieren und vorzubereiten. Auf der Grundlage der neu zugänglichen Quellen, die erstmals systematisch ausgewertet werden konnten, ging das Projektteam insbesondere folgenden Leitfragen nach: Welche politischen Ziele sollten mit der Treuhandanstalt erreicht werden? Welche Konzepte wurden in einzelnen Branchen und Regionen verfolgt, und was waren die Ergebnisse? Welche gesellschaft-

lichen Auswirkungen haben sich ergeben? Wie ist die Treuhandanstalt in internationaler Hinsicht zu sehen?

Bei der Projektvorbereitung und -durchführung waren Prof. Dr. Richard Schröder und Prof. Dr. Karl-Heinz Paqué unterstützend tätig, denen unser ausdrücklicher Dank gilt. Über Eigenmittel hinaus ist das IfZ-Projekt, das ein international besetzter wissenschaftlicher Beirat kritisch begleitet hat, vom Bundesministerium der Finanzen von 2017 bis 2021 großzügig gefördert worden. Auch dafür möchten wir unseren Dank aussprechen. In enger Verbindung hierzu standen zwei von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderte Einzelprojekte von Andreas Malycha und Florian Peters.

*Dierk Hoffmann, Hermann Wentker, Andreas Wirsching*

# Einleitung

In der Chemieregion um Halle (Saale) verflog der Jubel über die deutsche Einheit rasch. Die Großbetriebe der chemischen Industrie hatten nach der Einführung der D-Mark ab Sommer 1990 Tausende Beschäftigte in Kurzarbeit geschickt. Erste Betriebsteile wurden stillgelegt und weitere Abschaltungen standen bevor. In allen Betrieben drohten Entlassungswellen. Vor allem jüngere Menschen wollten sich nicht damit abfinden und suchten ihr Glück im Westen.

In den Medien erschienen Berichte über Bitterfeld als »dreckigste Stadt Europas«. Es war von Umweltschäden in apokalyptischen Ausmaßen die Rede. »Schauermärchen gehen um von Gartenzwerge, denen die Nasen abgefallen sind, von Kochgeschirr, das, im Herbst versehentlich draußen stehengeblieben, im Frühjahr in der Hand zerbröselt.«<sup>1</sup> Ein regelrechter »Katastrophen-Tourismus« setzte ein. Der *Spiegel* schrieb dazu pointiert: »Nur der Papst war noch nicht in Bitterfeld. Alle anderen, Wichtige und Wichtigere, haben den Ausflug in die Chemieregion absolviert, pflichtgemäß und naserümpfend.«<sup>2</sup>

Die überbordenden Hoffnungen, dass mit der D-Mark rasch alles besser werden würde, hatten sich nicht erfüllt. Ernüchterung und Enttäuschung breiteten sich aus. Im Frühjahr 1991 wurde die Stimmung zunehmend aggressiver. Es kam zu Protestdemonstrationen gegen die Treu-

1 Christiane Kohl: »Die Leute werden nun im Kopf«, in: Der Spiegel, 7.1.1990.

2 »Fall fürs Sprengkommando«, in: Der Spiegel, 3.11.1991.

handanstalt, deren Präsident, Detlev Karsten Rohwedder, inzwischen den zweifelhaften Ruf des bestgehassten Managers in Deutschland genoss.<sup>3</sup> Die Treuhand sollte die ostdeutschen Betriebe möglichst schnell privatisieren und aus den Erlösen ihre Tätigkeit finanzieren, war aber mit dieser Aufgabe überfordert. Die Werke der Großchemie erwiesen in Gänze als unverkäuflich.

Am 18. März 1991 lebten die Montagsdemonstrationen in Leipzig wieder auf und richteten sich nun gegen die Politik der Betriebsstilllegungen.<sup>4</sup> Die Gewerkschaften erhöhten den Druck auf die Regierung und die Treuhand. Die Industriegewerkschaft Chemie-Papier-Keramik (IG CPK) organisierte am 19. März eine Großkundgebung »Arbeit und Zukunft« vor dem Haupteingang zur LEUNA-WERKE AG.<sup>5</sup> Daran nahmen mehr als 20 000 Menschen, Werksangehörige und ihre Familien, teil. Die Stimmung war aufgeheizt, zumal aus der Treuhand Zahlen über die noch abzubauenen Arbeitsplätze nach außen gedrungen waren. Der Betriebsratsvorsitzende Wolfgang Weise brachte die Gemütslage der Belegschaft auf den Punkt, als er sagte, dass bisher nur Personalabbau stattgefunden habe, aber von der Treuhand keine Perspektiven für die Chemiebetriebe aufgezeigt worden seien. Der Vorsitzende der Industriegewerkschaft Chemie-Papier-Keramik, Hermann Rappe, appellierte an die Treuhand, künftig Privatisierungen »ruhig und besonnen vorzunehmen«.<sup>6</sup> Er verlangte einen Kurswechsel in Richtung Sanierung vor Privatisierung.

Die spätere Präsidentin der Treuhandanstalt, Birgit Breuel, zeigte sich von den Protesten beeindruckt und hielt dies in ihrem Tagebuch fest.<sup>7</sup> Angesichts der Hiobsbotschaften aus dem Beitrittsgebiet herrschte in der Kanzlerrunde in Bonn Krisenstimmung.<sup>8</sup> Ein Signal zum Umsteuern

3 Vgl. Böick: Die Treuhand, S. 309f.

4 Vgl. Deutscher Bundestag – 12. Wahlperiode – 13. Sitzung. Plenarprotokoll 12/13, Bonn, 12.3.1991, S. 677.

5 Vgl. »Zünden Massentlassungen den sozialen Sprengstoff?«, in: Neues Deutschland, 19.3.1991.

6 Leuna-Echo, 22.3.1991.

7 Vgl. Breuel (Hg.): Treuhand intern, S. 95f.

8 Vgl. Böick: Die Treuhand, S. 312f.

musste aus der Politik kommen. Bundeskanzler Helmut Kohl äußerte gegenüber dem Leiter der Abteilung Wirtschafts- und Finanzpolitik im Bundeskanzleramt Johannes Ludewig, den Wunsch nach einem Termin vor Ort.<sup>9</sup> Ludewig verwies auf die bereits bestehenden Kontakte zur Buna AG in Schkopau. Aus Schkopau, einem kleinen Ort nahe Halle (Saale), liege eine Einladung vor.<sup>10</sup>

Als Helmut Kohl am Vormittag des 10. Mai 1991 in Schkopau eintraf, schwankte die Stimmung zwischen Bangen und Hoffen. Betriebsrätin Ingrid Häußler begrüßte ihn und appellierte: »Bitte enttäuschen Sie unser Vertrauen nicht.« Darauf Kohl: »Das ist für mich eigentlich eine Selbstverständlichkeit, dass ich dies versuche im Rahmen meiner Möglichkeiten.«<sup>11</sup> Er wickelte vom Manuskript ab und gab anstelle einer unverbindlichen Erklärung de facto eine Bestandsgarantie für die Unternehmen des Chemiedreiecks. Der Schlüsselsatz lautete: »Ich werde alles tun, dass dieses Chemiedreieck erhalten bleibt und weiter ausgebaut wird.«<sup>12</sup> Kohl wiederholte sein Versprechen sinngemäß am Nachmittag des 10. Mai vor Arbeitern der Chemie AG in Bitterfeld: »Der Standort des Chemiedreiecks in Mitteldeutschland bleibt. Wir werden etwas Vernünftiges daraus machen.«<sup>13</sup>

Während im korrigierten Redemanuskript noch stand, dass »Leuna, Buna, Bitterfeld und Wolfen als Produktionsstandorte erhalten bleiben«, fehlte im Bulletin der Bundesregierung vom 17. Mai 1991 diese Passage.<sup>14</sup> Im öffentlichen Bewusstsein blieb aber die mündliche Rede ausschlaggebend und natürlich beriefen sich Landes- und Kommunalpolitiker, Gewerkschaftsfunktionäre und Betriebsräte in der Folgezeit immer wieder auf die »Standortgarantie«. Dies setzte die Treuhand unter Zugzwang.

9 Vgl. Ludewig: Unternehmen Wiedervereinigung, S. 219.

10 Vgl. Ludewig: 25 Jahre deutsche Einheit, S. 21.

11 Vgl. Redemanuskript des Bundeskanzlers mit vielen Vermerken und Verbesserungen, Bundesarchiv (BArch) Koblenz, B 136/34897.

12 Ebd.

13 Zit. nach Czerwonn: »Erfolgsstory Chemiepark«, in: Mitteldeutsche Zeitung, 19.6.2017.

14 Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung, Bulletin Nr. 53, 17.5.1991, S. 421–424.

Bis zu den Demonstranten vor dem Rathaus in Halle, die am Nachmittag des 10. Mai auf den Kanzler warteten, um ihre Wut und Enttäuschung über den Niedergang der Wirtschaft und die drohenden Massenentlassungen herauszuschreien, hatte sich die Botschaft noch nicht herumgesprochen, oder sie wurde als Täuschungsmanöver empfunden.<sup>15</sup> Die Situation geriet außer Kontrolle als der Kanzler mit Eiern beworfen wurde, kurzzeitig die Selbstbeherrschung verlor und er auf einen der Werfer, den 21-jährigen Jurastudenten Matthias Schipke, stellvertretender Vorsitzender der Jungsozialisten in Halle, zustürmte. Nur mit Mühe konnten seine Begleiter eine Schlägerei verhindern.<sup>16</sup> »Da ich nicht die Absicht habe – wenn jemand vor mir steht und mich bewirft – davonzulaufen, bin ich eben auf die Menschen zu. Und da hat ein Gitter dazwischengestanden. Und das war von Nutzen,“ erklärte Helmut Kohl später.<sup>17</sup> Der »Eierwerfer von Halle« wurde verhaftet, blieb aber straffrei, da Kohl auf eine Anzeige verzichtete.<sup>18</sup>

Der Eierwurf wurde von Kommentatoren als ein symbolischer Wendepunkt für das Verhältnis zwischen dem »Kanzler der Einheit« und Teilen der ostdeutschen Bevölkerung betrachtet. Dabei geriet fast in Vergessenheit, dass mit dem »Kanzlerversprechen« am 10. Mai 1991 auch die Weichen für die Zukunft der Chemieregion gestellt werden sollten. Die Anfänge einer Industriepolitik, die später unter dem Slogan »Erhalt von industriellen Kernen« subsummiert wurde, sind in den Krisenmonaten des Frühjahrs 1991 zu verorten.

Die chemische Industrie und die Raffinerien wurden in der vorliegenden Studie als Untersuchungsgegenstand gewählt, weil es sich um Branchen mit großer volkswirtschaftlicher Bedeutung handelt. Auch gab es zwischen den wichtigsten Standorten der Chemieindustrie in West- und

15 Vgl. Könauf: »25jähriges Jubiläum: Angriff des Einheitskanzlers auf Eierwerfer in Halle«, in: Mitteldeutsche Zeitung, 9.5.2016.

16 Vgl. Bundeskanzler Helmut Kohl mit Eiern beworfen, [www.mdr.de](http://www.mdr.de), 24.11.2021 (Zugriff am 5.2.2022).

17 Ebd.

18 Vgl. »10. Mai 1991 – Eierwürfe auf Helmut Kohl in Halle«, WDR1, 10.5.2016, <https://www1.wdr.de/stichtag/eierwuerfe-auf-helmut-kohl-100.html> (Zugriff am 4.2.2024).

Ostdeutschland historische Bindungen, die bis Anfang des 20. Jahrhunderts zurückreichten und eng mit der Entstehungsgeschichte des sogenannten mitteldeutschen Chemiedreiecks verbunden waren.<sup>19</sup> So waren bspw. die Ammoniakwerk Merseburg GmbH, besser bekannt unter dem Werksnamen Leuna, und die Stickstoffwerke Piesteritz, Gründungen der BASF AG, Ludwigshafen, bzw. der Bayerischen Stickstoffwerke AG, Troisdorf. Auch in den Jahrzehnten der deutschen Teilung rissen die Verbindungen zwischen den Betrieben sowie Kombinatener der chemischen Industrie der DDR und den westdeutschen Chemiekonzernen nicht ab. Es gab vielfältige Lieferbeziehungen, die vor allem in den 1970er-Jahren eine gewisse Dynamik entfalteten. Daher war nach dem Fall der Mauer, wenn auch nur für kurze Zeit, die Hoffnung unter den Belegschaften der ostdeutschen Chemiewerke groß, dass sich die westdeutschen Branchenriesen für komplette Standortübernahmen einsetzen würden. Als diese Erwartungen zerstoben, richteten sich die Blicke umso mehr auf die Politik und die Treuhand. Dabei zeigte sich in keiner anderen Branche so rasch und so deutlich, dass ihr ursprünglicher Auftrag, schnellstmöglich zu privatisieren und aus den Erlösen die eigene Tätigkeit, einschließlich der Sanierung von Betrieben, zu finanzieren, nicht annähernd zu erfüllen war. Die chemische Industrie mutierte zum größten Problemkind der Treuhand.

Auch wenn es nicht offen kommuniziert wurde, sah sich die Privatisierungsagentur aufgrund des öffentlichen Drucks seit dem Frühjahr 1991 gezwungen, in einem in der Geschichte der Bundesrepublik bisher beispiellosen Ausmaß sowohl Industriepolitik als auch die Sanierung von Umweltlasten zu betreiben. Wie passt dies zu dem in den Debatten um

19 In der DDR-Zeit war nur vom »Chemiedreieck« oder vom »Chemiedreieck Leuna-Buna-Bitterfeld« die Rede, wobei »Buna« nicht für eine Stadt stand, sondern als Kürzel für den synthetischen Kautschuk, der seit 1936 im Buna-Werk in Schkopau produziert wurde. Erst ab 1990 fand der Begriff »mitteldeutsches Chemiedreieck« zunehmend Eingang in den Sprachgebrauch und findet sich ebenfalls in zahlreichen Papieren der Treuhandanstalt sowie der Bundes- und Landespolitik. Die Treuhandanstalt verwendete den Begriff nicht im ursprünglichen Sinn, sondern fasste darunter alle großen Chemiestandorte in Sachsen-Anhalt und Sachsen zusammen.

die Politik der Treuhand vorherrschenden Bild einer neoliberal denkenden und handelnden Behörde? Auf welche Widerstände stieß die Treuhand bei ihrem Kurswechsel und welche Akteure drängten auf den Erhalt »industrieller Kerne«? Wie beeinflussten die in den 1990er-Jahren weiter an Dynamik gewinnende Globalisierung und der am 7. Februar 1992 in Maastricht geschlossene Vertrag über die Europäische Union (EU) den Transformationsprozess in der ostdeutschen Chemieindustrie?

Abgesehen von der internationalen Dimension des Geschehens bestand ein wichtiges Anliegen des Treuhandprojekts des Instituts für Zeitgeschichte München–Berlin (IfZ) auch darin, die regionalen Spezifika der Privatisierungspolitik zu untersuchen. Diese Thematik wurde in den Publikationen von Wolf-Rüdiger Knoll über die Privatisierungspraxis in Brandenburg, von Eva Lütkemeyer über die Transformation der Werftindustrie in Mecklenburg-Vorpommern und von Dierk Hoffmann über den Mythos eines sächsischen Sonderwegs behandelt.<sup>20</sup> In diesen Kontext ordnet sich auch die vorliegende Studie ein. Kein anderes ostdeutsches Bundesland war stärker von den Werken der Großchemie, mit ihren Zehntausenden von Arbeitsplätzen, geprägt als Sachsen-Anhalt. Die wirtschaftlichen Probleme des Landes waren in einem erheblichen Maße mit der Großchemie verknüpft.

Wer die Schwierigkeiten des Transformationsprozesses in den 1990er-Jahren besser verstehen will, kommt nicht an einer Analyse des Zustands der DDR-Wirtschaft in den letzten Monaten ihrer Existenz vorbei. Allerdings birgt die Fixierung auf die Zeitenwende 1989/90 die Gefahr, nur eine »Schlussbilanz« zu ziehen, und die längeren historischen Trends und Rahmenbedingungen, die zum Scheitern des planwirtschaftlichen Modells führten, außer Acht zu lassen. Daher werden im ersten Abschnitt des Buches die Herausbildung des mitteldeutschen Chemiedreiecks und dessen Spezifika, die Modernisierungsversuche in

20 Vgl. Knoll: Die Treuhandanstalt in Brandenburg; Lütkemeyer: Wendemanöver; Hoffmann: Mythos Sachsen.

den 1960er- und 1970er-Jahren und die Kumulierung von wirtschaftlichen und ökologischen Problemen in den 1980er-Jahren behandelt.

Die im März 1990 gegründete Treuhand sollte das »Unmögliche wagen« (Wolfram Fischer) und die gesamte Volkswirtschaft der DDR innerhalb von nur vier Jahren privatisieren.<sup>21</sup> Die Einmaligkeit dieser Aufgabe wird von vielen Autoren hervorgehoben und mit dafür ins Feld geführt, dass die Arbeit der Treuhand von Beginn an von Irrtümern und Fehlern begleitet wurde. Sie verwaltete die von der Politik befeuerte »Illusion« (Wolfgang Seibel), dass ein neues Wirtschaftswunder möglich sei und der »Aufbau Ost« innerhalb einer kurzen Zeit bewältigt werden könne.<sup>22</sup> Als sich diese Erwartungen erkennbar nicht einlösen ließen, und anstelle eines Aufschwungs nach der Einführung der D-Mark ab Juli 1990 die Talfahrt der ostdeutschen Wirtschaft einsetzte, diente die Treuhand der Politik als »Prellbock« (Dieter Grosser) und wurde später zur »erinnerungskulturellen Bad Bank des Ostens« (Constantin Goschler/Marcus Böick).<sup>23</sup>

Mit der ihr zugeordneten Aufgabe der schnellen Privatisierung von mehr als 8500 Betrieben war die Treuhand von Anfang an überfordert, zumal ihr noch eine Reihe weiterer Aufgaben zuwuchsen. Die Privatisierungsagentur musste sich um die Regelung von komplizierten vermögensrechtlichen Fragen ebenso kümmern, wie um die Finanzierung von Sozialplänen und die Beseitigung von ökologischen Altlasten. Die These von der »überforderten Behörde«, die angesichts dieser Konstellationen ihren Auftrag nicht bzw. nur teilweise erfüllen konnte, hat daher weite Verbreitung gefunden (Andreas Rödder, Dierk Hoffmann).<sup>24</sup>

Die Vereinigungskrise erreichte mit der Ermordung des Präsidenten der Treuhand, Detlev Karsten Rohwedder, am 1. April 1991 einen Kulminationspunkt. Danach wurde die Treuhand von der Politik in die Pflicht genommen, ihre bis dahin radikal verfolgte Privatisierungs- und

21 Vgl. Fischer u. a. (Hg.): Treuhandanstalt. Das Unmögliche wagen, S. 1–13.

22 Vgl. Seibel: Verwaltete Illusionen.

23 Grosser: Das Wagnis, S. 346–364; Goschler/Böick: Studie zur Wahrnehmung und Bewertung der Arbeit der Treuhandanstalt, S. 10–14.

24 Vgl. Rödder: Deutschland einig Vaterland, S. 300–314; Hoffmann (Hg.): Umkämpfte Einheit, Klappentext.

Betriebsschließungsstrategie zu überdenken und sich in stärkerem Maße auch um die Sanierung ihrer Unternehmen zu kümmern. In einem besonderen Maße traf dies auf die Standorte der Großchemie zu. Die Anfänge der Politik zur Bewahrung von industriellen Kernen sind im Kanzlerversprechen zum Erhalt des mitteldeutschen Chemiedreiecks vom 10. Mai 1991 zu sehen.<sup>25</sup>

Warum hielten sich die westdeutschen Chemiekonzerne, die zu den Weltmarktführern gehörten und in den 1980er-Jahren große Gewinne erwirtschaftet hatten, mit Investitionen in Ostdeutschland zurück? Wie verlief der Kampf um die wenigen »Perlen« der Treuhand, darunter die größte und modernste ostdeutsche Raffinerie in Schwedt/Oder? Welche Intrigen spielten sich dabei in der Privatisierungsgagentur ab? Wie kam es zur Initiierung des Großchemieprojekts und in welchem Verhältnis standen Schrumpfen, Stilllegungen und Neuinvestitionen? An welchen Punkten gab es Alternativen zu dem von der Treuhand eingeschlagenen industriepolitischen Kurs?

Abschließend wird danach gefragt, wie die Privatisierungspolitik der Treuhand im Bereich der Großchemie und Raffinerien sowie der kleineren, konsumnahen Branchen mit dem Abstand von mehr als drei Jahrzehnten einzuschätzen ist. Hat sich dieser Kraftakt gelohnt oder wurden nur überlebte Strukturen mit viel Geld konserviert? Ist die lange Zeit dominierende Erzählung von der Deindustrialisierung Ostdeutschlands und den daraus resultierenden vielfältigen sozialen und mentalen Problemen

25 »Mitteldeutschland« ist nicht eindeutig definiert, sondern wird je nach Wissenschaftsdisziplin unterschiedlich benutzt. Bereits Anfang des 20. Jahrhunderts wurde der Begriff speziell für das Gebiet um Halle (Saale) und Leipzig gebraucht, wo man vom Mitteldeutschen Industrievier sprach (vgl. John: Gestalt und Wandel der »Mitteldeutschland«-Bilder; Richter/Schaarschmidt/Schmeitzner: Länder, Gaue und Bezirke). Im weitesten Sinne dient »Mitteldeutschland« als Bezeichnung für ein zentral in Deutschland gelegenes Gebiet. Seit der deutschen Einheit gibt es Bestrebungen, die Länder Sachsen-Anhalt, Sachsen und Thüringen unter diesem Begriff zusammenzufassen. Im Jahr 2005 vorgetragene Ideen für eine Fusion der drei Länder fanden jedoch kaum Resonanz. So blieb es bis heute bei institutioneller und wirtschaftlicher Kooperation. Der Mitteldeutsche Rundfunk (MDR) produziert seit 1992 Inhalte zur Popularisierung der Mitteldeutschland-Idee für die drei Länder Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen.

im Licht der inzwischen vorliegenden Erkenntnisse über den Zustand der DDR-Wirtschaft und den Verlauf des Transformationsprozesses in den 1990er-Jahren noch zeitgemäß? Wie ordnet sich die Branchengeschichte in die Gesamtgeschichte der Treuhand ein? Und nicht zuletzt, welche Langzeitwirkungen hat der Transformationsprozess in den untersuchten Branchen bis heute?

Ein Schwachpunkt vieler Darstellungen zur Geschichte der Treuhand besteht darin, dass zur Illustration der eigenen Thesen oft nur einzelne Privatisierungsfälle vorgestellt werden.<sup>26</sup> Dies führt zu einseitigen Bewertungen. Im neunten Kapitel der Studie wird daher der Versuch unternommen, die Privatisierungsverläufe in wichtigen Zweigen der chemischen Industrie anhand der inzwischen frei zugänglichen Akten der Treuhand und anderer Quellen umfassend zu analysieren. Mit diesem Vorgehen wird die Basis für die Bewertung der Arbeit der Treuhand erweitert. Auch können bisher empirisch nicht hinreichend gestützte Thesen einer Prüfung unterzogen werden.

Zum Verantwortungsbereich des Direktorats Chemie der Treuhand gehörten ab Sommer 1990 17 Aktiengesellschaften und 205 GmbHs. All diese Unternehmen in den Blick zu nehmen, ist in einer Studie kaum möglich. Meine Branchenstudien beschränken sich daher auf die Unternehmen der Mineralölindustrie, Pharmazie, Kosmetik, Haushaltschemie und Düngemittelproduktion. Ausgeklammert bleiben die Betriebe der ehemaligen Kombinate Plast- und Elastverarbeitung Berlin sowie Chemieanlagenbau Grimma.<sup>27</sup> Von ihren Profilen her sind sie nicht der chemischen Industrie zuzurechnen. Nicht behandelt werden auch die zum Chemiefaserkombinat Schwarza und zum Reifenkombinat Pneumant Fürstenwalde gehörenden Betriebe. Beide Branchen bilden einen Schwerpunkt in der Monografie von Wolf-Rüdiger Knoll.<sup>28</sup>

26 Jüngstes Beispiel dafür Jacobs (Hg.): Die Treuhand.

27 Vgl. Hauptkennziffern der Leistungs- und Effektivitätsentwicklung der Kombinate der chemischen Industrie im Jahr 1988, Februar 1989, BArch Berlin, DC-20 I/3, Nr. 2709.

28 Vgl. Knoll: Die Treuhandanstalt in Brandenburg.

Bereits untersucht wurde die weitgehend gescheiterte Privatisierung der Klein- und Mittelbetriebe der Lacke- und Farbenindustrie.<sup>29</sup> Zum gleichnamigen Kombinat gehörten zwölf Betriebe, 39 Produktionsstätten und weniger als 8000 Beschäftigte. Die Treuhand verfolgte anfangs die Idee einer Gesamtprivatisierung der Lacufa AG. Für einen Einzelkäufer war das Unternehmen jedoch zu heterogen und zu groß, seine Einzelbetriebe aber wiederum zu klein und nicht wettbewerbsfähig. Der Ökonom Horst Albach bewertet das Gesamtkonzept zur Privatisierung der Lacufa AG, deren Aufsichtsrat er angehörte, als »grundsätzlich falsch« und spricht von einem »Mortalitätsprozess«.<sup>30</sup> Nur wenige Betriebe mit insgesamt wenigen Hundert Beschäftigten blieben übrig.

Anzumerken ist, dass trotz des weitgehenden Scheiterns der Transformation der Betriebe der Lacke- und Farbenindustrie eines der erfolgreichsten Brandenburger Unternehmen ausgerechnet aus dieser Branche hervorging: die ORAFOL Europe GmbH in Oranienburg. Im April 1991 wurde die ORAFOL Klebtechnik GmbH im Zuge eines Management-Buy-in/Management-Buy-out- (MBI/MBO) Verfahrens privatisiert. Das Unternehmen produzierte selbstklebende grafische Produkte, Klebandsysteme und reflektierende Materialien. Die neuen Eigentümer und Geschäftsführer Holger Loclair verpflichteten sich zu Investitionen in Höhe von 3,5 Millionen DM und zum Erhalt von 60 Arbeitsplätzen.<sup>31</sup> Im Jahr 2019 setzte die ORAFOL-Gruppe mit 1080 Mitarbeitern in Oranienburg und 2500 Beschäftigten weltweit mehr als 620 Millionen Euro um.<sup>32</sup> Es ist eine der erstaunlichsten Erfolgsgeschichten eines ostdeutschen Unternehmers nach der Einheit.

Allein diese Geschichte zeigt bereits, dass eine Verengung des Blicks auf die frühen 1990er-Jahre zu kurz greift. Der wirtschaftliche Trans-

29 Zur Privatisierung der Betriebe dieses Kombinats vgl. Wellershoff: Transformation des Kombinats Lacke und Farben.

30 Ebd., Einleitung, S. VIII.

31 Vgl. Verkauf der ORAFOL-Klebtechnik, April 1991, BArch Berlin, B 412/4100, Bl. 367–372.

32 Vgl. »Holger Loclair machte aus einer DDR-Firma ein Top-Familienunternehmen«, in: Handelsblatt, 15.1.2020.

formationsprozess endete nicht mit der Ablösung der Treuhandanstalt durch die Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (BvS) ab 1995. Die BvS hatte insbesondere im Bereich der chemischen Industrie noch vielfältige Aufgaben zu bewältigen. Dazu gehörte der Abschluss der Privatisierungen, die Kontrolle und Nachbesserung von Privatisierungsverträgen, die Wahrnehmung von Eigentümerfunktionen bei den noch immer zahlreichen in öffentlicher Hand befindlichen Unternehmen, die Altlastensanierung und anderes mehr. Der Untersuchungszeitraum endet daher in der vorliegenden Studie erst im Jahr 2000.

Frühere Publikationen zur Geschichte der Treuhand beruhten vor allem auf der von der Anstalt selbst im Jahr 1994 herausgegebenen fünfzehnbändigen Dokumentation, Zeitungsartikeln und Zeitzeugeninterviews. Die Treuhanddokumentation enthält für die Forschung unverzichtbare Quellen, auch wenn sie eiligst und lückenhaft zusammengestellt wurden.<sup>33</sup> Der Historiker Marcus Böick – er veröffentlichte im Jahr 2018 die bisher umfangreichste Studie zur Geschichte der Treuhand – hat neben Zeitzeugeninterviews mit ehemaligen Treuhandmitarbeitern vor allem diese Dokumentation genutzt, konnte damals aber noch keinen Einblick in die Akten der Anstalt nehmen.<sup>34</sup>

Für das vorliegende Buch wurden die inzwischen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Bundesarchivs noch während der Laufzeit des IfZ-Projekts erschlossenen Akten der Treuhand, insbesondere die Unterlagen des Vorstands, des Verwaltungsrats, des Leitungsausschusses sowie des Chemiedirektorats genutzt. In oft mühevoller Kleinarbeit wurden vom Bundesarchiv auf Nachfrage des Autors auch die Akten Dutzender kleinerer Betriebe, über deren Privatisierung oder Liquidation bisher kaum Informationen vorlagen, für die Nutzung vorbereitet. Damit konnte die Quellengrundlage für die Analyse des Privatisierungsgeschehens in einzelnen Zweigen der chemischen Industrie entscheidend erweitert werden.

33 Vgl. Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990–1994, 15 Bde., Berlin 1994.

34 Vgl. Böick: Die Treuhand.

Die Treuhand verfügte in den ersten zwei Jahren ihrer Tätigkeit über außergewöhnlich große Handlungsspielräume. Trotzdem fanden tagtäglich Interaktionen mit den Bundesbehörden und Landesregierungen statt. Daher war eine Einsichtnahme in die für das Thema relevanten Akten des Bundeskanzleramts, des Bundesministeriums der Finanzen (BMF) und des Bundesministeriums für Wirtschaft (BMWi) ebenso unverzichtbar, wie die Durchsicht der Bestände der Landesarchive von Sachsen-Anhalt und Brandenburg sowie des Sächsischen Staatsarchivs in Chemnitz und des Sächsischen Wirtschaftsarchivs in Leipzig. Die Aktivitäten großer westdeutscher Konzerne in den ostdeutschen Bundesländern, darunter BASF, Hoechst und Schering (heute Bayer-Pharma), konnten mithilfe der entsprechenden Unternehmensarchive analysiert werden.

Wichtige Informationen und Quellen stammen aus zahlreichen Gesprächen mit Geschäftsführern von privatisierten Unternehmen und Infrastrukturgesellschaften. Die betrieblichen Unterlagen wurden zumeist erstmals für die historische Forschung freigegeben und gewährten tiefere Einblicke in Einzelfallentscheidungen, aber auch allgemeine wirtschaftliche Probleme in den 1990er-Jahren.

Besonders reizvoll war die Auswertung der Tagebücher und Nachlässe zweier Treuhanddirektoren, die für die wichtigsten Privatisierungen in der chemischen Industrie und Mineralölindustrie die Verantwortung trugen: Hans-Peter Gundermann und Klaus Schucht. Sie verfolgten in erbitterter Konkurrenz zueinander unterschiedliche Strategien. Das konfliktträchtige Innenleben der Treuhand lässt sich anhand ihrer Aufzeichnungen gut illustrieren. Nicht zuletzt waren neben der Nutzung der genannten umfangreichen schriftlichen Quellen vor allem bei kleineren Unternehmen auch Zeitzeugeninterviews und Privatarchive eine wichtige Hilfe.

# I. DDR-Chemie: Vom Hoffnungsträger zum hoffnungslosen Fall?

## 1. Die Anfänge der Grundstoff- und Spezialitätenchemie

Ein Pendant zum Ruhrgebiet, dem größten industriellen Ballungsraum in Deutschland, entstand Ende des 19. Jahrhunderts in Teilen der preußischen Provinz Sachsen (heute Sachsen-Anhalt) und im angrenzenden Nordwestsachsen. Anders als im durch eine polyzentrische Agglomeration geprägten Ruhrgebiet konzentrierte sich die industrielle Verdichtung auf zwei Städte und ihr weiteres Umland: Halle an der Saale und Leipzig an der Pleiße. Bis dahin war Leipzig in erster Linie eine bedeutende Handels- und Messestadt und Halle eine Kultur- und Universitätsstadt. Die industrielle Entwicklung beider nur rund 40 Kilometer voneinander entfernt liegender Zentren erhielt entscheidende Impulse durch die Erschließung nahe gelegener Braunkohlelagerstätten.<sup>1</sup> Für den industriellen Verdichtungsraum zwischen Halle und Leipzig bürgerte sich der Begriff »mitteldeutsches Industrievier« ein.<sup>2</sup>

1 Vgl. Scholz: Die industrielle Agglomeration im Raum Halle-Leipzig, S. 87–116, hier S. 104; Richter: 100 Jahre chemische Großindustrie in Mitteldeutschland, S. 614–623.

2 Im engeren Sinne wird darunter nur die Region um Halle/Leipzig/Bitterfeld verstanden. In einem weiteren Sinn wird der gesamte Wirtschaftsraum mit den Zentren Halle, Merseburg, Bitterfeld, Leipzig, Dessau und Magdeburg sowie das Mansfelder Land um Eisleben, mit dem seit dem Mittelalter betriebenen Kupfererzbergbau, unter dem Begriff »mitteldeutsches Industrievier« subsummiert (vgl. Tullner: Geschichte Sachsen-Anhalts, S. 65 ff.). Die Bezeichnung »Mitteldeutschland« blieb unscharf und war geografisch, sprachlich, kulturhistorisch und politisch umstritten.

Das erste große chemische Werk in Mitteldeutschland verdankte seine Gründung allerdings nicht der Braunkohle, sondern den Steinsalz- und Kalkstein-Vorkommen nahe Bernburg. In dieser Kleinstadt an der Saale errichtete die belgische Solvay AG 1882 eine Sodafabrik.<sup>3</sup> Das Werk sollte die rasch wachsende Nachfrage der Textil- und Glasindustrie an Chemikalien zur Herstellung von Reinigungs- und Bleichmitteln bedienen.<sup>4</sup> Der Solvay-Konzern baute sein Bernburger Werk zur weltweit größten Sodafabrik aus.<sup>5</sup>

Im benachbarten Staßfurt hatte die Industrialisierung noch eher begonnen. Dort nahm der preußische Staat 1851 das erste Kalibergwerk der Welt in Betrieb.<sup>6</sup> Zehn Jahre später gründete der Chemiker Adolph Frank in Staßfurt die erste chemische Fabrik zur Herstellung von Chlorkalium.<sup>7</sup> Nahezu zeitgleich kam es zu weiteren Gründungen von Unternehmen der Kalichemie. Zeitgenossen verglichen die durch die Kaligewinnung und Kalichemie ausgelöste wirtschaftliche Entwicklung Staßfurts um die Jahrhundertwende mit dem Goldrausch in Kalifornien.

Die Gewinnung von Kalisalzen blieb noch bis zum Ende des Ersten Weltkriegs ein deutsches Monopol. Die Kalichemie stand also am Beginn der Entwicklung der Chemieindustrie in Mitteldeutschland. Später forcierte die DDR den Abbau des »weißen Goldes« und dehnte den Kalibergbau immer weiter aus.<sup>8</sup> Die DDR war in den 1980er-Jahren hinter der Union der Sozialistischen Sowjetrepublik (UdSSR) und Kanada drittgrößter Kaliexporteur der Welt.<sup>9</sup>

Ein weiteres industrielles Erbe, das von der DDR bruchlos fortgeführt wurde, war die Produktion von Teer, Leichtölen und Kraftstoffen in Braunkohlenschwelereien. Diese waren ebenfalls ab Mitte des 19. Jahrhun-

3 Vgl. Welsch: Geschichte der chemischen Industrie, S. 72–74.

4 Vgl. ebd., S. 30; Solvay GmbH: Presseinformation: Werk Bernburg: Seit 25 Jahren in der Solvay-Gruppe.

5 Vgl. Bertrams/Coupain/Homburg: Solvay, S. 43–45.

6 Vgl. K+S Aktiengesellschaft (Hg.): Wachstum erleben, S. 47.

7 Vgl. Berndt: Unternehmer in Sachsen-Anhalt, S. 78 f.

8 Vgl. Roesler/Elle/Siedt: Wirtschaftswachstum, S. 189–199, S. 208–212.

9 Vgl. Beinhorn: Absatz, Marktarbeit, Logistik.

derts gegründet worden.<sup>10</sup> Die ausschließlich auf der Nutzung heimischer Braunkohle basierenden Anlagen belasteten mit ihren Abfällen in hohem Maße die Umwelt. Die DDR wollte sich von diesem industriellen Erbe trennen, hielt dann aber aufgrund ihrer wachsenden Auslandsverschuldung an der Weiternutzung der Schwelereien fest, um mehr Mineralölprodukte zulasten der heimischen Energiebilanz exportieren zu können. Mit der Braunkohlechemie verbunden waren auch Paraffinabriken, die in der Nähe der genannten Schwelereien gegründet wurden. In Mitteldeutschland gehörten dazu Unternehmen in Webau, Köpsen und Gerstewitz.<sup>11</sup>

Ein weiterer Spezialzweig entstand mit der Gewinnung von Montanwachs. Dieser Grundstoff diente unter anderem zur Herstellung von Schuh- und Lederpflegemitteln. Als besonders geeignet für die Produktion von Montanwachs erwies sich die Braunkohle aus dem Revier Oberröblingen nahe Eisleben.<sup>12</sup> Wie schon im Fall der Kalisalz- und Sodaproduzenten, kam es zur Ausbildung eines natürlichen Monopols.

Die erste Montanwachsfabrik errichtete die Hamburger Firma Schliemann & Co. in Völpke im Jahr 1900. Wenige Jahre später nahm die A. Riebeck'sche Montanwerke AG, Halle, gleich drei Montanwachsfabriken im Revier Halle-Röblingen in Betrieb. Das Unternehmen gehörte zu den finanzstärksten Aktiengesellschaften im mitteldeutschen Industrieviertel und verfügte in Amsdorf über die weltweit leistungsstärkste Anlage zur großtechnischen Gewinnung von Montanwachs.<sup>13</sup>

Vorweg genommen sei an dieser Stelle, dass die natürlichen Monopole bei der Produktion von Soda und Montanwachs den betreffenden Unternehmen nach der deutschen Einheit den Übergang zur Marktwirtschaft entscheidend erleichterten.

10 Vgl. Lausitzer und Mitteldeutsche Bergbau-Verwaltungsgesellschaft mbH (Hg.): Braunkohlenveredelung in Mitteldeutschland, S. 4.

11 Vgl. Kurtze: Zur Geschichte des Paraffinwerkes Webau, S. 5–69.

12 Vgl. Welsch: Geschichte der chemischen Industrie, S. 116.

13 Die Romonta GmbH, Amsdorf, ein Bergbau- und Kohlechemieunternehmen, ist der Nachfolger der A. Riebeck'sche Montanwerke AG und weltgrößter Hersteller von Montanwachs.

Nicht nur auf den verschiedenen Gebieten der Kohlechemie (auch Carbochemie genannt), sondern auch in der Kosmetikindustrie entstanden hauptsächlich in Sachsen Unternehmen, die überregionale Bedeutung erlangten. Impulse für die industrielle Herstellung von ätherischen Ölen kamen aus dem Fernhandel. In der Messestadt Leipzig hatten weltweit operierende »Drogenhandlungen« ihren Sitz. Sie handelten mit Rohstoffen, die zur Fabrikation von Duft- und Aromastoffen und Parfümen benötigt wurden. Zu den wichtigsten Herstellern dieser Produkte gehörten die Firmen Schimmel & Co. sowie Heine & Co.<sup>14</sup> Schimmel & Co. stieg zum weltweit führenden Unternehmen der Riechstoffindustrie auf. Das rasante Wachstum machte im Jahr 1900 den Neubau einer Fabrik in der Gemeinde Miltitz, nahe Leipzig, nötig.<sup>15</sup>

Ebenfalls in Leipzig begann 1884 der Vertrieb von Zelluloid. Carl Ernst Mey, Begründer des deutschen Versandhandels, wandte sich diesem neuen Produkt zu und ließ 1887 in Eilenburg ein Werk zur Produktion von Cellulosenitrat bauen. Dieser Grundstoff diente zur Herstellung von Zelluloid und Lacken – Produkte, die hauptsächlich für die Film- und Schallplattenherstellung verwendet wurden.<sup>16</sup> Seit 1889 firmierte das Unternehmen als Deutsche Celluloid-Fabrik AG und später als Eilenburger Chemiewerk.

Auch in Dresden etablierten sich Unternehmen der Kosmetikindustrie. Der Aufstieg zu einer weltbekannten Firma mit Fertigungsstätten in mehr als 20 Ländern gelang den Lingner-Werken, dank des von Karl August Lingner zwar nicht selbst erfundenen, aber sehr geschickt vermarkteten Mundwassers »Odol«.<sup>17</sup> Fast zwei Drittel ihres Umsatzes erzielten die Lingner-Werke im Ausland. Eine weitere wichtige Innovation aus Dresden war die erste maschinell hergestellte und in Metalltuben abgefüllte Zahncreme »Chlorodont«. Die vom Apotheker und Chemiker Ottomar

14 Vgl. Bretschneider: Die chemische Industrie im Wirtschaftskreis Leipzig.

15 Vgl. Guth: Rosen erobern den Weltmarkt, S. 89–91.

16 Vgl. 100 Jahre Eilenburger Chemie-Werk, o. O. 1987; Förster: Carl Ernst Mey.

17 Vgl. Schmidt: Musterbetriebe; Reith: Lingner + Fischer GmbH; Funke: Karl-August Lingner; Starke: Lingner-Werke Aktiengesellschaft, S. 36f.

Heinsius von Mayenburg entwickelte und in den Leo-Werken produzierte Zahncreme gehörte zu den führenden europäischen Marken. Ihr Erfolg basierte auf einem cleveren Marketing, das Mayenburg mit Aufklärungskampagnen zur Mundhygiene kombinierte.<sup>18</sup>

In den sächsischen Kleinstädten Waldheim, Döbeln und Rothenkirchen siedelten sich ebenfalls Produzenten von Kosmetika an. Seit 1875 produzierte die von August Bergmann gegründete Parfümerie- und Feinseifenfabrik in Waldheim verschiedenste Kosmetika.<sup>19</sup> Im Jahr 1920 ließ Bergmann das Warenzeichen »Florena« beim Reichspatentamt in München registrieren.<sup>20</sup> Diese Marke sollte zu den ganz wenigen gehören, die nach dem Zweiten Weltkrieg in der DDR verblieben und eine große Bekanntheit erlangten.

Zu den herausragenden Firmen der Branche gehörte die Rothenkirchen ansässige Londa GmbH, ab 1930 Teil der Franz Stöher AG. Mit der Marke »Wella« entwickelte sich das Unternehmen zum umsatzstärksten europäischen Produzenten von Haarpflegemitteln.

Von den vorstehend nur kurz skizzierten Gründerjahren bis zum Ersten Weltkrieg vollzog sich ein entscheidender Wandel in der chemischen Industrie: die Schwerpunktverlagerung von den Schwer- zu den Feinchemikalien. Zur erstgenannten Gruppe gehören unter anderem Soda und Schwefelsäure, zur zweiten Gruppe Farbstoffe und Arzneimittel.<sup>21</sup> Während die Produktion chemischer Grundstoffe nur relativ wenige theoretische Kenntnisse erforderte, waren diese für die Herstellung von Farbstoffen und Arzneimitteln unerlässlich. Dies wiederum hatte eine starke Annäherung von Industrie und Universitäten zur Folge.

18 Vgl. Gubig/Köpcke: Alles begann mit Chlorodont, S. 32–56; Mahlke: Die Zahnpaste des Herrn von Mayenburg, S. 18 f.

19 Vgl. 75 Jahre Marke Florena; Tippach-Schneider: Messemännchen und Minol-Pirol; Florena Cosmetic GmbH Waldheim (Hg.): 150 Jahre Pflegekompetenz; Eine Waldheimer Erfolgsgeschichte; Florena – Der Osten auf der Haut, in: Zschiesche/Errichiello: Erfolgsgeheimnis Ost, S. 124 ff.

20 »Florena« bedeutet Blumengöttin, »flos« steht für Blume oder Blüte; in einem weiteren Sinne war damit auch Jugend, Schmuck, Glanz- und Blütezeit gemeint. Vgl. Gries: Produktkommunikation, S. 245.

21 Vgl. Weyer: Geschichte der chemischen Industrie, S. 185.

## 2. Genesis des mitteldeutschen Chemiedreiecks

Der rasante Aufstieg der deutschen chemischen Industrie begann mit der Produktion von Anilinfarben. Aus den giftigen und übelriechenden Abfällen der Teerherstellung produzierte sie Farbstoffe, die schon bald die aus natürlichen Rohstoffen gewonnenen Farbstoffe verdrängten. Ihre Firmennamen verweisen auf diese Ursprünge: Farbenfabriken vorm. Friedrich Bayer & Co. AG (später Bayer AG), Leverkusen, Badische Anilin- und Sodafabrik AG (BASF), Ludwigshafen, Farbwerke Hoechst AG, vorm. Meister, Lucius & Brüning (Hoechst), Cassella Farbwerke Mainkur, Frankfurt am Main. Lediglich die Actien-Gesellschaft für Anilin-Fabrikation (AGFA) hatte ihren Stammsitz außerhalb der Rhein-Main-Region in Berlin eingerichtet. Die Bedeutung der Teerfarbenchemie bestand nicht nur in der Produktion von neuen und billigen Farbstoffen. Die Anilinfarben waren die ersten Erzeugnisse in der Geschichte der Menschheit, die auf synthetischem Wege hergestellt wurden.

Auf vielfältigste Weise mit der Farbstoffindustrie verbunden war die Entwicklung der pharmazeutischen Industrie. Die Erfahrungen mit der Synthese von Farbstoffen führten zu der Erwartung, dass man auf ähnliche Weise auch Arzneimittel herstellen könne.<sup>22</sup> Manchmal bildeten Farbstoffe den Ausgangspunkt für die Herstellung eines Medikaments. Die großen Farbstoffhersteller Hoechst und Bayer begannen daher auch mit der Produktion von pharmazeutischen Produkten und waren damit so erfolgreich, dass sie schon bald den Weltmarkt dominierten.

Zwar wurden auch in Mitteldeutschland und Berlin zahlreiche pharmazeutische Unternehmen gegründet, aber nur wenige erlangten überregionale Bedeutung. Zu ihnen gehörten die Chemische Fabrik von Heyden AG in Radebeul, Dr. Madaus & Co. GmbH ebenfalls in Radebeul, die Sächsisches Serumwerk AG, Dresden, Dr. Byk AG Oranienburg, das Werk von Dr. Willmar Schwabe in Leipzig sowie Betriebsstätten der Sche-

22 Vgl. ebd., S. 198.

ring AG in Berlin-Adlershof und Eberswalde.<sup>23</sup> Vor dem Zweiten Weltkrieg entfielen nur rund 5 Prozent der pharmazeutischen Produktion des Deutschen Reiches auf diese und andere in Mitteldeutschland ansässige Hersteller. In der DDR sollte daher auf die pharmazeutische Industrie nur ein kleiner Anteil am Gesamtumsatz der chemischen Industrie entfallen, sehr im Unterschied zur Bundesrepublik Deutschland.

Während Unternehmen der pharmazeutischen Industrie in Großstädten, oder zumindest in deren Nähe gegründet wurden, begann der Aufstieg der mitteldeutschen Großchemie in der Nähe von Braunkohlevorkommen. Zum ersten wichtigen Standort des später sogenannten Chemiedreiecks mit den Eckpunkten Bitterfeld-Halle-Merseburg entwickelten sich Unternehmensgründungen in Bitterfeld und Greppin (Wolfen). Familiäre Verbindungen zwischen Walther Rathenau, Direktor der Allgemeinen Elektrizitäts-Gesellschaft (AEG), und Franz Oppenheim, Direktor der AGFA – zwei der bedeutendsten Berliner Industriellen –, beeinflussten die Standortfindung. Oppenheim bekam vom Gründer der AEG, Emil Rathenau, und von seinem Sohn Walther den entscheidenden Hinweis. Die AEG stand im Begriff, in Bitterfeld eine Leichtmetallfabrik zu bauen. Nahe Bitterfeld wurde die billigste Braunkohle in ganz Deutschland gefördert. Auch die gute Eisenbahnanbindung, preiswertes Bauland und niedrige Löhnen sprachen dafür, die Elektrochemische Werke GmbH dort anzusiedeln.<sup>24</sup> Nur wenige Wochen später folgte die Konkurrenz in Gestalt der Chemischen Fabrik Griesheim und gründete in Bitterfeld die Chemische Fabrik Elektron AG.<sup>25</sup> Dank dieser Unternehmen stieg Bitterfeld zum innovativen Zentrum der Leichtmetallproduktion und Chlorchemie auf.<sup>26</sup>

Die AGFA erwarb Bauland in den nahe gelegenen Dörfern Wolfen, Greppin und Thalheim, um dort 1894 eine Farbenfabrik zu bauen. In

23 Vgl. Alcer: Zum Konzentrations- und Spezialisierungsprozess, S. 87–104, hier S. 88.

24 Vgl. Hackenholz: Die elektrochemischen Werke in Bitterfeld 1914–1945.

25 Vgl. Bitterfelder Chronik, S. 10f.; Wagner: Innovation und Standort, S. 84; Matter: Elektron, S. 35–37.

26 Vgl. Ebd.

Berlin hatten dem Unternehmen dafür sowohl das Bauland als auch die staatlichen Genehmigungen gefehlt. Just in diese Zeit fiel die Hinwendung der AGFA zur Fotochemie, beginnend mit der Produktion von Filmentwicklern. Es folgte die Herstellung von Trockenplatten und Rollfilmen. Das dafür notwendige Zelluloid bezog die AGFA aus der bereits erwähnten Celluloidfabrik Eilenburg. Allerdings erwies sich Berlin-Treptow als Produktionsstandort angesichts zunehmender Luftverschmutzung als problematisch für die auf saubere Luft angewiesene Filmherstellung. Der um die Jahrhundertwende einsetzende Boom des Kinos, erfolgreiche eigene Forschungsarbeiten und nicht zuletzt die rasant wachsende Nachfrage nach Kinofilmen im Ausland veranlassten die AGFA-Direktion, in Konkurrenz mit dem amerikanischen Weltmarktführer Eastman Kodak zu treten, und eine neue Filmfabrik zu bauen. Für Wolfen sprachen die nahe gelegenen firmeneigenen Kohlengruben sowie der Bezug von Vorprodukten aus der Farbenfabrik. Nach knapp einem Jahr Bauzeit lief die Filmproduktion im Juli 1910 an.<sup>27</sup> Die AGFA Filmfabrik Wolfen entwickelte sich in wenigen Jahren zur größten Filmfabrik Europas.<sup>28</sup> Mit ihr wuchs die einstige 500-Seelen-Gemeinde Wolfen zu einer ganz von den AGFA-Fabriken dominierten Stadt, einschließlich vielfältiger Sozial- und Sporteinrichtungen sowie Werkwohnungen.

Mit den Ansiedlungen von Unternehmen der Großchemie in Bitterfeld und Wolfen verschob sich zu Beginn des 20. Jahrhunderts der Schwerpunkt der Branche weg vom Landkreis Bernburg hin zur Region um Halle. Dies änderte zunächst nur wenig an der Dominanz der älteren Chemiestandorte an Rhein und Main.

Stärker in den Fokus als Standort für die Großchemie rückte das mitteldeutsche Industrieviertel während des Ersten Weltkriegs. Die Region lag fernab der Fronten. Erst die kriegswirtschaftlichen Investitionen begründeten das mitteldeutsche Chemiedreieck. Auch in Bayern entstand während des Ersten Weltkriegs, begünstigt durch bereits vorhandene

27 Vgl. Finger: Die Filmfabrik Wolfen, S. 29f.

28 Vgl. Karlsch/Wagner: Die Agfa-Orwo-Story, S. 54–74.

Wasserkraftwerke, in der dünn besiedelten Region zwischen Trostberg, Töging am Inn und Burghausen an der Salzach ein Chemiedreieck.<sup>29</sup>

Mit dem staatlich geförderten Aufbau von Anlagen zur Düngemittelproduktion sollte die Lebensmittelkrise im Kaiserreich gemindert werden. Zwei konkurrierende Verfahren für die Synthese von Ammoniak kamen zur Anwendung: das Kalkstickstoffverfahren der Bayerische Stickstoffwerke AG, Trostberg, und das Haber-Bosch-Verfahren der BASF, Ludwigshafen. Nachdem die Bayerische Stickstoffwerke AG (ab 1978 SKW Trostberg AG) bereits in Trostberg ein Werk gebaut hatte, errichtete das Unternehmen in Piesteritz, nahe der Lutherstadt Wittenberg, 1915 ein zweites Kalkstickstoffwerk. Ausgangsstoff war Karbid, das in acht Öfen gewonnen wurde.

Der Volkswirt Walter Eucken, Begründer der Freiburger Schule des Ordoliberalismus und einer der Vordenker der sozialen Marktwirtschaft, spricht in seiner Habilitationsschrift von den Besonderheiten des Vertrags, da das Werk in das Eigentum des Reiches übergang, das damit auch das Risiko des Unternehmens zu tragen hatte.<sup>30</sup> Die Bayerischen Stickstoffwerke erhielten eine Beteiligung am Gewinn und mussten im Gegenzug alle Patentrechte, Lizenzen usw. für die Zwecke dieses Betriebes zur Verfügung stellen. Die Errichtung des Stickstoffwerks war primär ein politisches Projekt und veränderte in der Folgezeit die Wirtschafts- und Sozialstruktur der Lutherstadt Wittenberg einschneidend.<sup>31</sup> Im Jahr 1920 wurden die Reichsstickstoffwerke privatisiert und firmierten fortan unter Mitteldeutsche Stickstoffwerke AG. Die Erzeugung von Ammoniak auf Basis von Kalkstickstoff wurde in Piesteritz eingestellt, da sich das Haber-Bosch-Verfahren als leistungsfähiger erwiesen hatte. Das Piesteritzer Werk spezialisierte sich auf die Herstellung von Phosphordüngern, hochkonzentrierter Salpetersäure und Karbid.<sup>32</sup> Diese Produktionen

29 Vgl. Grypa: Bayerisches Chemiedreieck; Blickle: Moderne Chemie; Freiesleben: Im Wandel gewachsen; Bäuml: Die Fabrik im Grünen.

30 Vgl. Eucken: Die Stickstoffversorgung der Welt, S. 103–105.

31 Vgl. Kirchner: Die wirtschaftliche Entwicklung der Lutherstadt Wittenberg.

32 Vgl. SKW-Stickstoffwerke Piesteritz GmbH (Hg.): 80 Jahre Stickstoffwerke Piesteritz.

beruhten auf dem Einsatz einheimischer Rohstoffe: Koks, Kalk und mineralische Phosphate.

Später wurde das Piesteritzer Werk an die Bayerische Stickstoffwerke AG – inzwischen Teil der Vereinigte Industrieunternehmungen AG (VIAG) des Reiches – verpachtet und 1933 Teil dieses Unternehmens. Damit kam es zu einer Verknüpfung des »bayerischen« mit dem »mitteldeutschen Chemiedreieck«. Dies zu erwähnen ist wichtig, da SKW Trostberg nach der deutschen Einheit wieder in Piesteritz aktiv wurde. Auch das größte im »bayerischen Chemiedreieck« ansässige Unternehmen, die Wacker Chemie AG, Burghausen, bemühte sich in den 1990er-Jahren um den Erwerb eines Chemiewerks im sächsischen Nünchritz und baute den Standort erfolgreich aus. Auf beide Fälle wird später noch einzugehen sein.

Kehren wir zur Chronologie zurück. Nicht nur die Bayerische Stickstoffwerke AG entdeckte den mitteldeutschen Raum für die kriegswichtige Produktion von Düngemitteln und Salpetersäure, sondern auch die BASF. Bereits im Dezember 1914 hatten der Konzern und das Kriegsministerium einen Vertrag zum Bau einer Salpetersäurefabrik in Oppau geschlossen. Ursprünglich sollte diese Anlage noch erweitert werden, doch auf Anregung von Fritz Haber, der als Chemiesachverständiger im Kriegsministerium fungierte, und nach einem französischen Luftangriff im Frühjahr 1915 auf das Werk in Oppau, entschloss sich der Vorstand der BASF, bei Leuna ein neues Werk, weitgehend finanziert vom Reich, zu bauen.<sup>33</sup>

Nach der Fertigstellung der dritten Ausbaustufe Ende 1922 bot das Leuna-Werk ein imposantes Bild. Es hatte einschließlich des Rangierbahnhofs eine Längenausdehnung von 4,5 Kilometer und eine größte Breite von 1 Kilometer, die sich auf 2,1 Kilometer erhöht, wenn man noch die bis zur Saale sich erstreckende Wohnkolonie Neu-Rössen hinzurechnet.<sup>34</sup>

33 Vgl. Plumpe: Die I. G. Farbenindustrie AG, S. 72 ff.

34 Vgl. Materialzusammenstellung über den Baubeginn des Werkes und weitere Fabrikationen ab 1916, Landesarchiv Sachsen-Anhalt (LASA), Abteilung Merseburg, D 1224.

Die BASF sicherte sich verschiedene nahe gelegene Braunkohlegruben. Die ankommende Braunkohle – 210 Waggons pro Tag – wurde in vier Tiefbunkern entleert und aus diesen durch Förderwagen in die oberhalb der Dampfkessel gelegenen Bunker gebracht. Sieben Kesselhäuser wurden nahe der Hauptverbrauchsstellen des Dampfes errichtet. Ein großer Teil des Hochdruckdampfes diente der Gewinnung von elektrischer Energie. Da über den Kesseln auch noch die Bunkeranlagen angeordnet waren, erreichten die Kesselhäuser die imposante Höhe von 32 Metern. Die Kesselhäuser, die sich über eine Wegelänge von 1,7 Kilometer erstreckten, waren miteinander durch Leitungen verbunden. Näherete sich ein Besucher dem Werk von Osten her, so erblickte er ihre Reihe als eine ununterbrochene gewaltige Mauer, die von 13 Schornsteinen mit ungefähr 120 Metern Höhe überragt wurde.<sup>35</sup> Von den Zeitgenossen wurde das Leuna-Werk daher als eine »Hochburg der Technik« gefeiert.<sup>36</sup>

Im Verlauf des Ersten Weltkriegs stieg auch der Bedarf an Treibstoffen für die Kriegsmarine. Chemiker entwickelten einen Hydrierprozess zur Gewinnung von Tetralin, aus Steinkohlenteer gewonnener Kohlenwasserstoff. Daraufhin wurde die Tetralin-Werke GmbH, die spätere Deutsche Hydrierwerke AG, gegründet und ein Werk in Rodleben gebaut.<sup>37</sup>

Das nationalsozialistische Regime knüpfte an die geschilderten Technologien an und setzte mit Programmen zur Autarkie und Aufrüstung auf eine bevorzugte Ansiedlung im mitteldeutschen Raum.<sup>38</sup> Etwa die Hälfte der Investitionen der I. G. Farbenindustrie AG – der Konzern war 1925/26 durch den Zusammenschluss der größten deutschen Chemiewerke entstanden – entfiel zwischen 1933 und 1944 auf ihre Werke in Mitteldeutschland.<sup>39</sup> Deren gewachsener Stellenwert spiegelte sich auch in der divisionalen und regionalen Organisationsstruktur der I. G. Farben wider. Die Filmfabrik Wolfen fungierte als Leitwerk der Sparte III und

35 Vgl. BASF (Hg.): Die Stickstoffwerke der BASF und die damit zusammenhängenden Gründungen.

36 Vgl. Becker: Das Leuna-Werk von 1916 bis 1945, S. 3–47.

37 Vgl. Kreißler: 100 Jahre Hydrierwerke in Rodleben.

38 Vgl. Wagenführ: Die deutsche Industrie im Kriege 1939–1945, S. 19 ff.

39 Berechnet nach Stokes: Divide and Prosper, Anhang Tab. 2.

war damit für die gesamte Produktion von Filmen, Fasern, Zellwolle und weiteren Produkten des Konzerns weit über Mitteldeutschland hinaus verantwortlich. Der Filmfabrik wurden Werke in Bobingen, Dormagen, München, Leverkusen, Rottweil, Berlin und Premnitz zugeordnet.<sup>40</sup> Nicht nur mit Blick auf die Sparte III der I. G. Farben, sondern insbesondere durch den weiteren Ausbau des Leuna-Werkes, den Bau des ersten Synthesekautschukwerks in Schkopau und den Neubau mehrerer großer Werke zur Treibstoffproduktion aus Braunkohle, entstand im Zuge der Aufrüstung ein dritter großer Ballungsraum der Chemieproduktion im Deutschen Reich.

Die mit Abstand größten Produktionskapazitäten für Treibstoffe, vor allem Flugbenzin, wurden von der I. G. Farben in Leuna errichtet. Von der Braunkohle-Benzin AG (Brabag) – eine im Oktober 1934 auf Weisung des Reichswirtschaftsministers gebildete Pflichtgemeinschaft von zehn Braunkohleproduzenten – wurden drei Hydrierwerke in Böhlen, Magdeburg und Zeitz gebaut.<sup>41</sup> Diese nutzten das Hydrierverfahren der I. G. Farben. Außerdem begann die Wintershall AG, Kassel, in Lützkendorf mit dem Bau einer Hydrieranlage, nachdem das Unternehmen dort bereits mit der Errichtung einer Fischer-Tropsch-Anlage zur Treibstoffproduktion und einer Schmierölanlage begonnen hatte.<sup>42</sup> Eine weitere, wesentlich größere Fischer-Tropsch-Anlage – mit dieser Technologie konnten im Unterschied zur Hydriertechnologie der I. G. Farben neben Kraft- und Schmierstoffen auch Chemierohstoffe gewonnen werden – baute die Brabag in Schwarzeide. Mit diesen Werken war der mitteldeutsche Raum während des Krieges überproportional an der deutschen Treibstoffversorgung beteiligt.<sup>43</sup>

Neben der Produktion von Benzin aus Kohle war die Herstellung von Synthesekautschuk von herausragender Bedeutung für die Kriegs-

40 Vgl. Karlsch/Wagner: Die AGFA-ORWO-Story, S. 63 f.

41 Vgl. Plumpe: I. G. Farbenindustrie AG, S. 284.

42 Vgl. Grieger/Karlsch/Köhler: Expansion um jeden Preis, S. 75.

43 Im Westen Deutschlands wurden ab 1935 vier Hydrierwerke und ab 1938 in Pommern, Schlesien sowie Böhmen jeweils ein Hydrierwerk gebaut.

wirtschaft. Auf der Grundlage neuer Verfahren wurde 1936 mit dem Bau eines ersten Buna-Werks in Schkopau, in der Nähe von Merseburg, begonnen. Zu den Autarkieprojekten gehörte ebenfalls die Errichtung von Gipsschwefelsäureanlagen in der Farbenfabrik Wolfen und einer weiteren Anlage in Coswig (Anhalt). Damit sollte die deutsche Industrie unabhängig von Importen schwefelhaltiger Rohstoffe werden.<sup>44</sup>

Infolge der genannten Investitionen verschoben sich die regionalen Schwerpunkte der Chemieproduktion. Die »jungen« mitteldeutschen Standorte gewannen auf Kosten der »älteren« Standorte an Rhein und Main.

Die in der Tabelle auf der nächsten Seite genannten Unternehmen produzierten nicht nur mit neuen Verfahren strategisch wichtige Erzeugnisse – darunter Ammoniak, Magnesium, Methanol, Treibstoffe und Synthesekautschuk –, sondern waren auch in konsumnahen Gebieten innovativ. Dem Hydrierwerk Rodleben gelang 1928 die weltweit erste kommerzielle Herstellung von Fettalkoholen durch Hydrierung, die AGFA produzierte in Wolfen 1934 die erste vollsynthetische Faser, entwickelte zwei Jahre später ein universelles Colorfilmverfahren und war auch bei der Entwicklung von Magnetbändern führend, die Ammoniakwerk Merseburg GmbH (Leuna) nahm 1942 die weltweit erste Großanlage zur industriellen Herstellung von Caprolactam, einem Vorprodukt für die Chemiefaserindustrie, in Betrieb.

Aufrüstung- und Kriegswirtschaft führten dazu, dass im mitteldeutschen Industrieviertel nahezu ein Viertel aller in der chemischen Industrie Beschäftigten tätig war.<sup>45</sup> Damit hatte sich die Region noch vor dem rheinisch-westfälischen Industriegebiet und der Rhein-Main-Region zum größten deutschen Chemierevier, gemessen an der Beschäftigtenzahl, entwickelt. Die Neubauprojekte in Mitteldeutschland wurden daher in Ludwigshafen, Leverkusen und Frankfurt am Main mit gemischten Gefühlen gesehen.<sup>46</sup>

44 Vgl. Welsch: Geschichte der chemischen Industrie, S. 126.

45 Vgl. Berthold: Produktivkräfte in Deutschland 1917/18 bis 1945, S. 352 f.

46 Vgl. Winnacker: Nie den Mut verlieren, S. 111 ff.

### Hauptstandorte der chemischen Industrie im mitteldeutschen Industrierevier

Unternehmen	Standort	Gründungs- jahr	wichtigste Produkte
Deutsche Solvay AG	Bernburg	1880	Soda
Deutsche Celluloid AG	Eilenburg	1887	Cellulosenitrat, Celluloid
Elektrochemische Werke	Bitterfeld	1894	Leichtmetall, Kunststoffe
Elektron AG	Bitterfeld	1894	Leichtmetall, Kunststoffe
AGFA-Farbenfabrik	Wolfen	1894	Farbstoffe, Düngemittel
AGFA-Filmfabrik	Wolfen	1909	Fotofilme, Chemiefasern
Bayerische Stickstoffwerke	Piesteritz	1915	Kalkstickstoff
Ammoniakwerk Merseburg	Leuna	1916	Ammoniak, Treibstoffe
Deutsches Hydrierwerk	Rodleben	1916	Tetralin, Fettalkohol
BRABAG-Hydrierwerk	Böhlen	1935	Treibstoffe
BRABAG-Hydrierwerk	Magdeburg	1936	Treibstoffe
BRABAG-Hydrierwerk	Schwarzheide	1936	Treibstoffe
Wintershall- Schmierölwerk	Lützkendorf	1936	Schmieröl, Treibstoffe
BRABAG-Hydrierwerk	Zeitz	1937	Treibstoffe
Buna-Werk I	Schkopau	1936	Synthetischer Kautschuk
WASAG	Coswig (Anhalt)	1937	Düngemittel

Bei der Analyse der vorstehenden Tabelle fällt auf, dass es sich bei den genannten Werken in allen Fällen um Tochterunternehmen handelte. Ihre Stammhäuser und auch die Forschungsabteilungen befanden sich in den alten Zentren der chemischen Industrie oder im Ausland.

Die Autarkie- und Kriegswirtschaft des nationalsozialistischen Regimes hatte lange nachwirkende strukturelle Konsequenzen für die chemische Industrie und Mineralölwirtschaft. Sie führte zu einer Auseinan-

derentwicklung von Grundstoffchemie und höherveredelter Chemie. In den Werken des Chemiedreiecks wurden vor allem Grundstoffe, Düngemittel, Synthesekautschuk sowie Foto- und Kinofilme produziert.<sup>47</sup> Wenig entwickelt war hingegen die Produktion von Pharmazeutika, Lacken und Farben, Kunststoffen, Farbstoffen und Haushaltschemikalien.<sup>48</sup> Solange Deutschland ungeteilt war, fielen diese Disparitäten nicht ins Gewicht. Die Zerreißung der überregionalen Arbeitsteilung und Einschränkung der Austauschbeziehungen zwischen den Chemiestandorten hatte dann aber nach 1945 erhebliche negative Folgen für den Osten.

Alle großen Chemiebetriebe in der Sowjetischen Besatzungszone (SBZ), darunter sämtliche Werke der I.G. Farbenindustrie AG, wurden nach Kriegsende von sowjetischen Einheiten besetzt. Ein Teil der Anlagen wurde demontiert. Ab Mitte 1946 wurde sämtliche Werke der Großchemie als Reparationsleistung in Sowjetische Aktiengesellschaften (SAG) berfhrt. Nicht nur die Werke der Großchemie wurden verstaatlicht, sondern auch ein großer Teil der mittelständischen Betriebe. Viele Inhaber flüchteten und verlegten die Firmensitze in den Westen. Mit ihnen wanderten kaum ersetzbares Fachwissen und auch die international bekanntesten Markennamen ab. Dies betraf unter anderem Marken aus der Kosmetik- und Waschmittelindustrie, wie »Wella«, »Odol« und »Persil«.

Eine Zeit lang gab es noch einen Markendualismus in beiden deutschen Staaten. So wurden bspw. das Waschmittel »Persil« und das Mundwasser »Odol« sowohl in der Bundesrepublik Deutschland als auch in der DDR produziert und vertrieben. Doch je eher westdeutsche Unternehmen auf die internationalen Märkte zurückkehrten, desto energischer erstritten sie die Rechte an den gut eingeführten Marken und Warenzeichen. Die konsumnahe Chemie der DDR konnte daher auf den Westmärkten nur noch No-name-Produkte anbieten. Dies fiel aus Sicht der Wirtschaftsplaner nicht sonderlich ins Gewicht, da der Export inzwi-

47 Vgl. Hertle/Gilles: Struktur, Entwicklung und Probleme der chemischen Industrie in DDR, S. 7.

48 Vgl. Zahlen und Fakten zur Entwicklung der chemischen Industrie der DDR in: Statistische Praxis 19 (1964) 2, S. 29–33, hier S. 30.

schen ganz überwiegend in die osteuropäischen Länder gelenkt wurde. Zudem blieben Qualität und Verpackung der Konsumchemie hinter den internationalen Standards zurück.

Nur in wenigen Fällen kämpften DDR-Betriebe ausdauernd um die Bewahrung von Markenrechten. Das bekannteste Beispiel dafür war der VEB Film- und Chemiefaserwerk Agfa Wolfen. Auf diesen Betrieb entfielen vor dem Zweiten Weltkrieg fast 90 Prozent der gesamten deutschen Fotofilmproduktion.<sup>49</sup> Kriegs- und Teilungsfolgen, vor allem die Mitnahme fast aller Manager und Wissenschaftler durch die Amerikaner im Juni 1945, schwächten den Betrieb. Kleinere Produzenten in Westdeutschland gewannen Marktanteile und in Leverkusen hatte die Agfa mit Erlaubnis der britischen Besatzungsbehörden bereits 1947 mit dem Aufbau einer neuen Rohfilmfabrik begonnen, um die Wolfener Kapazitäten zu ersetzen. Auf längere Zeit war Agfa Aktiengesellschaft für Photofabrikation in Leverkusen jedoch noch auf Rohfilmbezüge aus Wolfen angewiesen, um die rasch wachsende Nachfrage im In- und Ausland befriedigen zu können. Da auch der Wolfener Betrieb die Agfa-Warenzeichen nutzte, entbrannte ein heftiger »Bruderkampf«. Trotz starker politischer Widerstände in beiden deutschen Staaten schlossen die Agfa AG Leverkusen und der VEB Film- und Chemiefaserwerk Agfa Wolfen im April 1956 einen Grundsatzvertrag, der die gemeinsame Nutzung der weltbekannten Warenzeichen regelte. Wolfen konnte auch weiterhin Rohstoffe von Werken der Bayer AG, der Muttergesellschaft der Agfa, beziehen und Leverkusen konnte mit Filmen aus Wolfen seine Position auf den internationalen Märkten stärken. Es blieb eine »Ehe auf Zeit«. Leverkusen erweiterte seine Produktionskapazitäten und Wolfen begann in der DDR eine eigene Rohstoffbasis für die Filmproduktion auszubauen und bereitete die Einführung des neuen Warenzeichens »Original Wolfen« (ORWO) vor. Die Vertragsbeziehungen endeten im April 1964. Wolfen verkaufte die letzten dem VEB noch verbliebenen Agfa-Warenzeichen an Leverkusen und etablierte, anfangs mit einigem Erfolg, die

49 Vgl. Karlsch: Von Agfa zu Orwo, S. 9.

Marke ORWO international. Mit der technologischen Entwicklung in der fotochemischen Industrie konnte ORWO jedoch immer weniger mithalten und wurde weitgehend von den Westmärkten verdrängt. Inzwischen hatten sich Konzentrationstendenzen durchgesetzt, sodass nur noch vier große Hersteller – Kodak, Fujifilm, Konica und Agfa-Gevaert – den Weltmarkt beherrschten.<sup>50</sup> Auf dem nunmehr oligopolistisch strukturierten Rohfilmmarkt war kein Platz mehr für ORWO. Der VEB konnte daher den größten Teil seiner Exporte nur noch in der Sowjetunion realisieren.

In den weniger innovativen Zweigen der Grundstoffchemie wurden Autarkieprojekte fortgesetzt. Dies betraf den Wiederaufbau der Gips-schwefelsäurefabrik in Wolfen und den Neubau einer Gips-schwefelsäurefabrik in Coswig (Anhalt).<sup>51</sup> Weitere Vorhaben, die diesem autarkistischen Ansatz unter den spezifischen Bedingungen der deutschen Teilung zuzuordnen sind, stellen die Gründung des VEB Jenapharm 1950 und ein 1958 vom Politbüro des ZK der SED beschlossenes Programm zur »Unabhängigmachung der fotochemischen Industrie von Zulieferungen aus der BRD« dar.<sup>52</sup> Während es im Fall von Jenapharm darum ging, eine Mindestversorgung der Bevölkerung mit Arzneimitteln, vor allem Penicillin, zu sichern, sollte die Filmfabrik Wolfen, wie bereits erwähnt, unabhängig von den Rohstoffbezügen aus dem Bayer-Konzern werden.

Infolge hoher Demontageverluste, der teils erzwungenen, teils bewusst fortgesetzten Autarkiepolitik und dem weitgehenden Wechsel der Außenhandelspartner fiel die chemische Industrie der DDR im ersten Nachkriegsjahrzehnt gegenüber der westdeutschen Chemieindustrie zurück. Dementsprechend sank ihr Anteil an der (nunmehr nur noch fiktiven) gesamtdeutschen Erzeugung. Der Bilanzierungsausschuss des Forschungsbeirats für Fragen der Wiedervereinigung Deutschlands – ein Gremium, das dem westdeutschen Bundesministerium für gesamtdeutsche Fragen zuarbeitete – zeichnete von dieser Entwicklung ein klares

50 Vgl. Fengler: Entwickelt und fixiert, S. 244 f.

51 Vgl. Roesler: Die Herausbildung der sozialistischen Planwirtschaft, S. 107 f.

52 Vgl. Drei Jahrzehnte VEB Jenapharm; Karlsch: Von Agfa zu Orwo, S. 35.

Bild.<sup>53</sup> In allen Sparten der Grundchemie, mit Ausnahme der Karbidproduktion, war der DDR-Anteil an der gesamtdeutschen Erzeugung gesunken.<sup>54</sup> Die westdeutsche Chemieindustrie hatte Engpässe bei Grundchemikalien, Düngemitteln und Synthetikgummi durch den Neubau bzw. die Erweiterung von Anlagen überwunden und war nicht mehr auf Bezüge aus dem Osten angewiesen.

Noch schwerer als die quantitativen Rückstände fiel auf längere Sicht die nachlassende Innovationsfähigkeit der DDR-Chemie ins Gewicht. Ein typisches Beispiel schilderte der Leiter der Leunaer Harnstofffabrik Reinhold Frick. Gemeinsam mit seinen Kollegen hatte er ein Verfahren zur Produktion von Melamin – Ausgangsstoff für die Herstellung von Harzen – aus Harnstoff erarbeitet. Leuna hatte die Chance, eine der weltweit ersten Großanlagen für die Melamin-Herstellung zu bauen. Doch die Entscheidung über eine entsprechende Investition lag nicht bei der Werkleitung, sondern bei den übergeordneten wirtschaftsleitenden Stellen. Frick beschwerte sich bei Walter Ulbricht:

»Ich betrachte mich im Rennen der Chemie durchaus als guten Jockey. Aber der beste Jockey kann kein Rennen gewinnen mit einem lahmen Gaul. Dazu braucht es ein schnelles und wendiges Pferd. Und das fehlt uns. [...] Ich habe es dutzende Male erlebt, dass ich klar den Weg erkannte, der zu gehen ist. Ich habe die Sache mit meinen Ingenieuren durchgesprochen, skizziert und gezeichnet. Aber ehe es erprobt werden konnte, flatterte mir eine amerikanische oder westdeutsche Patentanmeldung auf den Schreibtisch, die haarscharf gerade das aussagte, was mir auch klar war, nur noch nicht experimentell erprobt werden konnte. Es dürfte wohl einleuchtend sein, dass solche Rückschläge nicht dazu dienen, die Arbeitsfreude und den Forscherdrang zu erhöhen. Wenn ein guter Jockey, um im Bild zu bleiben, alles versucht, mit dem anvertrauten Gaul, aber die Mähre läuft eben nicht, dann verliert er eben die Lust. Er kann dann zweierlei machen. Entweder resignierte er und stumpft

53 Zum Forschungsbeirat allgemein Roth: Anschließen, angleichen, abwickeln; Wöller: Der Forschungsbeirat für Fragen der Wiedervereinigung Deutschlands 1952–75; Gloe: Planung für die deutsche Einheit.

54 Vgl. Bilanzierungsausschuss des Forschungsbeirates für Fragen der Wiedervereinigung (Bruno Gleitze), BArch Koblenz, B 137 I/191, Bl. 11 ff.

ab, bis ihm alles gleichgültig ist, oder bei entsprechendem Betätigungsdrang sucht er sich einen anderen Rennstall, der bessere Pferde zur Verfügung stellt.«<sup>55</sup>

Frick sprach es deutlich an, die Innovationsbarrieren des planwirtschaftlichen Systems und die politischen Verhältnisse hinderten das Leuna-Werk daran, technologisch wieder nach vorn zu kommen. Bis Mitte der 1950er-Jahre verließen rund drei Viertel aller Chemiker und Ingenieure das Werk. Ungefähr die Hälfte von ihnen ging nach Westdeutschland.<sup>56</sup> Dieser intellektuelle Aderlass war nicht zu kompensieren.

Die Investitionen in der chemischen Industrie der DDR blieben in den 1950er-Jahren weit hinter dem Ersatz- und Modernisierungsbedarf der Branche zurück. Der Direktor des Leuna-Werks, Wolfgang Schirmer, schrieb dazu an den Minister für Schwerindustrie, Fritz Selbmann:

»Bis 1954 wurde die Entwicklung der chemischen Industrie stark vernachlässigt. Die Generalreparaturen und Ersatzinvestitionen betrugten nur einen Bruchteil der Amortisationen, so dass kein wirklich planmäßiger Aufbau der bestehenden Anlagen stattfand. Durch diese Entwicklung wurde der Ausbau der chemischen Industrie außerordentlich gehemmt, so dass ein Rückstand eingetreten ist, der auch in wenigen Jahren nicht mehr aufgeholt werden kann. Ich schätze den in unseren technischen Ausrüstungen eingetretenen Rückstand auf etwa 15 Jahre.«<sup>57</sup>

Selbst wenn Schirmer die Situation etwas zu schwarz malte, um den Entscheidungsinstanzen in Berlin – dem Ministerium für Industrie und der Staatlichen Plankommission – den dringenden Bedarf an Investitionen vor Augen zu führen, konnte doch kein Zweifel daran bestehen, dass die chemische Industrie von der Substanz zehrte. Die SED-Führung reagierte auf die Notrufe und initiierte, beflügelt von der »Sputnik-Euphorie« und sowjetischen Hilfszusagen, ein Modernisierungsprogramm.

55 Frick an Ulbricht, November 1954, SAPMO-BArch, NY 4182/1005.

56 Vgl. Analyse der Wirtschaftskommission des ZK der SED, 4.11.1960, SAPMO-BArch, DY 30/IV 2/2.101, Nr. 20.

57 Schirmer an Selbmann, November 1954, BArch Berlin, DE-1/11682.

### 3. Das Chemieprogramm: Ein Modernisierungsversuch aus eigener Kraft

Anfang November 1958 fand im Kulturhaus des VEB Leuna-Werke »Walter Ulbricht« eine mehrtägige Konferenz der wichtigsten Partei- und Staatsfunktionäre mit den Direktoren der großen Chemiewerke und angesehenen Wissenschaftlern und Ingenieuren statt. Unter der Überschrift »Chemie gibt Brot, Wohlstand und Schönheit« wurde ein ambitioniertes Programm verabschiedet.<sup>58</sup>

Mit Investitionen in die chemische Industrie, den Flugzeugbau, den Maschinenbau und den Bau von Kernkraftwerken wollte die SED-Führung unter Walter Ulbricht die DDR zum Hightech-Land des Ostblocks entwickeln und im Systemwettbewerb mit der Bundesrepublik Deutschland bestehen.<sup>59</sup> Die Voraussetzungen für die ambitionierte Strategie schienen günstig zu sein. Der Wiederaufbau war abgeschlossen und ein weitgehend autarker Markt im Ostblock entstanden, auf dem Investitions- und Konsumgüter aus der DDR – Eisenbahnwagen, Hochseeschiffe, Zementwerke, Kräne, Werkzeugmaschinen, optische Geräte und Textilien – in großen Serien nachgefragt wurden. Die Sowjetunion musste schon aus geopolitischen Gründen daran interessiert sein, die DDR zum Schaufenster des Ostblocks auszubauen. Daher rechnete Ulbricht mit wachsenden Rohstofflieferungen.

Hauptziel des Chemieprogramms war die Verdoppelung der Chemieproduktion innerhalb von nur sieben Jahren, wobei die Erzeugung von synthetischen Fasern und Kunststoffen besonders stark wachsen sollte. Die neuen Fasern und die »Plaste und Elaste« sollten eine bunte neue Warenwelt begründen.<sup>60</sup>

Wichtigste Vorhaben waren die Beteiligung der DDR am Bau der Erdölleitung »Freundschaft« (»Druschba«), die von der Sowjetunion in

58 Vgl. Chemie gibt Brot, Wohlstand und Schönheit, Berlin 1959.

59 Vgl. Wyschofsky: Die chemische Industrie, S. 53; ders.: Es gab keine Macht gegen die Macht, S. 189 ff.

60 Vgl. Gries: Produkte als Medien, S. 240–243.

die europäischen Mitgliedsländer des Rates für gegenseitige Wirtschaftshilfe (RGW) führte, der Bau eines petrochemischen Werks in Schwedt an der Oder sowie eines zweiten petrochemischen Komplexes in Leuna und eines Chemiefaserwerkes in Guben.

Mit den Großbauprojekten in Schwedt und Guben sollten außerhalb des Chemiedreiecks, im heutigen Land Brandenburg, neue Zentren der Petrochemie und Chemiefaserindustrie entstehen. Ursprünglich waren auch für den in Leuna gebauten petrochemischen Komplex aus regionalwirtschaftlichen Erwägungen – die Rede war von einer »Überagglomeration« in der stark von der chemischen Produktion geprägten Region – andere Standorte in der Diskussion.<sup>61</sup> Aus Zeit- und Kostengründen konnten sich die Regionalplaner in der Staatlichen Plankommission mit ihren Vorschlägen aber nicht durchsetzen. Daher führte das Chemieprogramm zu einem weiteren Zuwachs an Chemiarbeitsplätzen im Bezirk Halle.

Hinter den angepeilten Wachstumsraten bei modernen Produkten trat in der öffentlichen Darstellung die Kehrseite des Chemieprogramms zurück. Es zielte nämlich auch auf eine Ausweitung der Kohlechemie sowie eine Unabhängigkeit in der Nahrungsmittelerzeugung durch die Steigerung des Einsatzes von Dünge- und Pflanzenschutzmitteln. Die Zweigleisigkeit des Chemieprogramms spiegelte das industriepolitische Dilemma der DDR wider und zeigte sich besonders deutlich im Fall des VEB Chemische Werke Buna. Das in Schkopau nahe Halle (Saale) gelegene Werk war zum größten Karbidproduzenten der Welt aufgestiegen.<sup>62</sup> Eine Spitzenstellung von zweifelhaftem Wert, denn die Herstellung von Karbid, Ausgangsstoff für die Acetylenchemie, erforderte enorme Mengen an Elektroenergie. Werkdirektor Johannes Nelles war jedoch von der Notwendigkeit der Karbidproduktion überzeugt und setzte sich für ihren weiteren Ausbau ein. Ulbricht war lange ein Förderer des »Plastepapstes«

61 Vgl. Rat des Bezirks Halle an Staatliche Plankommission (SPK), Abt. Perspektivplanung, 7.9.1959, BArch Berlin, DE-1/17793.

62 Vgl. Möhlhenrich: Calciumkarbid; Rehmann: Geschichte des ersten deutschen BUNA-Synthesekautschukwerkes, S. 4–29.

und unterstützte dessen Kurs.<sup>63</sup> Mahnende Stimmen drangen angesichts dieser Konstellation nicht durch. Erst im Herbst 1965 wurde ein Projekt zum Bau weiterer Karbidöfen gestoppt.<sup>64</sup> Die Kosten für die Erzeugung von synthetischem Kautschuk und Kunststoffen lagen inzwischen in Schkopau rund vier Mal höher als bei der BASF und der Chemische Werke Hüls AG, die Erdöl bzw. Erdgas als Ausgangsstoffe nutzten.

Das Chemieprogramm litt von Anfang an unter unrealistisch hohen Zielstellungen und der Illusion, den Einstieg in die Petrochemie aus eigener Kraft bewältigen zu können.<sup>65</sup> Die Dimension der Neubauprojekte und die avisierten Termine deuteten darauf hin, dass die SED-Führung nicht in den Maßstäben eines kleinen Landes dachte, sondern die eigenen Ressourcen sowie die ihrer Bündnispartner überschätzte. Für die Modernisierung der chemischen Industrie waren nicht nur große Mengen an Erdöl, sondern auch Technologien und Anlagen zur Gewinnung von Aromaten, Olefinen usw. erforderlich.<sup>66</sup> Mit deren Eigenentwicklung war die DDR jedoch überfordert.<sup>67</sup> Zudem befand sich der Chemieanlagenbau noch im Aufbau. Während die Werkleitungen daher von vornherein auf Anlagenimporte drängten, präferierten die Planungsbehörden aus Gründen der Devisenknappheit den Eigenbau.<sup>68</sup>

Auch für Arzneimittelimporte fehlten die Devisen. Die pharmazeutische Industrie stand daher vor der Aufgabe, die Arzneimittelversorgung der Bevölkerung der DDR weitestgehend 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. Ihre Wirtschaftlichkeit sollte durch die administrativ verordnete Zusammenlegung

63 Vgl. Aust: Zur Situation von Führungskräften, S. 191–201.

64 Vgl. Rehmann: Geschichte des ersten deutschen BUNA-Synthesekautschukwerkes, S. 15.

65 Vgl. Wagner-Kyora: Vom »nationalen« zum »sozialistischen« Selbst, S. 70 ff.

66 Vgl. Bukowski/Limmer: Vom Vorzeigebetrieb zur Spitzenraffinerie, S. 20 f.

67 Vgl. Wyschofsky: Es gab keine Macht gegen die Macht, S. 191 f.

68 Vgl. Schreiben von Fritz Selbmann an Werner Winkler, 9.1.1961, BArch Berlin, DE-4/12543, Bl. 231 f.

von Betrieben, Sortimentsbereinigungen und Neuinvestitionen verbessert werden. Ein wichtiger Schritt erfolgte 1958 mit der Unterstellung der gesamten Arzneimittelproduktion unter die Regie der Vereinigung Volkseigener Betriebe (VVB) Pharmazeutische Industrie, Berlin. Die VVB, Vorläuferin von später gebildeten Kombinat, begann die Produktion der einzelnen Werke auf bestimmte Produkte festzulegen. Produktionsgeheimnisse gab es nicht mehr. Welcher Erzeuger welche Präparate lieferte, verlor für die Ärzte an Bedeutung.<sup>69</sup>

Inzwischen zeichneten sich gravierende Unterschiede in der Entwicklung in West und Ost ab. Infolge ihrer raschen Wiedereingliederung in die Weltwirtschaft waren in der Bundesrepublik Deutschland internationale Ölkonzerne präsent und sorgten in Kooperation mit den großen Chemieunternehmen für einen Strukturwandel in der Mineralölindustrie und den Übergang zur Petrochemie.<sup>70</sup> In Osteuropa fand die DDR-Chemie hingegen kaum gleichwertige Partner und in Richtung Westen waren ihre Kooperationsmöglichkeiten aus politischen Gründen begrenzt. Nur in Ausnahmefällen, wie beim Kauf von Gastrennanlagen für Leuna II, waren Importe möglich.<sup>71</sup>

Anfang der 1960er-Jahre mussten die Investitionen für die wichtigsten Vorhaben des Chemieprogramms gekürzt und die Realisierungstermine oft um Jahre verschoben werden. Von einer aufholenden Entwicklung konnte nun keine Rede mehr sein. Einmal mehr erhoffte sich die SED-Führung Hilfe von der Sowjetunion. Im Februar 1962 sprach Ulbricht darüber mit Nikita Chruschtschow. Der sowjetische Partei- und Staatschef erkannte den Ernst der Lage: »Wir können uns nicht nur auf Maschinengewehre stützen. Die Frage steht so: entweder kann ihre Wirtschaft mit dem Westen konkurrieren oder sie werden hinweggefegt.«<sup>72</sup> Der Vorsitzende der Staatlichen Plankommission, Bruno Leuschner,

69 Vgl. Alcer: Zum Konzentrations- und Spezialisierungsprozess, S. 97.

70 Vgl. Stokes: Opting for Oil.

71 Vgl. Karlsch: Leuna. 100 Jahre Chemie, S. 104–111.

72 Gespräch Chruschtschows mit Ulbricht, 26.2.1962, Russisches Staatsarchiv für neuere Geschichte (RGANI), Moskau, 52 (Persönlicher Bestand Nikita Chruschtschow), Nr. 558, Bl. 27–34.

zeichnete ein düsteres Bild von der Wirtschaftslage: »Wenn die Lage so bleibt wie sie ist, dann wird sie [die UdSSR – R. K.] die DDR wie bisher sehr teuer zu stehen kommen.«<sup>73</sup>

Gestützt auf Analysen der Staatlichen Plankommission ging Ulbricht davon aus, dass das hohe Wirtschaftswachstum der Bundesrepublik maßgeblich auf den Übergang zur Petrochemie zurückzuführen war. Er drängte daher gegenüber sowjetischen Wirtschaftsfunktionären auf höhere Erdöllieferungen:

»Wir reden zwar immer vom Wettbewerb mit dem Kapitalismus; aber hier, wo die Nahtstelle zwischen den beiden Systemen ist, ist die Lage so, dass Westdeutschland 1963 45 Millionen Tonnen Erdöl verarbeitet, die DDR aber nur 3,5 Millionen Tonnen. Das heißt, in Westdeutschland haben sie Rohstoffe, mit denen sie rentabel produzieren können. Wir sollen auf dem Weltmarkt konkurrenzfähig sein. Aber wie können wir das bei so hohen Produktionskosten, wie sie uns im Braunkohlenbergbau entstehen? [...] Wir sind ein Exportland, und wir müssen stets von der Frage der Produktionskosten ausgehen. Das können wir nur mit den entsprechenden Rohstoffen.«<sup>74</sup>

Erst nach der Fertigstellung der Erdölpipeline »Freundschaft«, die von der Sowjetunion in die kleinen RGW-Länder führte, war eine Erhöhung der Rohölimporte möglich. Die aufwendigen Versuche, eigene Erdölvorkommen zu erschließen, scheiterten ebenso wie die Bemühungen der DDR, mit arabischen Staaten Rohölverträge abzuschließen.<sup>75</sup> Einziger großer Lieferant blieb die Sowjetunion. Die Wirtschaft der DDR war auf Gedeih und Verderb von ihrem größten Rohstofflieferanten und zugleich wichtigsten Kunden abhängig.

Ulbrichts Technologieoffensive und die 1963 begonnene Wirtschaftsreform brachten nicht die erhofften Ergebnisse. Die chemische Industrie

73 Ebd., Bl. 28 f.

74 Stenographische Niederschrift der Aussprache des Genossen Walter Ulbricht mit einer sowjetischen Expertendelegation im Hause des ZK am 30.1.1964, SAPMO-BArch, DY 30/3716.

75 Vgl. Karlsch: Der Traum vom Öl, S. 63–87.

hatte zwar ihren Anteil an den gesamten Investitionen in der Industrie zwischen 1960 und 1970 deutlich von rund 17 Prozent auf mehr als 21 Prozent steigern und auch ihren ohnehin schon hohen Anteil an den Industriebeschäftigten noch erhöhen können, doch dieser Kraftakt schlug sich nicht in einer höheren Attraktivität ihrer Produkte nieder. Der Anteil der chemischen Industrie an den Gesamtexporten der DDR sank in diesem Zeitraum von mehr als 20 Prozent auf rund 15 Prozent. Noch weiter zurück ging der Anteil Branche an den Exporten in westliche Länder, nämlich von 18 Prozent auf nur noch rund 13 Prozent.<sup>76</sup> Die internationale Konkurrenzfähigkeit der Branche hatte demnach trotz des Chemieprogramms weiter nachgelassen.

Letztmals versuchte Ulbricht die Vorrangstellung der chemischen Industrie auf einer eigens nach Merseburg verlegten Staatsratssitzung im März 1970 zu unterstreichen. Doch was dort vorgetragen wurde, das waren realitätsferne Wunschvorstellungen, von Teilnehmern der Sitzung »Merseburger Zaubersprüche« genannt.<sup>77</sup> Die überspannte Wirtschaftspolitik der SED-Führung war an ihre Grenzen gestoßen. Die Planrückstände der Betriebe wuchsen, Automatisierungsvorhaben mussten verschoben oder gestoppt werden, es kam zu Stromabschaltungen und zunehmenden sozialen Spannungen. Nach dem 1971 erfolgten Machtwechsel von Ulbricht zu Erich Honecker wurden zahlreiche Projekte in der Industrie gestoppt, um Mittel für Konsum- und Sozialprogramme freizusetzen. Die neue Wirtschaftspolitik der SED präsentierte sich schlichter und realistischer.<sup>78</sup>

76 Errechnet nach Ministerium für chemische Industrie: Anteil der chemischen Industrie an der Entwicklung der Industrie der DDR von 1955–1970, 1971, Zwischenarchiv des Ministeriums für chemische Industrie, Nr. 3172.

77 Vgl. Wyschofsky: Es gab keine Macht gegen die Macht, S. 191.

78 Vgl. Steiner: Von Plan zu Plan, S. 169.

## 4. Westöffnung und Kompensationsgeschäfte

Anfang der 1970er-Jahre verbesserten sich die Möglichkeiten der chemischen Industrie für die Modernisierung ihrer Betriebe. Dies war auf die inzwischen kontinuierlich wachsenden Rohstoffbezüge aus der Sowjetunion und die Entspannung in den Ost-West-Beziehungen zurückzuführen.

Eine zweite große Erdölpipeline – die parallel zur Erdölleitung »Freundschaft« von der Sowjetunion bis in die DDR führte – wurde gebaut und die Erdgaspipeline »Nordlicht« 1973 in Betrieb genommen. Letztgenannte sollte ursprünglich ebenfalls über polnisches Gebiet verlaufen, wurde dann aber aus wirtschaftspolitischen Gründen – im Jahr 1970 hatten Arbeiterstreiks das kommunistische Regime in Warschau erschüttert – über die ČSSR bis in die DDR und die Bundesrepublik geführt.<sup>79</sup> Die DDR schien auf dem Weg, die Rohstoffgrundlage der chemischen Industrie und der Mineralölindustrie komplett auf Öl und Gas umzustellen.

Das größte Investitionsprojekt in der ersten Hälfte der 1970er-Jahre war die Erweiterung des Stickstoffdüngemittelwerks Piesteritz um zwei japanische Ammoniakanlagen sowie drei tschechoslowakische bzw. sowjetische Harnstoff- und Salpetersäureanlagen. Die Düngemittelproduktion konnte dank der Erdgaslieferungen auf das amerikanische Kellogg-Verfahren umgestellt werden, das gegenüber dem älteren Haber-Bosch-Verfahren wirtschaftlicher war. Im Jahr 1979 wurden alle Düngemittelwerke zum Kombinat Agrochemie zusammengeschlossen. Als größter Betrieb der Branche übernahm der VEB Stickstoffwerke Piesteritz die Funktion des Stammbetriebs. Dessen neues »Nordwerk« verstärkte den monostrukturellen Charakter der Wirtschaft in Wittenberg und Umgebung. Die Stadt hing damit noch stärker als schon zuvor von der Entwicklung der chemischen Industrie ab.<sup>80</sup>

Nur wenige Monate nachdem das erste sowjetische Erdgas in die DDR floss und die zweite Erdölpipeline in Betrieb ging, erschütterte eine

79 Vgl. Karlsch: Vom Licht zur Wärme, S. 141–144.

80 Vgl. Lange/Schöber: Sozialer Wandel in den neuen Bundesländern, S. 84.

Erdölpreiskrise die Weltwirtschaft. Der Ostblock schien davon nicht betroffen zu sein.<sup>81</sup> Die SED-Führung sah die Bindung an die Sowjetunion als großen Vorteil, da man vom Preisbildungssystem im RGW profitiert. Es basierte auf feststehenden Preisen für eine Periode von fünf – ab 1979 von drei – Jahren und führte zu »bereinigten Weltmarktpreisen«. Öl und Gas konnten weit unter den Weltmarktpreisen gekauft werden. Im Jahr 1976 zahlte die DDR etwa die Hälfte des Weltmarktpreises, 1978 rund 80 Prozent.<sup>82</sup> Hinzu kam der Vorteil, dass die Importe nicht in harter Währung, sondern in transferablen Rubeln verrechnet wurden. Es lag nahe, die günstigen Rohstoffpreise für steigende Exporte von Mineralölprodukten zu nutzen und dabei hohe Veredelungsmargen zu kassieren. Dafür mussten die Raffineriekapazitäten ausgebaut werden.

Besonders große Effekte versprach sich das Ministerium für chemische Industrie von einer tieferen Spaltung des Erdöls.<sup>83</sup> Um mehr Vergaserkraftstoffe und Vorprodukte für die Petrochemie in der Raffinerie des Petrochemischen Kombinats Schwedt (PCK) gewinnen zu können, sollte der Anteil der Heizöl- und Dieselfraktionen bei der Erdölverarbeitung reduziert werden. Die dafür nötigen Anlagen wurden von der Toyo Engineering Corporation gekauft. Das Personal für den Betrieb der neuen Anlagen wurde durch Freisetzungen an anderen Stellen des Kombinats gewonnen. Die ab 1978 groß propagierte »Schwedter Initiative« – »Weniger produzieren mehr« – half die Personalprobleme des Stammbetriebs zu lösen, blieb allerdings außerhalb des PCK ohne größere Resonanz.

Auch in Zeitz und Böhlen, ursprünglich reine Hydrierwerke zur Gewinnung von Benzin aus Braunkohle, wurde die Erdölverarbeitung ausgebaut.<sup>84</sup> In Böhlen kam noch der Bau eines Crackers mit einer Kapazität von 300 000 Tonnen Ethylen pro Jahr hinzu.<sup>85</sup> Außerdem wurde mit der ČSSR eine Kooperation vereinbart und ein Vertrag über den Bezug

81 Vgl. Wambutt: Planmäßige Entwicklung der Energiewirtschaft der DDR, S. 704–712.

82 Vgl. Steiner: »Common sence is necessary«, S. 237.

83 Vgl. Bukowski/Limmer: Vom Vorzeigebetrieb zur Spitzenraffinerie, S. 141.

84 Vgl. Hydrierwerk Zeitz (Hg.): Die Geschichte eines Chemieunternehmens (1937–1996).

85 Vgl. Sächsische Olefinwerke Böhlen (Hg.): Geschichte eines Unternehmens, S. 25.

von jährlich 150 000 Tonnen Ethylen über eine Pipeline aus dem Werk Litvinov geschlossen. Die im Böhleener Cracker produzierten Olefine wurden in Schkopau und Leuna verarbeitet. Damit entstand ein überregionaler Verbund.

Die Mineralölindustrie der DDR war auf dem Weg, sich von ihren kohlebasierten Strukturen zu lösen. Allerdings gab es nur in Schwedt eine kompakte Raffinerie. Die zweitgrößte Raffinerie in Leuna war durch Umrüstungen aus der Kohlechemie und über das Werksgelände zerstreuten Neubauten hervorgegangen. An den kleineren Standorten in Böhlen, Zeitz und Lützkendorf wurden neue Anlagen zur Erdölverarbeitung neben alte Anlagen der Carbochemie gesetzt. Dieses Nebeneinander von Kohle- und Erdölverarbeitung sowie alten Kraftwerken und entsprechend großen Infrastruktureinrichtungen war auf Dauer schwer beherrschbar, verursachte erhebliche Umweltbelastungen und war unwirtschaftlich.

Die teilweise Modernisierung der Raffinerien war nur möglich, weil die DDR die Kreditaufnahme bei internationalen Banken forcierte. Den wichtigsten Mechanismus für den Import von Anlagen und Know-how stellten sogenannte Kompensationsgeschäfte dar. Diese beruhten darauf, dass die Kredite für die Anlagenimporte mit Waren aus ebendiesen refinanziert werden konnten. Größter Verfechter von Kompensationsgeschäften war Günter Mittag, von 1973 bis 1976 Erster Stellvertreter des Vorsitzenden des Ministerrats und ab 1976 wieder Sekretär für Wirtschaft des Zentralkomitees der SED. Mittag versprach sich davon einen Modernisierungsschub und damit auch die Stärkung seiner Machtposition.

Mit der Politik der Westöffnung wuchs auch der Einfluss des Bereichs Kommerzielle Koordinierung (KoKo) des Ministeriums für Außenhandel und seines Leiters Alexander Schalck-Golodkowski. KoKo besaß den Status eines Devisenausländers, war eng mit dem Ministerium für Staatssicherheit (MfS) verzahnt und spielte bei Technologieimporten eine herausragende Rolle.<sup>86</sup> Ab 1976 war KoKo nur noch Mittag und Honecker

<sup>86</sup> Vgl. Steiner: Von Plan zu Plan, S. 182–184.

direkt unterstellt.<sup>87</sup> Alle großen Kompensationsgeschäfte im Bereich des Ministeriums für chemische Industrie, beginnend mit dem Kauf der Anlagen für PCK in Japan, liefen über KoKo. Herausragende Bedeutung erlangte die Intrac GmbH, das wichtigste KoKo-Unternehmen.<sup>88</sup> Intrac handelte mit Mineralöl, Chemieprodukten sowie Buntmetallen und betrieb Mülldeponien.<sup>89</sup>

Auch der Minister für chemische Industrie, Günther Wyschofsky, und die Kombinatdirektoren sahen in der Westöffnung eine große Chance. Die Leunaer Kombinatleitung formulierte sogar den Anspruch, wieder an die Tradition der gesamtdeutschen Verbundchemie aus der Vorkriegszeit anknüpfen zu wollen.<sup>90</sup> Wyschofsky versuchte zunächst ohne KoKo auszukommen und zusätzliche Anlagenimporte über die Staatliche Plankommission zu realisieren. Schalck kommentierte dies süffisant: »Dann ist er zu Schürer [Vorsitzender der Staatlichen Plankommission – R.K.] gegangen: Gib Du mir das Geld. Schürer hat gesagt, ich habe keins. Da war das Kreislaufkarussell wieder da, und ich habe mich ganz gelassen zurückgelehnt und gewartet, er kam sowieso wieder.«<sup>91</sup>

Die Importe von westlichen Chemieanlagen und Know-how erreichten in den 1970er-Jahren ein zuvor nicht gekanntes Niveau. Vom Aufbau einer »nationalen Wirtschaft« aus eigener Kraft, wie sie Ulbricht vorschwebte, hatte sich die SED-Führung verabschiedet.

87 Vgl. Judt: Der Bereich Kommerzielle Koordinierung.

88 Das Unternehmen erwirtschaftete damit 1988 etwa 850 Mio. DM Rohgewinn (vgl. Schalck-Golodkowski: Deutsch-deutsche Erinnerungen, S. 183).

89 An der Intrac GmbH waren die Deutsche Handelsbank mit 29,4 Prozent, das Mansfeld Kombinat, PCK Schwedt und die Leuna-Werke mit jeweils 19,6 Prozent, die Metallurgiehandel GmbH mit 4,9 Prozent, der AHB Chemie Export-Import mit 4,9 Prozent und Spinddusen Gröbzig mit 2 Prozent beteiligt. Die Auflösung der Intrac erwies sich nach der deutschen Einheit auch deshalb als kompliziert und langwierig, weil die Eigentümer nicht gewillt waren, ihre Anteile an der Intrac der Treuhand kostenlos zu übertragen. Der Bilanzwert der Intrac wurde 1990 mit 293,4 Mio. DM angegeben (vgl. Daßler und Saumann an Treuhandanstalt [THA], Bereich AHB/KoKo, Strecker, 25.5.1991, Landesarchiv Sachsen-Anhalt [LASA], Abt. Merseburg, Bestand Leuna-Werke AG, I 525/22360).

90 Vgl. Schiefer: Profiteure der Krise, S. 187 f.

91 Schalck-Golodkowski: Freiräume schaffen, die wir nicht hatten, S. 161.

Besonders ambitionierte Kompensationsgeschäfte stellten neben den bereits genannten Projekten in Schwedt und Piesteritz der Bau einer Polyurethanfabrik in Schwarzheide und des Chlor-PCV-Komplexes im Schkopauer Buna-Werk dar.<sup>92</sup> Im Synthesewerk Schwarzheide, das seinen Namen der synthetischen Gewinnung von Benzin aus Braunkohle verdankte, fand eine komplette Umstellung der Produktion statt. Die Treibstoffgewinnung aus Kohle wurde 1972 eingestellt. Bereits einige Jahre zuvor war entschieden worden, in Schwarzheide künftig Polyurethan zu produzieren.<sup>93</sup> Die für die Herstellung des modernen Kunststoffes benötigten Anlagen und das Know-how wurden ausschließlich von westlichen Firmen, hauptsächlich der französischen ENSA-Gruppe, gekauft. Der DDR kam dabei zugute, dass erst nach dem Abschluss der Importverträge von den führenden westlichen Herstellern ein Ausfuhrverbot für das Know-how zur Polyurethan Produktion verhängt wurde.

Aufmerksam verfolgt wurden die Aktivitäten in Schwarzheide von der BASF, einem der weltgrößten Kunststoffproduzenten. Der VEB Synthesewerk Schwarzheide hatte nämlich mit den niedersächsischen Unternehmer Gottfried Reuter, Inhaber der Elastomer AG, Lemförde, und Besitzer zahlreicher Patente, einen Vertrag über den Bau einer Polyesteralkohol-Anlage geschlossen. Die BASF übernahm 1969 50 Prozent der Anteile an der Elastomer AG und zwei Jahre später auch die restlichen 50 Prozent. Bereits zuvor hatte Reuter mit dem Konzern eine Vereinbarung über die Abwicklung seiner DDR-Verträge geschlossen. Die BASF hatte aber kein Interesse daran, wie es Reuter ausdrückte, den Bau des »größten und modernsten Komplexes der integrierten Polyurethan-Chemie auf der ganzen Welt« zu fördern.<sup>94</sup> Bei der Installation der besagten Anlagen und beim Probetrieb kam es zu monatelangen Verzögerun-

92 Vgl. Ministerium für chemische Industrie: Angaben zum Anteil der NSW-Importanlagen, bei denen in der Realisierung oder Produktion wesentliche Probleme aufgetreten sind und zu Importverfahren (Stand Juli 1989), 30.8.1989, BArch Berlin, DG 11/4322.

93 Vgl. BASF Schwarzheide GmbH (Hg.): Jeschke/Hübner: Aus der Geschichte des Chemiewerkes Schwarzheide, Bd. 4, S. 45–93.

94 Vgl. »DDR/Affären. Niederlage in Finsterwalde«, in: Der Spiegel, 7.1.1973.

gen und technischen Problemen. Reuter verklagte daraufhin die BASF, pikanterweise vor dem Kreisgericht in Fürstenwalde, also in der DDR, um Schadenersatzforderungen des VEB gegen sich zu verhindern. Der Justiziar der BASF-Tochter Elastogran GmbH (hervorgegangen aus der Elastomer AG), Hans-Hermann Dehmel, legte Widerspruch ein, scheiterte damit aber vor dem DDR-Gericht. Der Rechtsstreit zwischen der BASF und den DDR-Außenhandelsorganen endete vor dem Schiedsgerichtsinstitut der Handelskammer Stockholm im November 1974 mit einem Vergleich.<sup>95</sup> An dieser Stelle sei vorweggenommen, dass Hans-Hermann Dehmel im Oktober 1990 als neuer Werkleiter in Schwarzheide eingesetzt wurde, nachdem die BASF das Werk von der Treuhand gekauft hatte.

Ganz abgesehen von den juristischen Auseinandersetzungen zwischen den West- und Ostdeutschen lohnte sich der Umbau des Werkes. Schwarzheide war das einzige voll integrierte Werk im Ostblock, das Hart- und Weichschaum auf Polyurethanbasis herstellte.<sup>96</sup> Der VEB Synthesewerk Schwarzheide, ab 1979 Stammbetrieb des Kombinats SYS, erwirtschaftete fortan knapp zwei Drittel seiner Umsätze im Export, darunter rund 20 Prozent in Westeuropa.<sup>97</sup> Als besonderes Plus wurden die hohen Marktanteile in Osteuropa angesehen. Daher konzentrierte sich die BASF nach dem Fall der Mauer auf die Übernahme dieses Standorts.

Ein zweites großes Projekt zur Erweiterung der Kapazitäten in der Kunststoffproduktion wurde vom VEB Kombinat Chemische Werke Buna, Schkopau, begonnen. Das Werk sollte zum größten Kunststoffproduzenten der DDR ausgebaut werden. Dafür gab es einen zwingenden Grund: Am 11. Juli 1968 hatte sich beim bisherigen Hauptproduzenten von Polyvinylchlorid (PVC) in Bitterfeld ein schwerer Unfall ereignet. Bei einer Gasexplosion fanden 42 Mitarbeiter den Tod, 260 wurden zum Teil

95 Vgl. BASF Schwarzheide GmbH (Hg.): Jeschke/Hübner: Aus der Geschichte des Chemiewerkes Schwarzheide, Bd. 4, S. 116–123.

96 Vgl. Zeitzeugeninterview Dr. Hubert Lerche (1990–99 BASF Schwarzheide), 3.12. 2014, in: Wirtschaftswende Ost. Zeitzeugen-Interview Nr. 2.

97 Vgl. Gilles: Hoffnungsträger mit vier Buchstaben, S. 11.

schwer verletzt.<sup>98</sup> 13 Produktionsgebäude und -anlagen wurden völlig zerstört, darunter die gesamte PVC-Erzeugung.

Um künftig mit möglichst modernen Anlagen und Verfahren zu produzieren, wurde nach einem geeigneten Partner in Westeuropa gesucht. Die Hoechst AG rückte in den Mittelpunkt des Interesses. Der Konzern war sowohl ein wichtiger Lieferant von Farbstoffen, Pflanzenschutzmitteln, pharmazeutischen Produkten und Kunststoffen für die DDR-Chemie aber auch deren Kunde. Hoechst bot die komplette Palette der damals gängigen Kunststoffe an, nahm bei ausgewählten Kunststoffsorten eine Spitzenstellung in Europa ein und besaß mit der Uhde GmbH einen leistungsstarken Anlagenbau.

Die DDR verfolgte ein strategisches Ziel. Zumindest versuchte Günter Mittag, über dessen Büro alle wichtigen wirtschaftspolitischen Entscheidungen liefen, den anderen, in Wirtschaftsfragen unbedarften Mitgliedern des Politbüros so die Zusammenarbeit mit der Hoechst AG nahezubringen. Er erklärte, dass Hoechst durch die »abzuschließenden Liefer- und Leistungsverträge in eine spezifische Abhängigkeit zur DDR gebracht« werden solle und diese dann »nur unter Hinnahme erheblicher ökonomischer Verluste« würde aufgeben können.<sup>99</sup> Mit ideologisch aufgeladenen Formulierungen demonstrierte er Selbstbewusstsein und hoffte, Hoechst möglichst langfristig an Geschäfte mit der DDR binden zu können. Inwieweit Mittag dabei die Wirtschaftskraft der DDR überschätzte, sei dahingestellt. Jedenfalls nahm das Politbüro seine Vorschläge für die Verhandlungen mit dem Vorstand der Hoechst AG ohne Diskussion an.<sup>100</sup> Eine Rahmenvereinbarung zwischen der Hoechst AG sowie der Friedrich Uhde GmbH und dem Ministerium für Außenhandel der DDR

98 Vgl. Vorstand der Chemie AG Bitterfeld-Wolfen (Hg.): Bitterfelder Chronik, S. 80f.; Michael Zschiesche: »Die Luft – ein Gasfeld«, in: Die Zeit, 30.11.2001.

99 Mittag: Vorlage für das Politbüro des ZK der SED, 3.10.1974, SAPMO-BArch, DY 3023/1306, Bl. 160.

100 Vgl. Sitzung des Politbüros am 1. Oktober 1974, SAPMO-BArch, DY 30/J IV 2/2/1532, Bl. 239–262.

wurde am 25. April 1975 unterzeichnet.<sup>101</sup> Der Preis für den von Uhde beim VEB Chemische Werke Buna zu bauenden Gesamtkomplex, einschließlich aller Nebenanlagen, lag bei 1,05 Milliarden DM. Dieser Summe waren noch die jährlichen Zinsbelastungen hinzuzurechnen, sodass die DDR-Seite für den Anlagenimport insgesamt 1,66 Milliarden DM aufzubringen hatte.

Da es sich um ein Referenzprojekt handelte, strebten Hoechst und Uhde einen vorfristigen Beginn des Probetriebs an. Um dieses Ziel zu erreichen, entsandte Uhde auf dem Höhepunkt des Baugeschehens bis zu 2500 Arbeiter nach Schkopau.<sup>102</sup> Die Monteure und Bauleute kamen aus 26 Ländern, darunter mehr als 1000 aus der Bundesrepublik, knapp 600 aus Jugoslawien und 300 aus Polen.<sup>103</sup>

Bei dem Projekt in Schkopau handelte es sich um die größte Einzelinvestition, die Hoechst bisher im Ausland getätigt hatte. Erich Honecker nahm im März 1980 an der vorfristigen Einweihung der neuen Anlagen teil, was in der westdeutschen Presse allgemein als eine politische Geste zur Fortsetzung der deutsch-deutschen Kooperation gewertet wurde. Konzernintern wurde das Projekt als Erfolg bewertet.<sup>104</sup>

Das Kombinat VEB Chemische Werke Buna gehörte nach der Inbetriebnahme des neuen Komplexes zu den großen europäischen Anbietern von Grundstoffen und PVC. Im Jahr 1987 war der Kredit nahezu abbezahlt und der neue Komplex lief stabil. Im Gegensatz dazu kam es in den alten Werksteilen zu einer Reihe von technischen Störungen, Produktionsausfällen und erheblichen Umweltbelastungen.<sup>105</sup> Doch auch der neue Werks-

101 Vgl. Rahmenvereinbarung über die langfristige wirtschaftlich-technische Zusammenarbeit zwischen dem Ministerium für Außenhandel der DDR, der Hoechst AG und der Friedrich Uhde GmbH, 25.4.1975, ebd., Bl. 304–313.

102 Vgl. Wyschofsky/Beil: Information über den Stand der Realisierung des Kompensationsvorhabens, (ohne Datum, vermutlich August 1978), SAPMO-BArch, DY 3023/1307, Bl. 239 f.

103 Vgl. Information über die Beschäftigten der Firma Uhde auf der Komplexbaustelle Buna, 13.6.1978, ebd., Bl. 237.

104 Vgl. Protokoll der 45. ZBK am 18.3.1980, Vorstandsprotokolle, Hoechst-Archiv.

105 Vgl. Dokumentation über Beschlüsse und Aktivitäten zur Stabilisierung des Kombines VEB Chemische Werke Buna, 1988, BArch Berlin, DC-20/9697.

teil vermochte die strukturellen Probleme des Kombinats nicht zu lösen. Auf den internationalen Kunststoffmärkten, insbesondere bei PVC, gab es inzwischen erhebliche Überkapazitäten. Der Außenhandel konnte das in Schkopau erzeugte PVC nur noch mit Preisnachlässen absetzen. Auch bahnte sich ein Wechsel zu neuen, umweltfreundlicheren Technologien in der Chlorproduktion an. Die Erzeugung von Chlor mithilfe von Quecksilber, wie sie in Schkopau praktiziert wurde, war ein Auslaufmodell.

Mit der zunehmenden Nutzung von Erdöl und Gas anstelle von Braunkohle schien eine Verbesserung der Umweltbilanz in der chemischen Industrie möglich zu sein. Inzwischen waren Expertennetzwerke entstanden, die sich für die Einführung eines Luftreinheitsgesetzes, den besseren Schutz der Gewässer, die Etablierung geschlossener Stoffkreisläufe und anderes mehr einsetzten.<sup>106</sup> Einen umweltpolitischen Aufbruch markierten das Landeskulturgesetz von 1970 und die Gründung eines Ministeriums für Umweltschutz und Wasserwirtschaft im Jahr 1972.<sup>107</sup> Staub-, Abgas- und Wassernutzungsgeld und Sanktionen sollten den Druck auf die Betriebe erhöhen, mehr für den Umweltschutz zu tun.

Ein besonders ambitionierter Versuch zur Modernisierung des Anlagevermögens und damit zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und des Umweltschutzes fand im Chemiekombinat Bitterfeld (CKB) statt. Für Umweltschutzmaßnahmen hatte das Ministerium für chemische Industrie bis dahin kaum Gelder bewilligt, sodass die Schornsteine in Bitterfeld und Wolfen in Spitzenzeiten bis zu 58000 Tonnen Staub und über 120000 Tonnen Schwefeldioxid pro Jahr in die Umwelt ausstießen. Die Produktionsanlagen arbeiteten zum Teil mit Ausnahmegenehmigungen.<sup>108</sup> Auf die gravierenden Sicherheitsmängel reagierte die Kombinatseitung 1976 mit einer schonungslosen Problemanalyse:

»Die ersten Anlagen auf dem Gelände des heutigen CKB wurden 1895 in Betrieb genommen. Besonders ernst ist die Situation, weil viele Werk-tätige unter gesundheitsschädlichen Bedingungen arbeiten und der Zu-

106 Vgl. Möller: Umwelt und Herrschaft in der DDR, S. 123 ff.

107 Vgl. ebd., S. 10 f.

108 Vgl. Eser: Von Alaun bis Zitronensäure, S. 151.

stand einer Reihe von Anlagen eine Gefährdung für das Leben aller darin arbeitenden Menschen darstellt. Mit den bisherigen Maßnahmen ist keine grundlegende Wende zur schrittweisen Verringerung des Verschleißgrades erreicht worden.«<sup>109</sup>

Generaldirektor Heinz Schwarz schätzte mehr als ein Viertel aller Anlagen als »technisch instabil« ein.

»Für 3130 Werk tätige – vorwiegend in der materiellen Produktion und in der Instandhaltung Beschäftigte – sind die Arbeitsbedingungen (Schwere der Arbeit, Gesundheitsgefährdung, Anlagensicherheit) so stark erschwert, dass sie eigentlich bereits nicht mehr zumutbar sind. Von 141 Anlagen entsprachen 55 nicht mehr den gesetzlichen Bestimmungen der Arbeits- und Produktionssicherheit.«<sup>110</sup>

Für 17 dieser Anlagen lagen Ausnahmegenehmigungen vor, für 38 fehlten sie. Diese untragbaren Verhältnisse sollten mit einem Programm »zur planmäßigen Wiederherstellung des gesetzlichen Zustandes, zur Sicherung des erforderlichen Leistungszuwachses, Beseitigung der Instabilitäten, Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen und des Umweltschutzes« (Programm zur Rationalisierung, Stabilisierung und Modernisierung der Grundfonds) beseitigt werden.<sup>111</sup> Es war das bis dahin umfassendste und auch teuerste Vorhaben zur Ertüchtigung von Anlagen der chemischen Industrie. Als das RSM-Programm auf einer Sitzung des Politbüros am 5. Oktober 1976 von Schwarz und Wyschofsky vorgestellt wurde, behauptete Günter Mittag, dass mit den zur Verfügung gestellten 2,8 Milliarden Mark eine umfassende Erneuerung des Anlagevermögens gewährleistet sei. Er bediente sich eines Rechentricks.<sup>112</sup> Anstatt den Neuwert für die benötigten Anlagen anzusetzen, der bei 12 bis 14 Milliarden Mark lag, legte er nur den Zeitwert der alten Anlagen in Höhe von

109 Konzeption zur Stabilisierung und Modernisierung der Grundfonds im VEB Chemiekombinat Bitterfeld, Stammbetrieb, Sitzung des Politbüros am 5.10.1976, SAPMO-BArch, DY 30/J IV 2/2/1639, Bl. 99f.

110 Ebd., Bl. 102.

111 Vgl. Chemie AG Bitterfeld-Wolfen (Hg.): Bitterfelder Chronik, S. 85f.

112 Vgl. Schwarz: Prägungen aus acht Jahrzehnten, S. 196f.

3,6 Milliarden Mark zugrunde, und kam damit auf eine Erneuerungsquote von rund 70 Prozent. In Wahrheit konnten mit den vom Politbüro bewilligten Investitionen also nur eine Erneuerungsquote von rund 20 Prozent erreicht werden. Honecker durchschaute dies nicht, hatte aber mitbekommen, dass in Bitterfeld eine Reihe von Anlagen ohne Genehmigung der Technischen Überwachung lief. Er fragte den Minister für Staatssicherheit Erich Mielke: »Sag mal, was machst du mit Leuten, die täglich 19mal die Gesetze der DDR verletzen?« Darauf Mielke: »Solche Leute sehen kein Tageslicht mehr.« Honecker amüsiert: »Du irrst, hier sitzt er [Generaldirektor Schwarz, R. K.] munter in deinem Augenschein.«<sup>113</sup>

Der Generaldirektor blieb ungeschoren und das Politbüro glaubte mit der Genehmigung des RSM-Programms alle Voraussetzungen für eine baldige Verbesserung der Situation in Bitterfeld geschaffen zu haben. Kurzfristig wurden Baumaßnahmen durchgeführt, um Einsturz- und Explosionsgefahren zu beseitigen. Auch wurden vom Ministerrat verschiedene Maßnahmen für eine bessere medizinische Betreuung der in gesundheitsgefährdeten Bereichen tätigen Mitarbeiter beschlossen.<sup>114</sup> Für schwere und gesundheitsgefährdende Arbeiten wurde ein Zuschlag von 100 Mark pro Monat gewährt und zusätzliche Werkwohnungen gebaut. Das RSM-Programm mit seinen 135 Teilvorhaben verbesserte die Situation in einigen Bereichen, betraf jedoch noch nicht einmal ein Viertel des Anlagevermögens. Es blieb Stückwerk und änderte an den generellen Problemen des CKB nur wenig.

Auf dem Werksgelände des CKB und angrenzenden Grundstücken wurden giftige Chemieabfälle abgelagert und es entstanden nur notdürftig gesicherte Sondermülldeponien.<sup>115</sup> Die Probleme wuchsen Generaldirektor Schwarz über den Kopf. Ende 1983 wurde er von Mittag in rüder Form abberufen und durch Adolf Eser, Sekretär der SED-Kreisleitung

113 Zit. nach ebd., S. 198.

114 Vgl. Beschluss über Maßnahmen für die besondere medizinische Betreuung von Werktätigen im VEB Chemiekombinat Bitterfeld, 16. Sitzung des Präsidiums des Ministerrats vom 3.3.1977, BArch Berlin, DC 20-1/4/3739.

115 Vgl. Mühlenberg/Kurt: Panikblüte, S. 24.

im CKB, ersetzt.<sup>116</sup> Vom umweltpolitischen Aufbruch der frühen 1970er-Jahre war nichts mehr übrig geblieben. Auch in den anderen Kombinationen der Großchemie sah es nicht besser aus: In den Umweltschutz wurde kaum investiert. Stattdessen versuchten die Kombinatleitungen Strafgeldern gegen die Überschreitung von Grenzwerten abzuwehren oder einzupreisen.<sup>117</sup>

## 5. Heizölprogramm und Mineralölexporte als Devisenquelle

Die günstigen Terms of Trade im Handel mit der Sowjetunion waren für die DDR nicht von längerer Dauer. Die sowjetische Führung drängte die RGW-Länder zu einer Beteiligung an den wachsenden Erschließungskosten für Rohstoffe. Dem konnte sich die DDR in den 1970er-Jahren nicht länger entziehen.<sup>118</sup> Auch musste mehr Geld für den Import von sowjetischen Rohstoffen aufgewendet werden.

Die DDR reagierte 1977 in einem ersten Schritt mit Beschlüssen zur Einsparung von Treibstoffen und Heizöl.<sup>119</sup> Alle Ministerien und Bedarfsträger erhielten Sparvorgaben.<sup>120</sup> Noch weitaus einschneidender war ein Programm zur »Heizölumstellung«.<sup>121</sup> Bei der Erdölverarbeitung fielen verschiedene Fraktionen an. Knapp die Hälfte davon war Heizöl. Die Heizölproduktion wurde zugunsten der Erzeugung heller Produkte (d. h.

116 Zur Biografie von Adolf Eser vgl. Mühlenberg/Kurt: Panikblüte, S. 84–87.

117 Vgl. Stief: »Stellt die Bürger ruhig«, S. 61.

118 Vgl. Karlsch: Die Energie- und Rohstoffpolitik der Staatlichen Plankommission, S. 249–360.

119 Vgl. Beschlüsse des Ministerrates vom 30.6.1977 und 29.9.1977 zur Erhöhung von Ordnung und Disziplin bei der Verwendung von gesellschaftlichen Geldfonds sowie von Treibstoffen und Heizöl, BArch Berlin, DC 20-1/4, Nr. 4875, Bl. 107 ff.

120 Vgl. Erhöhung von Ordnung und Disziplin bei der Bildung und Verwendung der gesellschaftlichen Geldfonds sowie zur Einsparung von Treibstoffen und Heizöl, SAPMO-BArch, DY 30/J IV 2/2 J, Nr. 7998.

121 Vgl. Wenzel: Plan und Wirklichkeit, S. 77.

von Benzin und Diesel) heruntergefahren.<sup>122</sup> Zwischen 1980 und 1987 wurde die Heizölproduktion von jährlich mehr als 9 Millionen Tonnen auf weniger als 4,5 Millionen Tonnen reduziert. Da außerdem noch ein großer Teil des Heizöls exportiert wurde, blieb für den Inlandsmarkt kaum noch etwas übrig.<sup>123</sup> Anstelle des Heizöls kam Braunkohle zum Einsatz.

Ministerrat und Staatliche Plankommission feierten die Heizölablösung als großen Erfolg. Der zusätzliche Export von Mineralölprodukten entlastete die Devisenbilanz der DDR. Insoweit ging die Rechnung auf. Doch um welchen Preis? Grob geschätzt wurden in das Programm zur Heizölablösung 15 Milliarden Mark investiert.<sup>124</sup> Hinzu kamen noch die erhöhten Kosten für die Braunkohlenförderung und Verstromung. In den von der Rückkehr zur Braunkohle betroffenen Betrieben machte sich Fatalismus breit.

Auf einer Sitzung der Politbüros stellte Wyschofsky am 7. Februar 1978 ein »Konzept zur Entwicklung der chemischen Industrie ab 1981« vor. Der avisierte Ausbau der Kohlechemie stieß in den betroffenen Kombinaten und Betrieben auf Kritik. Die meisten Fachleute sahen darin eine rückwärtsgewandte und wirtschaftlich unsinnige Strategie. Die Abteilung Grundstoffindustrie des ZK der SED ließ sich von solchen Stimmen nicht beeindrucken. Ende November 1980 fasste das Politbüro einen Beschluss über »Grundlinien der Weiterentwicklung der Kohleveredelung in der DDR«.<sup>125</sup> Im Kern lief es darauf hinaus, veraltete und eigentlich längst zur Stilllegung vorgesehene Anlagen, wie Karbidöfen, Chlorelektrolysen und Schwelereien, weiter zu betreiben. Die noch in den 1970er-Jahren verfolgte Strategie zur Umstellung der großen Chemiewerke auf den Einsatz

122 Vgl. Beschluss zum Bericht über Erfahrungen bei der Vorbereitung und Realisierung der Investitionsmaßnahmen zur Heizölablösung in den Jahren 1982/1983 (einschließlich Materialien), 8.6.1984, BArch Berlin, DC 20-I/4, Nr. 5413.

123 Vgl. Institut für Energetik, Leipzig: Abrechnungen der Komplexbilanzen Energie der DDR für 1981, 1984, 1986 und 1987, BArch Berlin, DF-4/32283.

124 Vgl. Wenzel: Plan und Wirklichkeit, S. 77.

125 Vgl. Beschluss des Politbüros von 29.11.1980 über »Grundlinien der Weiterentwicklung der Kohleveredelung in der DDR«, BArch Berlin, DC 20-I/4, Nr. 5098.

von Erdöl wurde revidiert. Dies führte an den Standorten der Großchemie zu einem negativen Strukturwandel mit fatalen Folgen.

In Böhlen wurde die Erdölverarbeitung von rund 3 Millionen Tonnen auf ca. 1,7 Millionen Tonnen reduziert. Buna musste weiter mit den veralteten Karbidöfen arbeiten.<sup>126</sup> Der stellvertretende Vorsitzende der Staatlichen Plankommission, Friedrich Götz, kommentierte dies rückschauend wie folgt:

»Wirklich radikale Einschränkungen hätten Stilllegungen solcher ›Elektroenergiefresser‹ der Chemie, wie z. B. der Karbidproduktion in Buna und Piesteritz, oder tiefe Einschnitte in den Chlor-Alkali-Elektroanlagen-Betrieben in Buna und Bitterfeld erfordert. Die Erzeugnisse gerade dieser Betriebe (z. B. PVC, Kautschuk, Lösungsmittel, u. a.) waren aber im RGW-Markt ›härteste Währung‹. Und sie brachten auch im Westen Devisen.«<sup>127</sup>

Anfang der 1980er-Jahre spitzte sich die wirtschaftliche und politische Lage im gesamten Ostblock dramatisch zu. Die zweite Ölpreiskrise führte zu weiteren Erhöhungen der RGW-Preise für Rohstoffe. Während die DDR 1970 für Erdöl- und Erdölprodukte aus der UdSSR im Durchschnitt 13,4 transferable Rubel je Tonne zahlen musste, waren es 1980 bereits 74,8 transferable Rubel je Tonne Erdöl, d. h., der Preis hatte sich mehr als verfünffacht.<sup>128</sup> Die Staatliche Plankommission setzte daher auf einen maximalen Einsatz von Braunkohle.<sup>129</sup> Diese Politik verschaffte der DDR eine »energiepolitische Galgenfrist«.<sup>130</sup>

126 Vgl. Information über Arbeitsstand bei der Entwicklung eines Hochleistungskarbidofens im VEB Chemische Werke Buna, (Dezember 1988), BArch Berlin, DC 20-I/4, Nr. 5098.

127 Zit. nach Hertle/Gilles: Struktur, Entwicklung und Probleme der chemischen Industrie in DDR, S. 14.

128 Vgl. Dietz: Die Energiewirtschaft in Osteuropa und der UdSSR, S. 82.

129 Vgl. Beschluss des Präsidiums des Ministerrats über die Erhöhung der ökonomischen und wissenschaftlich-technischen Zielstellungen des Staatsauftrages »Technologische und anlagentechnische Lösungen zur Einsparung und Substitution von Heizöl, Steinkohle und Steinkohlenkoks vorwiegend durch Rohbraunkohle«, 6.10.1982, BArch Berlin, DC 20-I/4, Nr. 5034.

130 Vgl. Stingwagner: Die Energiewirtschaft der DDR, S. 198–200.

Mehrere Ostblockländer hatten ihre Zahlungsunfähigkeit gegenüber westlichen Gläubigern erklären müssen. Westliche Banken schätzten nun auch die Bonität der DDR als unbefriedigend ein, zogen kurzfristige Einlagen ab und verweigerten neue Kredite. Die Politik »einer Modernisierung auf Pump«, die auf der Annahme beruhte, die Schulden mit qualitativ hochwertigen Waren zurückzahlen zu können, war gescheitert.<sup>131</sup> Wie dramatisch die Lage war, wussten jedoch nur ganz wenige Personen; der Bevölkerung wurde die Verschuldungskrise verheimlicht. Wichtigstes Ziel war jetzt die Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit, um – wie es Mittag formulierte – »jeden Preis«.<sup>132</sup>

Risse im »Bruderbund« wurden bei einem Treffen der Partei- und Staatschefs am 3. August 1981 auf der Krim deutlich. Breschnew zeigte sich mit Honeckers Westgeschäften unzufrieden.<sup>133</sup> Eine Alternative zur Ausweitung des Westhandels konnte er der SED-Führung jedoch nicht anbieten. Im Gegenteil: Drei Wochen nach dem Krimtreffen kündigte die Sowjetunion eine zehnprozentige Kürzung der Erdöllieferungen im gesamten Bereich des RGW an.<sup>134</sup> Für die DDR bedeutete dies, dass sie im Rahmen des bilateralen Handelsabkommens nur noch rund 17 Millionen Tonnen Erdöl pro Jahr gegen transferable Rubel erhalten sollte. Daraufhin herrschte in der SED-Führung Panikstimmung.<sup>135</sup> Als Reaktion auf die Lieferkürzungen schlug die Staatliche Plankommission vor, den Kraftstoffverbrauch in der Wirtschaft weiter zu reduzieren, die Benzinnpreise für den privaten Verbrauch zu erhöhen, den Rohstoffimport aus dem »Nichtsozialistischen Wirtschaftsgebiet« (NSW), vor allem im Konsumbereich, zu reduzieren und die Exporte in die UdSSR zu verringern.<sup>136</sup> Honecker wollte jedoch seine Sozialpolitik beibehalten, »ansonsten«, so

131 Vgl. Roesler: Jedes Mal Existenz gefährdend?, S. 168.

132 Vgl. Mittag: Um jeden Preis.

133 Vgl. Hertle: Die Diskussion der ökonomischen Krisen, S. 320.

134 Vgl. Schröter: Ölkrisen und Reaktionen, S. 120. In einigen Punkten ist die Darstellung Schröters korrekturbedürftig. So erfolgte die Reduzierung der Öllieferungen mit einer Vorwarnung und betraf alle RGW-Länder.

135 Vgl. Die Energiepolitik der DDR, S. 197.

136 Vgl. ebd., S. 196–200.

argumentierte er gegenüber Außenhandelsminister Horst Sölle, »können wir gleich zurücktreten«. <sup>137</sup> Er wandte sich an Breschnew und bat, allerdings vergeblich, um eine Rücknahme der Kürzung.

Die oft zitierte Kürzung der sowjetischen Erdöllieferungen war nicht die Hauptursache der wirtschaftlichen Probleme der DDR. Der Vorsitzende von Gosplan, Nikolai Baibakow, schlug seinem deutschen Amtskollegen Gerhard Schürer den Weiterbezug der zur Kürzung anstehenden rund 2,2 Millionen Tonnen Erdöl vor, aber nur gegen Bezahlung in Devisen. <sup>138</sup> So konnte die DDR ihre Raffinerien auch weiterhin auslasten. <sup>139</sup> Die Details des Erdölgeschäfts wurden von Alexander Schalck-Golodkowski und dem Stellvertretenden Außenhandelsminister der UdSSR, Nikolai Komarow, ausgehandelt. <sup>140</sup> Beim Wettlauf um die Rettung der DDR reagierte Moskau ein letztes Mal schneller als Bonn. Die DDR kaufte sowjetisches Erdöl gegen Dollar und konnte das Rohöl entweder sofort weiterverkaufen oder für Dreiecksgeschäfte nutzen.

Pro Kopf gerechnet verfügte die DDR inzwischen sogar über noch etwas größere Kapazitäten zur Rohölverarbeitung als die Bundesrepublik. <sup>141</sup> Auch die Rohöleinfuhren pro Kopf lagen Mitte der 1980er-Jahre höher als in der Bundesrepublik. <sup>142</sup> Im weltweiten Ranking der Erdölimporteure stand die DDR 1988 auf Platz 13. <sup>143</sup> Dies korrespondierte mit ihren Raffineriekapazitäten von inzwischen rund 26,6 Millionen Tonnen, was mehr als 3 Prozent der gesamten europäischen Kapazitäten entsprach. <sup>144</sup>

Je dramatischer sich die Außenverschuldung der DDR entwickelte, desto wichtiger wurde der Export von Mineralölprodukten. Deren An-

137 Zit. nach Ahrens: Gegenseitige Wirtschaftshilfe, S. 306.

138 Vgl. Hertle: Die Diskussion der ökonomischen Krisen, S. 321.

139 Vgl. Bethkenhagen: Die Energiewirtschaft in den kleineren Mitgliedsstaaten des RGW, S. 78.

140 Vgl. Judt: Der Bereich Kommerzielle Koordinierung, S. 147 ff.

141 Bundesrepublik: 87,3 Mio. t zu 61,08 Mio. Einwohner = 1,43; DDR: 26,6 Mio. t zu 16,6 Mio. Einwohner = 1,60.

142 Bundesrepublik: 63,8 Mio. t zu 61,08 Mio. Einwohner = 1,04; DDR: 20,9 Mio. t zu 16,6 Mio. Einwohner = 1,26.

143 Vgl. United Nations (Hg.): Energy Statistics Yearbook 1988, S. 160.

144 Vgl. Bukowski/Limmer: Vom Vorzeigebetrieb zur Spitzenraffinerie, S. 91 f.

teil am Gesamtexport der DDR in westliche Industrieländer stieg von knapp 20 Prozent im Jahr 1979 auf mehr als 30 Prozent 1982/83.<sup>145</sup> Besonders lukrativ war das Mineralölgeschäft mit West-Berlin. Die Raffinerie Schwedt konnte ihren Marktanteil bei Benzin bis 1988 auf 60 Prozent und bei Diesel und Heizöl sogar auf 70 Prozent erhöhen.<sup>146</sup> Die wichtigsten Akteure waren das KoKo-Unternehmen Intrac und der Außenhandelsbetrieb Chemie auf DDR-Seite und die VEBA AG sowie ihre Beteiligungsgesellschaft, die West-Berliner Rex Handelsgesellschaft. Seit Mitte der 1970er-Jahre beherrschten diese Unternehmen gemeinsam den West-Berliner Mineralölmarkt. Die VEBA-Vorstände erwogen im Frühjahr 1989 sogar die Gründung gemeinsamer Firmen mit der Intrac.<sup>147</sup>

Nach dem Fall der Mauer war die VEBA AG nicht mehr auf Geschäfte mit der Intrac angewiesen. Der Konzern nutzte seine über Jahrzehnte gewachsenen Geschäftsbeziehungen mit der DDR, um sich eine günstige Ausgangsposition beim Wettrennen um die Privatisierung der Raffinerie in Schwedt und das Tankstellennetz Minol zu sichern.<sup>148</sup>

## 6. Umweltkrise, Bürgerproteste, erste Stilllegungen

Das Festhalten an der Carbochemie und die Heizölablösung bei gleichzeitiger Reduzierung von Erneuerungsinvestitionen führten zu einer Verstärkung der Umweltprobleme in den Werken des Chemiedreiecks.<sup>149</sup> Die Emissionen von Schwefeldioxid und Staub stiegen weiter an. Auf diesem Gebiet nahm die DDR einen traurigen Spitzenplatz unter allen europäischen Staaten ein.<sup>150</sup>

145 Vgl. Stinglwagner: Die Energiepolitik der DDR, S. 228.

146 Vgl. Judt: Der Bereich Kommerzielle Koordinierung, S. 183.

147 Vgl. ebd., S. 187.

148 Vgl. Kapitel IV.

149 Vgl. Stief: »Stellt die Bürger ruhig«.

150 Vgl. Pflugbeil: Die Umweltzerstörung, S. 561.

Die SED-Führung wusste sich nicht anders zu helfen, als im November 1982 Umweltdaten zur geheimen Verschlussache zu erklären.<sup>151</sup> Die Geheimhaltungsanordnung wirkte auch wie ein Startschuss für gesteigerte Aktivitäten der Geheimpolizei in den Chemiebezirken. Nur wenige Menschen fanden den Mut zu offenen Protesten gegen die Umwelterstörung. Diese bedeutete aber nicht, dass in den Belegschaften der Chemiekombinate und den betroffenen Städten und Kommunen Apathie herrschte. Prostete blieben aber zumeist auf individuelle Reaktionen beschränkt: Es kam zu einer erhöhten Fluktuation und die Zahlen der Eingaben und Entschädigungsforderungen stiegen.<sup>152</sup>

Um die Produktion zu sichern, wurden von den Kombinatleitungen Erschwerniszulagen für die Arbeit in schadstoffbelasteten Abteilungen gezahlt. Gesundheitsgefahren wurden vertuscht oder kleingeredet. Als auch diese Strategien nicht mehr verfruchten, wurden »Sonderarbeitskräfte«, Bausoldaten – sie leisteten ihren Wehrdienst ohne eine Ausbildung an Waffen<sup>153</sup> – und Strafgefangene sowie ausländische Vertragsarbeiter, in den Abteilungen mit den höchsten Gesundheitsbelastungen eingesetzt. Die Ausnahmegenehmigungen für den Weiterbetrieb verschlissener Anlagen wurden immer wieder verlängert.<sup>154</sup>

Die Konflikte um den Umweltschutz wurden in den Betrieben und Verwaltungen zumeist auf den mittleren und unteren Ebenen ausgetragen. Die Umweltinspektion und der Rat des Bezirks Halle waren immer weniger gewillt, gegenüber den Chemiekombinaten kulant zu handeln. Noch bis Mitte der 1980er-Jahre hatten die Kombinate mit Verweis auf ihre volkswirtschaftliche Schlüsselstellung meist erfolgreich gegen die

151 Vgl. Stief: »Stellt die Bürger ruhig«, S. 96 ff.

152 Vgl. ebd., S. 303.

153 In der DDR gab es kein Grundrecht auf Kriegsdienstverweigerung. Der Dienst als Bausoldat bot DDR-Bürgern eine Möglichkeit, den Militärdienst mit der Waffe zu vermeiden. Eine vergleichbare Regelung gab es in keinem anderen sozialistischen Land. Ein Dienst als Bausoldat konnte nachteilige Auswirkungen auf den späteren Berufsweg haben (vgl. Kranich: »Erst auf Christus hören, dann auf die Genossen.«; Kliezt: »Nie war der Bausoldat so wertvoll wie heute!«).

154 Vgl. Vesting: Zwangsarbeit im Chemiesiedleck.

Zahlung von Staub- und Abgasgeldern Einspruch erhoben und die Strafzahlungen mindern können. Ab 1984 galten strengere Grenzwerte. Die Generaldirektoren versuchten die Strafzahlungen abzuwenden. Doch selbst der Generaldirektor von Leuna, Erich Müller, Mitglied des ZK der SED, beeindruckte den Vorsitzenden des Rats des Bezirks Halle, Alfred Kolodniak, nicht. Kolodniak stand unter wachsendem Druck der Bevölkerung und wollte sich nicht länger hinhalten lassen.<sup>155</sup> Es gelang den Kombinatn nicht mehr, Sanktionen abzuwenden oder zu reduzieren. An den hohen Schadstoffbelastungen und den daraus resultierenden Gesundheitsproblemen in der Chemieregion änderte dies allerdings nichts.

Die zunehmenden Umweltbelastungen wurden für die DDR auch zu einem außenpolitischen Problem, da das Land 1979 der Genfer Luftreinhaltekonvention beigetreten war und 1985 auch das sogenannte Schwefelprotokoll von Helsinki unterzeichnet hatte, mit dem sich die Teilnehmer zu einer mindestens 30-prozentigen Reduzierung ihrer Schwefeldioxidemissionen bis 1993 verpflichtet hatten. Da sich abzeichnete, dass die DDR dieses Ziel weit verfehlen würde, kam es zu einer massiven Fälschung von Emissionsdaten.<sup>156</sup> Ein vom Minister für Umweltschutz und Wasserwirtschaft 1984 auf den Weg gebrachtes und durchaus ambitioniertes Programm zur Installation von insgesamt fünf Entschwefelungsanlagen erwies sich angesichts der ökonomischen Probleme der DDR als unbezahlbar.<sup>157</sup>

Die Konflikte brachen schließlich in den Betrieben der Großchemie zuerst offen aus, von denen die größten Umweltbelastungen ausgingen: Bitterfeld, Wolfen, Schkopau, Leuna und Böhlen. Ein Teil der Belegschaften, bis hin zum Führungspersonal der Chemiekombinate, die örtlichen Behörden und die Einwohner der besonders betroffenen Städte und Gemeinden waren nicht länger gewillt, die Beeinträchtigung ihrer Arbeits- und Lebenswelten passiv zu ertragen. Als Katalysator für die Proteste gegen die Umweltverschmutzung wirkte die am 27. September 1988 im

155 Vgl. Stief: »Stellt die Bürger ruhig«, S. 365–374.

156 Vgl. ebd., S. 273 f.

157 Vgl. Huff: Natur und Industrie im Sozialismus, S. 256.

ARD-Magazin »Kontraste« gezeigte Reportage »Bitteres aus Bitterfeld«.<sup>158</sup> In bedrückenden Bildern wurde das ganze Ausmaß an Umweltzerstörung gezeigt. Eine kirchliche Umweltgruppe mit dem Bitterfelder Öko-Autodidakten Hans Zimmermann an der Spitze hatte die Filmaufnahmen gemeinsam mit Margit Miosga, einer Journalistin aus West-Berlin, heimlich gedreht. Die Macht der Bilder und Fakten war enorm und sensibilisierte Zuschauer in Ost und West.

Bereits einige Jahre zuvor hatte der nur in der Bundesrepublik erschienene Roman *Flugasche* von Monika Maron für Aufsehen gesorgt. Ihr Buch galt als erste literarische Auseinandersetzung mit der Umweltzerstörung in der DDR. Bitterfeld war seitdem negativ konnotiert. Zum schlechten Image der Region trugen ebenfalls Meldungen über tödliche Quecksilbervergiftungen von Häftlingen, die im Chemiekombinat Bitterfeld (CKB) in den Chlorbetrieben gearbeitet hatten, bei.<sup>159</sup>

Der Unwille der Belegschaft des CKB brach sich Ende Oktober 1989 Bahn, als der SED-Kreisleitung von Arbeitern und Angestellten ein 15-Punkte-Forderungskatalog vorgelegt wurde.<sup>160</sup> Eine von Generaldirektor Eser daraufhin in Auftrag gegebene Analyse des technischen Zustands der Produktionsanlagen und der arbeitshygienischen Bedingungen fasste das ohnehin für alle Mitarbeiter Offensichtliche in konkrete und nun auch öffentlich bekanntgegebene Zahlen. Besonders dramatisch war die Situation im Betriebsteil Wolfen, ehemals Farbenfabrik, wo rund 60 Prozent des Anlagevermögens als verschlissen eingestuft wurden. Horst Wilhelm, Betriebsleiter im CKB, fand dafür drastische Worte: »Wir stehen auf einem Trümmerhaufen.«<sup>161</sup> Mehr als die Hälfte der Belegschaft des Stammbetriebs des CKB, fast 10 000 Beschäftigte, war erhöhten Gesundheitsrisiken ausgesetzt.<sup>162</sup>

158 Vgl. Mühlenberg/Kurt: Panikblüte, S. 88–91.

159 Vgl. Karlsch: Das Milliardengeschäft, S. 235–274.

160 Vgl. Chemie AG Bitterfeld-Wolfen (Hg.): Bitterfelder Chronik, S. 96.

161 Zit. nach Kohl: »Die Leute werden dun im Kopf«, in: Der Spiegel, 7.1.1990.

162 Vgl. Analyse des technischen Zustands der Produktions-, Hilfs- und Nebenanlagen, der arbeitshygienischen Bedingungen und des Umweltschutzes im VEB Chemiekombinat Bitterfeld, Stammbetrieb, 20.12.1989, LASA, Abt. Merseburg, CKB, I 509, Nr. 1121.

Typisch für das Aufzehren der Substanz unter Inkaufnahme wachsender Gesundheitsrisiken und Umweltbelastungen war auch der Umgang mit den Faserbetrieben im Fotochemischen Kombinat ORWO Wolfen. Diese hatten seit den 1960er-Jahren gegenüber der Rohfilmproduktion an Bedeutung für das Gesamtergebnis des Kombinats verloren. Ihre Produkte – Zellstoff, Viskosefaser, Borsten und Futterhefe – galten dennoch als unverzichtbar. Ein Beschluss des Ministerrats der DDR zur schrittweisen Stilllegung der Faserbetriebe wurde angesichts der wirtschaftlichen Probleme des Landes Anfang der 1980er-Jahre revidiert.<sup>163</sup> Die Grenzwerte für die maximale Arbeitsplatz-Konzentration (MAK-Wert) bei Schwefelkohlenstoff wurden weit überschritten.<sup>164</sup> Trotzdem wurde die Produktion fortgesetzt, was nur noch durch den Einsatz von »Sonderarbeitskräften« – Bausoldaten, Strafgefangenen und ausländischen Vertragsarbeitern aus Kuba und Polen – möglich war. Diese menschenverachtende Politik wollten der Leiter des Viskosebetriebs, Herbert Bode, und andere Führungskräfte nicht länger mittragen. Sie veranlassten eine Drosselung der Produktion. Das Ministerium für chemische Industrie bestand jedoch auf der Planerfüllung.

In den Tagen der friedlichen Revolution kulminierten auch in der Filmfabrik die Proteste. Auf einer stürmisch verlaufenden Betriebsversammlung am 1. November 1989 wurde nicht nur der Rücktritt des 1. Sekretärs der SED-Kreisleitung und des Vorsitzenden der Betriebsgewerkschaftsleitung (BGL) verlangt und erreicht, sondern auch die Offenlegung von Umweltdaten eingefordert. Als daraufhin die weit über den Grenzwerten liegenden MAK-Werte bei Schwefelkohlenstoff bekannt gegeben wurden, verweigerten die im Viskosebetrieb tätigen Bausoldaten die Arbeitsaufnahme und sandten ihre Forderungen an die Regierung.<sup>165</sup> Generaldirektorin Brunhild Jaeger meldete sich krank und ihr Stellvertreter,

163 Vgl. Bode: Streiflichter aus der Geschichte der Forschung und Produktion von Chemiefasern.

164 Vgl. Wyschofsky an Mittag, 5.10.1988, und Wambutt an Mittag, 14.10.1988, SAPMO-BArch, DY 30/6886.

165 Vgl. Bode: Der Weg der Filmfabrik in die Marktwirtschaft, S. 299; Gilles: Am Ende blieb nur die Verpackung.

Joachim Krähnert, übernahm die Leitung. Er wartete nicht länger auf eine Entscheidung aus Berlin, sondern veranlasste zum 1. Dezember 1989 die Stilllegung der Viskosefaserproduktion. Später wurde dieser Schritt von der Modrow-Regierung bestätigt.<sup>166</sup> Die Wolfener Faserbetriebe waren nicht mehr zu retten. Sie hatten jahrzehntelang nicht nur die Umwelt vergiftet, sondern auch enorme Mengen an ungeklärten Abwässern in die Grube »Johannes« und von dort aus weiter in die Mulde abgegeben. Ihre Stilllegung war unvermeidlich.

Kaum besser sah es in den anderen Betrieben des Chemiedreiecks aus. Auf tragische Weise geriet das Buna-Werk in die Schlagzeilen. Am 9. Februar 1990 kam es zu einem Unfall am Karbidofen 11.<sup>167</sup> Drei Arbeiter erlitten tödliche Verletzungen, zwei Schwerverletzte verstarben im Krankenhaus. Schwere Unfälle und Havarien hatte es auch zuvor gegeben, doch nunmehr konnte offen darüber berichtet werden. Was folgte, war eine Vielzahl von Protesten aus den umliegenden Kommunen und Gemeinden gegen die »Dreckschleudern«. Über Jahre angestauter Unmut brach sich Bahn. Umweltgruppen verlangten die sofortige Stilllegung der gesamten Karbidproduktion.

Auch in den Sächsischen Olefinwerken (SOW) Böhlen kam es zu Protesten. Mediziner verwiesen auf die Zunahme von Gesundheitsschäden, Belastungen der Atmungsorgane und eine steigende Zahl von Krebsfällen.<sup>168</sup> In die Kritik geriet die Verbrennung radioaktiver Rückstände im Werk. Obwohl dies mit Genehmigung des Staatlichen Amtes für Atom-sicherheit und Strahlenschutz (SAAS) erfolgte, war die Öffentlichkeit bestürzt.<sup>169</sup> Die jahrelange Intransparenz in allen Umweltfragen fiel jetzt auf die Werkleitung zurück. Die Bürgerproteste blieben nicht länger ohne

166 Vgl. Modrow an den Minister für Schwerindustrie Singhuber, 30.11.1989, BArch Berlin, DK 5/6046.

167 Vgl. Ausführlicher Lagebericht zur Havarie des Karbidofens 11 im Bunawerk am 9.2.1990, Unternehmensarchiv Dow Schkopau, Rep. X, Nr. 186.

168 Vgl. Werk Böhlen: Enwicklungskonzeption 1988-89 (ohne Datum), Unternehmensarchiv Dow Olefinverbund GmbH, Schkopau (im Folgenden: UA Dow), Nr. 186.

169 Vgl. Werk Böhlen: Aktennotiz, März 1990, UA Dow, Nr. 244.

Erfolg. Im Januar 1990 wurde die Verbrennung von radioaktiven Rückständen gestoppt.

Die Geheimhaltung von Umweltdaten hatte sich für die SED-Führung immer mehr zum Bumerang entwickelt. Umweltgruppen, meist unter dem Dach der Kirche, versuchten das staatliche Schweigekartell durch eigene Untersuchungen und Protestaktionen aufzubrechen und die Bevölkerung zu sensibilisieren. Die Umweltfrage stand neben den Forderungen nach einer Demokratisierung der Gesellschaft auf den Montagedemonstrationen im Herbst 1989 an vorderster Stelle. Unmittelbar nach dem Sturz Honeckers veranlasste Umweltminister Hans Reichelt den Erlass einer Smog-Verordnung und einer neuen Verordnung über Umweltdaten. Mit letztgenannter Verordnung, die am 2. November 1989 in Kraft trat, wurde die Geheimhaltung von Umweltdaten beendet.<sup>170</sup>

Beschäftigte des Buna-Werks forderten die Einsetzung einer Regierungskommission.<sup>171</sup> Dem schlossen sich nur wenige Tage später die Einwohner Wolfens an.<sup>172</sup> Der Rat des Bezirkes Halle beschrieb in einem Schreiben an Ministerpräsident Hans Modrow die Probleme des Chemiebezirks: Rund drei Viertel aller Einwohner des Bezirks seien unzulässig hohen Schwefeldioxid- und mehr als die Hälfte aller Einwohner zu hohen Staubbelastungen ausgesetzt.<sup>173</sup> Es war ein Hilferuf an eine Regierung, die selbst völlig überfordert war angesichts der Vielzahl von gleichzeitig anzugehenden Problemen.

In Reaktion auf Bürgerproteste entsandte die Modrow-Regierung Anfang 1990 eine Kommission unter Leitung des Stellvertreters des Ministers für Schwerindustrie, Karl-Hermann Steinberg (CDU), ins Chemiedreieck, mit dem Auftrag, Vorschläge zur Reduzierung der Umweltbelas-

170 Vgl. Stief: »Stellt die Bürger ruhig«, S. 404.

171 Vgl. Abteilung Acetaldehyd des Buna-Werks an Bundesvorstand des FDGB, 23.11.1989, BArch Berlin, DK 5/6046; Plötze: Das Chemiedreieck im Bezirk Halle aus der Sicht des MfS.

172 Vgl. Generaldirektorin Jaeger an Minister für Schwerindustrie Singhuber, 1.12.1989, BArch Berlin, DK 5/6046.

173 Vgl. Rat des Bezirkes Halle an Modrow, 7.12.1989, BArch Berlin, DK 5/6046.

tungen zu erarbeiten.<sup>174</sup> In Schkopau ging es vor allem darum, die hohe Staubbelastung der umliegenden Wohngebiete durch Karbidöfen und die Belastungen der Gewässer mit Schadstoffen zu mindern. Die Regierungskommission fürchtete allerdings die wirtschaftlichen Konsequenzen. Vorgeschlagen wurde die schrittweise Stilllegung von etwa einem Drittel der Karbidproduktion und die Abschaltung der Chlorelektrolyse H 56.<sup>175</sup> Die Vorschläge wurden am 8. Februar 1990 am »Runden Tisch« in Halle diskutiert.<sup>176</sup> Während die Kombinatiatsleitung das Konzept befürwortete, plädierten Vertreter der Kommunen, des Gesundheitswesens und mehrere Forschungsinstitute für eine schnellstmögliche Stilllegung.<sup>177</sup>

Der Ministerrat der DDR beließ es mit seinem Beschluss vom 16. Februar 1990 beim »Einstieg in den Ausstieg«.<sup>178</sup> Das war ein erster Schritt in die richtige Richtung. Er kam viel zu spät und reichte nicht aus, um die ökologische Situation in der Chemieregion rasch und grundlegend zu verbessern. Gerade auf dem Gebiet des Umweltschutzes hatte die alte Regierung der DDR in den Augen vieler ihrer Bürger versagt.

Die aufgestaute Wut der Belegschaften richtete sich vor allem gegen Kombinatiatsleitungen, die SED-Kreisleitungen, die Vertreter des Ministeriums für Chemie und die Objektdienststellen des MfS – zu den wenigen Kombinat mit solchen Dienststellen gehörten Buna, Leuna und CKB.<sup>179</sup>

174 Vgl. Verfügung des Ministerrates Nr. 2/90 vom 3.1.1990, BArch Berlin, DC-20/16628.

175 Vgl. Protokoll über die Beratung der Regierungskommission vom 21.12.1989, Unternehmensarchiv Dow Schkopau, Rep. X, Nr. 186.

176 Der Runde Tisch wurde auf Initiative von »Demokratie Jetzt« eingerichtet, trat am 7. Dezember 1989 erstmals zusammen und beeinflusste in der Zeit bis zur Volkskammerwahl im März 1990 stark die Arbeit der Regierung Modrow. Am Runden Tisch als übergreifende Instanz zur Konfliktlösung saßen Vertreter der Regierung und der Bürgerbewegung gleichberechtigt zusammen. Neben dem Zentralen Runden Tisch in Berlin gab es auch Runde Tische in den Bezirken der DDR (vgl. Weil: Verhandelte Demokratisierung).

177 Vgl. Protokoll über die Beratung der Regierungskommission vom 21.12.1989, Unternehmensarchiv Dow Schkopau, Rep. X, Nr. 186.

178 Vgl. Beschluss über Maßnahmen zur Senkung der Umweltbelastung im Territorium Halle/Merseburg durch Reduzierung der Karbidproduktion im Kombinat VEB Chemische Werke Buna vom 16.2.1990, BArch Berlin, DC 20-1/3/2919.

179 Vgl. Schiefer: Profiteure der Krise.

In den Stammbetrieben der Kombinate Bitterfeld, Wolfen und Buna mussten die Direktoren ihre Posten räumen.<sup>180</sup> Spontan konstituierte Betriebsausschüsse, Vorläufer der später gebildeten Betriebsräte, erzwangen die Rücktritte besonders belasteter Direktoren, sofern sie nicht von selbst gingen.

Unter dem Druck der Proteste fasste der Ministerrat der DDR im Mai 1990 einen Beschluss »zur Lösung der ökologischen und ökonomischen Probleme im Raum Bitterfeld/Wolfen«, allerdings ohne konkrete Einzelmaßnahmen festzulegen.<sup>181</sup> Ohne größere Kosten zu verursachen, konnte zunächst nur die Stilllegung besonders umweltschädlicher Anlagen veranlasst werden.<sup>182</sup>

Je mehr Details über das Ausmaß der Umwelterstörungen bekannt wurden, desto deutlicher zeichnete sich ab, dass nicht nur einzelne Anlagen oder Kraftwerke stillgelegt werden mussten, sondern ganze Abteilungen, ja Werke, was zu erheblichen Verlusten von Arbeitsplätzen führen würde. Den Fachleuten aus der Chemieindustrie war dies bewusst und auch in den Beratungen des Runden Tisches des Bezirks Halle spiegelte sich bereits ab Januar 1990 wider, dass es zu tiefgreifenden und schmerzhaften Umbrüchen kommen würde.

Den Teilnehmern des Runden Tisches – an dem erstmals verschiedene Oppositionsgruppen und SED offen und im Dialog aufeinandertrafen – wurden unter anderem Bestandsaufnahmen zu den von der Großchemie ausgehenden ökologischen Belastungen und zum Gefährdungspotenzial der zehn größten Deponien im Raum Bitterfeld/Wolfen vorgelegt.<sup>183</sup> Danach beschlich sie ein Gefühl von Ratlosigkeit und Ohnmacht. Detlev Lintzel, Verwaltungsleiter eines Krankenhauses in Wittenberg und Delegierter des Neuen Forums, hielt dazu fest: »Es wird mit Sicherheit

180 Vgl. Chemie AG Bitterfeld-Wolfen (Hg.): Bitterfelder Chronik, S. 99.

181 Vgl. Beschluss des Ministerrates der DDR vom 16.5.1990 zur Lösung der ökologischen und ökonomischen Probleme im Raum Bitterfeld/Wolfen, Arbeitsstand 20.4.1990, LASA, Abt. Merseburg, CKB, I 509/1711.

182 Vgl. Steinberg: Komplexes Programm zur Lösung der ökologischen und ökonomischen Probleme im Raum Bitterfeld/Wolfen, 20.4.1990, ebd.

183 Lintzel: Einhundertneunzig Tage, S. 72–81.

eine große Zahl von Arbeitslosen geben, wenn Betriebe stillgelegt werden, aus welchen Gründen auch immer. Wer zahlt für die Betroffenen den Lebensunterhalt? Wer erklärt ihnen überhaupt, warum sie nicht mehr arbeiten sollen? Wie werden diese Arbeiter reagieren?«<sup>184</sup>

Welche Konsequenzen einzelne Beschlüsse zur Stilllegung von Anlagen nach sich ziehen konnten, das wurde den Teilnehmern des Runden Tisches erst nach und nach bewusst. So hatten sie für die Abschaltung einer besonders umweltschädlichen Anlage des Paraffinwerks Webau votiert, wovon 153 Arbeitsplätze betroffen waren. Ohne die Grundstoffe aus Webau drohte aber auch Tausenden Beschäftigten im Hydrierwerk Zeitz das Aus. Lintzel empfand dies als Albtraum:

»Wie soll ich entscheiden können, was da wesentlicher ist, die ökologische Vernichtung von Grund und Boden und die Verschmutzung der Umwelt durch ungefilterte Abgasmengen oder als Folge der Stilllegung eines Werkes zur Beseitigung dieser Lasten der Verlust von 4000 Arbeitsplätzen!«<sup>185</sup>

Nach zermürenden Sitzungen kam Lintzel zu einem bitteren Befund:

»Was bleibt ist eine große Ratlosigkeit und ein weiterer Schritt auf der Erkenntnisleiter, dass die notwendigen Stilllegungen von ganzen Betrieben oder Betriebsteilen Arbeitsplätze vernichten, für die es keinen Ersatz gibt. [...] Da sitzen wir nun, Vertreter aller Parteien, Organisationen und Bürgerbewegungen am Runden Tisch jenes Bezirks in der DDR, der die größte Häufung an chemischen Großbetrieben hat. Jeder ahnt, welche Folgen auf den Bezirk Halle zukommen, hört die Berichte und schweigt. Wir stimmen allen Vorschlägen dankbar zu, die Probleme, für die wir keine brauchbare Lösung sehen, mit Scheinlösungen versieht und vertagt. Ich habe den Eindruck, als ob ein Gefühl der Resignation heranwächst und wir uns zunehmend hinter diesem Schweigen verschanzen.«<sup>186</sup>

184 Ebd., S. 110.

185 Ebd., S. 128.

186 Ebd., S. 140f.

Hilfe wurde aus der Bundesrepublik erwartet, waren doch bereits 1989 mehrere deutsch-deutsche Projekte auf dem Gebiet des Umweltschutzes ausgehandelt worden.<sup>187</sup> Für sechs Pilotprojekte wollten die Bundesregierung insgesamt rund 300 Millionen DM für den Kauf moderner Anlagen und die DDR einen ähnlich hohen Betrag in DDR-Mark für die Bauausführung zur Verfügung stellen. Der größte Teil dieser Investitionen war für die Reduzierung von Umweltbelastungen durch den VEB Chemische Werke Buna und den VEB Arzneimittelwerk Dresden vorgesehen. Das Arzneimittelwerk Dresden sollte eine Höchsttemperaturanlage zur Verbrennung von Arzneimittelrückständen erhalten, die bisher in der Elbe entsorgt wurden.

Anfang März 1990 besuchte der Bundesumweltminister, Klaus Töpfer, das Schkopauer Werk. Was er und seine Mitarbeiter dort und an anderen Chemiestandorten sahen, gab mehr als genug Anlass zur Beunruhigung. Der Bundesumweltminister versprach, sich für den Erhalt des Standortes einzusetzen: »Nur wenn die Menschen einen Schimmer am Ende des Tunnels sehen, werden sie dort bleiben, wo sie leben.«<sup>188</sup>

187 Vgl. Jordan/Kloth (Hg.): Arche Nova, S. 471 f.

188 Vgl. Rede des Bundesumweltministers vom 3.3.1990, Unternehmensarchiv Dow Schkopau, Rep. X, Nr. 207.

## II. Treuhand: Die überforderte Behörde

### 1. Reaktionen der westdeutschen Chemieindustrie auf den Mauerfall

Im November 1991 erklärte Hans Georg Willers, Vorstandsvorsitzender der Haniel-Gruppe, gegenüber amerikanischen Gästen: »Die deutsche Wiedervereinigung ist ein beispielloser geschichtlicher Vorgang. Das war ein Krieg ohne Blutvergießen, eine Rieseneroberung, eine Riesenbeute, ohne Gewaltanwendung.«<sup>1</sup> Auch wenn Willers dies nicht öffentlich äußerte, so waren solche Meinungen doch Ausdruck einer nicht nur in Managerkreisen verbreiteten Siegermentalität bzw. eines westlichen Triumphgefühls. Ganz abgesehen davon bleibt zu fragen, ob die Industriebetriebe der DDR, und speziell die hier in Rede stehenden Chemiestandorte, tatsächlich eine »Riesenbeute« waren. Um es vorwegzunehmen: Sie waren es nicht.

Doch schauen wir zunächst einmal auf die wirtschaftliche Lage der Branche in der Bundesrepublik. Im Jahr 1990 gehörte die chemische Industrie mit ihren rund 581 000 Beschäftigten, einem Umsatz von 160 Milliarden DM und einer Exportquote von 54 Prozent zu den wichtigsten Branchen der westdeutschen Wirtschaft. Sie war hinter dem Automobilbau und dem Maschinenbau die drittwichtigste Exportindustrie.<sup>2</sup> Im Ranking der weltweit umsatzstärksten Chemieunternehmen stand die BASF AG auf dem ersten Platz, die Bayer AG sowie die Hoechst AG folgten dicht dahinter.<sup>3</sup> Den »großen Drei«, hervorgegangen Anfang der 1950er-Jahre aus der I. G. Farbenindustrie AG, war in den Jahren des Wirt-

1 Zit. nach Altenburg: Gedanken außer der Reihe, S. 107.

2 Vgl. Verband der chemischen Industrie e. V.: Chemiewirtschaft in Zahlen, S. 7–14.

3 Vgl. Abelshauser (Hg.): Die BASF.

schaftswunders nicht nur ein erstaunlich rascher Wiederaufstieg gelungen, sondern auch ein schneller Wandel ihrer Rohstoffgrundlagen, von der Kohle zu Öl und Gas.<sup>4</sup> Auch die Henkel KGaA, Düsseldorf, mit ihrer Konsumchemie sowie die Linde AG, München als Hersteller von technischen Gasen zählten zu den besonders erfolgreichen und internationalisierten Unternehmen.<sup>5</sup>

Die chemische Industrie wies ein höheres Wachstum als die Gesamtindustrie auf und bot ihren Beschäftigten eine große Arbeitsplatzsicherheit. Seit 1982 waren Umsatz und Gewinne der »großen Drei« von Jahr zu Jahr gestiegen.

Ihre Produkte ließen sich in vier Gruppen unterteilen: 1) chemische Grundstoffe der organischen und anorganischen Chemie, sogenannte »Commodities«, die in großen Anlagen für den Weltmarkt produziert werden; 2) Erzeugnisse für die Industrie und Landwirtschaft, darunter Kunststoffe, Düngemittel, Farbstoffe und Lacke; 3) Spezialerzeugnisse für den Konsum, unter anderem Waschmittel und Kosmetika, sowie 4) pharmazeutische Produkte.

Die Hauptstandorte der »großen Drei« in Ludwigshafen-Oppau, Frankfurt-Höchst und Leverkusen bestanden seit mehr als 100 Jahren. Dort befanden sich nicht nur große Produktionsanlagen und die Firmenzentralen, sondern auch die wichtigsten Forschungs- und Entwicklungsabteilungen. Darüber hinaus verfügten die Chemiekonzerne über Produktionsstandorte und Absatzorganisationen auf allen Kontinenten.

Die oligopolistische Struktur der Branche wies in den 1980er-Jahren fast statische Züge auf, was auf ihre kapitalintensiven Produktionsprozesse zurückzuführen war. Die chemische Industrie war in hohem Maße selbstreguliert und auf ihre Staatsferne bedacht.<sup>6</sup>

Trotz der Euphorie nach dem Mauerfall bewerteten die Chemie-manager die Chancen für Investitionen in der DDR sehr zurückhaltend. Der Präsident des Verbandes der chemischen Industrie und Vorstands-

4 Vgl. Stokes: Opting for Oil.

5 Vgl. Feldenkirchen/Hilger: Menschen und Marken; Dienel: Die Linde AG.

6 Vgl. Weiß: Kontrollierte Reaktionen, S. 170f.

vorsitzende der Bayer AG, Hermann J. Strenger,<sup>7</sup> erklärte im Januar 1990, dass sich erst die Rahmenbedingungen in der DDR verbessern müssten, bevor die Chemieindustrie bereit sei, auch über die normalen Risiken hinauszugehen.<sup>8</sup> Die Leistungsfähigkeit der ostdeutschen Betriebe schätzte Strenger als »sehr unterschiedlich« ein und den Umweltschutz als allgemein sehr schlecht. Kurzfristig sei in der DDR nichts zu erreichen.

Die persönlichen Eindrücke, die Manager bei Besuchen von DDR-Chemiebetrieben gewannen, waren zumeist niederschmetternd. Karl-Gerhard Seifert, Vorstandsmitglied der Hoechst AG, fasst seine Beobachtungen folgendermaßen zusammen: »Auch hier [im Buna-Werk in Schkopau] sah es in dem alten Werksteil aus wie nach einem Bombenangriff. Die Bilder aus den Chemiekombinaten gingen mir eine Woche lang nicht aus dem Kopf, und ich hatte regelrechte Albträume.«<sup>9</sup>

Strenger zog aus diesen und anderen Zustandsbeschreibungen im Februar 1990 die Konsequenz, dass über die Chemiewerke in der DDR am besten ein »großes Tuch« zu decken sei: »Vor dem rauen Weltmaßstab hat dort nichts mehr Bestand.«<sup>10</sup> Seine Worte hatten Gewicht. Als der führende Repräsentant der Branche konnte er auf die Meinungsbildung und auch auf die Personalgewinnung für den Unternehmensbereich Chemie, ab Mai 1991 Unternehmensgruppe Chemie (UG Ch) im Unternehmensbereich 6 (UB 6/Ch) der Treuhand, einwirken. Nachdem er 1992 den Vorstandsvorsitz der Bayer AG abgegeben hatte und an die Spitze des Aufsichtsrats wechselte, wurde er im Mai 1993 in den Verwaltungsrat der Treuhand berufen.<sup>11</sup> Eine besondere Rolle sollte er auf den entscheidenden Sitzungen des Präsidialausschusses des Verwaltungsrats spielen, als

7 Hermann Josef Strenger (1928–2016): Industriekaufmann, 1949 Eintritt bei der Farbenfabrik Bayer Leverkusen, 1954–57 Leiter Bayer-Vertrieb in Brasilien, 1963 Prokurist, 1970 Kaufmännische Leitung Polyurethane, ab 1972 Vorstandsmitglied, 1984 Vorstandsvorsitzender, 1992–2002 Aufsichtsratsvorsitzender der Bayer AG (vgl. »Menschen & Wirtschaft«, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung [FAZ], 17.9.2016, S. 20).

8 Vgl. »Chemieindustrie: Zurückhaltung im DDR-Geschäft«, in: Handelsblatt, 26.1.1990.

9 Seifert: Goodbye Hoechst, S. 133.

10 Vgl. zit. nach Grunenberg: »Der Enkel hat's geschafft«, in: Die Zeit, 16.2.1990.

11 Vgl. Beschlussempfehlung und Bericht des 2. Untersuchungsausschusses Treuhandanstalt, 29.8.1994, Bundestagsdrucksache 12/8404. 12. Wahlperiode, S. 42.

es um die Weichenstellungen für die Unternehmen des Chemiedreiecks in Sachsen-Anhalt ging. Einen emotionalen Bezug zum Osten Deutschlands hatte Strenger nicht. Für ihn waren ein rein betriebswirtschaftliches Denken und die Interessen des Bayer-Konzerns ausschlaggebend. Einem staatlichen Engagement zur Ertüchtigung der chemischen Industrie im Osten stand er reserviert gegenüber.

## 2. Strukturelle Probleme der DDR-Chemie

Die zentralgeleitete chemische Industrie der DDR bestand Anfang 1990 aus 14 Kombinat<sup>12</sup>en sowie den Handelseinrichtungen des Staatlichen Chemiekontors und dem VEB Minol. Letztgenannter Betrieb verfügte als Monopolist über das gesamte Tankstellennetz und die dazugehörige Infrastruktur. Außerdem unterstanden dem Ministerium für Chemie das Außenhandelsunternehmen Chemie-Export-Import sowie sieben Forschungseinrichtungen, darunter drei Ingenieurschulen.<sup>12</sup>

In den 14 Kombinat<sup>12</sup>en mit ihren insgesamt 231 Betrieben waren im Jahr 1988 mehr als 300 000 Arbeiter und Angestellte tätig. Das entsprach etwas mehr als 10 Prozent aller Industriebeschäftigten. Diese Angaben sind allerdings nicht ohne Weiteres mit internationalen Statistiken vergleichbar, da in der DDR auch die Betriebe der Mineralölindustrie, des Chemieanlagenbaus und der Kunststoffverarbeitung der chemischen Industrie zugerechnet wurden. Auch sind in den Zahlen der Chemiekombinate alle Beschäftigten aus ihren Dienstleistungs- und Instandhaltungsabteilungen sowie sonstiges Personal enthalten. Die Zahl der in der eigentlichen Chemieproduktion Tätigen lag unter 200 000 Personen.

<sup>12</sup> Vgl. Abschlussbericht des Direktorats Chemie – U6/CH, 1.9.1994, in: Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990–1994, Bd. 4, S. 349.

**Kombinate des Ministeriums für chemische Industrie  
(1988, Zahlen gerundet)<sup>13</sup>**

Name	Waren- produktion (in Mrd. M)	Anteil (in %)	Beschäftigte	Anteil (in %)
Petrochemisches Kombinat Schwedt (PCK)	27,2	27,5	28 500	9,4
Leuna Werke	12,7	12,9	29 700	9,7
Chemische Werke Buna	9,3	9,4	27 800	9,0
Chemiekombinat Bitterfeld	7,7	7,7	28 700	9,4
Agrochemisches Kombinat Piesteritz	6,8	6,8	19 300	6,2
Kombinat Plast und Elastverarbeitung	5,8	5,8	30 100	10,0
Chemiefaserkombinat Schwarza	5,5	5,5	28 400	9,5
Pharmazeutisches Kombinat GERMED	5,1	5,1	16 300	5,5
Synthesewerk Schwarzheide	3,7	3,7	12 000	3,9
Reifenkombinat Fürstenwalde	3,5	3,5	11 300	3,8
Kombinat Lacke/Farben	3,6	3,6	7 800	2,5
Kombinat Kosmetik Berlin	2,9	2,9	8 600	2,8
Fotochemisches Kombinat Wolfen	2,9	2,9	21 100	7,0
Kombinat Chemieanlagenbau Grimma	2,7	2,7	35 100	11,4
<b>Gesamt</b>	<b>99,4</b>	<b>100</b>	<b>304 700</b>	<b>100</b>

13 Zusammengestellt nach: Hauptkennziffern der Leistungs- und Effektivitätsentwicklung der Kombinate der chemischen Industrie, Stand 1989, BArch Berlin, DC-20 I/3, Nr. 2709. In der DDR erfolgte die Abrechnung nach der »Systematik für Volkswirtschaftszweige«. Ab 1. Januar 1991 erfolgte die Abrechnung für die ostdeutschen Bundesländer nach dem »Systematischen Güterverzeichnis für Produktionsstatistiken« (Sypro). Demgemäß wurden die Mineralölverarbeitung, die Herstellung von Kunststoffwaren, die Gummiverarbeitung und die Kali- und Steinsalzgewinnung nicht mehr zur chemischen Industrie gerechnet.

Die Betriebe der chemischen Industrie erzeugten eine industrielle Warenproduktion von rund 97 Milliarden Mark.<sup>14</sup> Mit einem Anteil von 18,0 Prozent an der gesamten industriellen Warenproduktion lag die Branche damit hinter dem Maschinen- und Fahrzeugbau (21,3 Prozent) an zweiter Stelle.

Ein Kardinalproblem stellte ihre Rohstoff- und Energieversorgung dar. Noch immer wurde fast die Hälfte ihrer Grundstoffe (Acetylen, Treib- und Schmierstoffe) auf Kohle- bzw. Teerbasis produziert. Die meisten mit Braunkohle befeuerten Industriekraftwerke waren verschlissen und wiesen eine niedrige Energieeffizienz auf. Von Mineralölprodukten einmal abgesehen, verfügte die chemische Industrie nur über wenige weltmarktfähige Produkte. Dies spiegelte sich in einer niedrigen Exportquote und schlechten Devisenerträgen wider. Allein im Jahr 1988 mussten die Exporte der Chemiekombinate mit mehr als 3,5 Milliarden Mark subventioniert werden.<sup>15</sup>

In die Länder des RGW wurden Chemieprodukte im Wert von 7,20 Milliarden Mark geliefert. Größte Exporteure nach Osteuropa waren das Chemiekombinat Bitterfeld, auch die »Apotheke des RGW« genannt, und das Pharmazeutische Kombinat GERMED mit jeweils mehr als einer Milliarde Mark Exportumsatz. Auch das Fotochemische Kombinat ORWO Wolfen, das Kombinat SYS Schwarzheide und das Kosmetik-Kombinat Berlin waren auf die Belieferung der RGW-Länder ausgerichtet.

In die westliche Welt lieferten die Chemiekombinate 1988 lediglich Waren im Wert von 2,63 Milliarden Valutamark (VM). Davon entfielen allein auf die Kombinate PCK und Leuna mit ihren Raffinerien rund 50 Prozent. Nennenswerte Westexporte realisierten außerdem noch Buna (277 Mio. VM), CKB (200 Mio. VM), Piesteritz (205 Mio. VM) und SYS (146 Mio. VM).<sup>16</sup> Auch wenn wir die von den DDR-Kombinaten getätigten

14 Ohne VEB Kombinat Minol und VEB Chemieanlagenbau Grimma.

15 Vgl. Hauptkennziffern der Leistungs- und Effektivitätsentwicklung der Kombinate der chemischen Industrie im Jahr 1988, Februar 1989, BArch Berlin, DC-20 I/3, Nr. 2709.

16 Vgl. ebd.

Exporte von Chemieprodukten und Mineralölen zusammenrechnen und den Kurs von Valutamark und D-Mark gleichsetzen, so nahmen sich diese Zahlen im Vergleich zu den Exporten der westdeutschen Chemieindustrie sehr bescheiden aus. Letztgenannte realisierte 1988 mehr als 80 Milliarden DM im Exportgeschäft.<sup>17</sup> Einige Branchen der chemischen Industrie der DDR, wie die kosmetische Industrie, die Foto- und Kinofilmindustrie, die pharmazeutische Industrie sowie die Lack- und Farbenindustrie, waren auf westlichen Märkten nahezu bedeutungslos.

Nimmt man die regionale Verteilung der Chemiekombinate in den Blick, dann fällt auf, dass sich die jüngsten Werke mit dem modernsten Anlagevermögen alle in den mittleren Bezirken der DDR befanden, die 1990 zum Land Brandenburg zusammengeschlossen wurden. Dies waren das Petrochemische Kombinat Schwedt (PCK), das Kombinat SYS Schwarzheide und das Reifenkombinat Fürstenwalde.

Allein auf das Petrochemische Kombinat Schwedt (PCK) entfiel mehr als ein Fünftel der industriellen Warenproduktion der gesamten chemischen Industrie der DDR. PCK verdankte diese Spitzenposition seiner großen Raffinerie und den Mineralölexporten, an denen zu einem kleineren Teil auch die Raffinerien in Zeitz, Böhlen und Lützkendorf beteiligt waren. Die Bilanz des Kombinats sieht allerdings weit weniger gut aus, wenn wir alle dem Kombinat zugeordneten Betriebe und Betriebsteile außerhalb des Landes Brandenburg in den Blick nehmen.

Als unselbstständiger Betriebsteil war dem PCK das 130 Jahre alte Teerwerk in Erkner angegliedert. Dieser Betrieb war de facto ein Industriemuseum.<sup>18</sup> Auch Teile des Anlagevermögens des VEB »Otto Grotewohl«

17 Vgl. Verband der chemischen Industrie e. V.: Chemiewirtschaft in Zahlen, S. 14.

18 Das Teer-Werk wurde bereits 1860 von Julius Rütgers erbaut. Im Jahr 1910 begannen Rütgers und der amerikanische Erfinder Leo Hendrik Baekeland in einem neuen, ebenfalls in Erkner erbauten Werk mit der Produktion des Kunstharzes Bakelite und gründeten die Bakelite Gesellschaft m.b.H. Berlin-Erkner. Diese Firma war die weltweit Erste, die Kunststoffe industriell produzierte. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurden beide Werke enteignet und als VEB Teerdestillation und Chemische Fabrik Erkner sowie VEB Plasta, Kunstharz- und Pressmassenfabrik Erkner geführt. Vgl. Plasta Erkner. Eine Chronik; Collin: Julius Rütgers und Erkner; Collin: Leo Hendrik Baekeland; Ziebart: Dreck und Mief und glückliche Jahre.

Böhlen (Sachsen) und des VEB Hydrierwerk Zeitz (Sachsen-Anhalt) – dort wurden Erdölverarbeitungsanlagen und Anlagen der Kohlechemie nebeneinander betrieben – waren verschlissen. Das Schmierölwerk Lützkendorf (Sachsen-Anhalt) war in den 1960er-Jahren zum alleinigen Hersteller von Schmierölen profiliert worden, litt allerdings unter bautechnischen Problemen und besonders großen Altlasten.<sup>19</sup> Nicht besser sah es an den Altstandorten Webau (Sachsen-Anhalt) und Klaffenbach (Sachsen) aus. Auf die Forderungen zur sofortigen Stilllegung von besonders umweltschädlichen Anlagen des Paraffinwerks in Webau wurde bereits verwiesen. Noch dramatischer war die Situation in Klaffenbach, wo bereits seit Ende des 19. Jahrhunderts Altöle aufbereitet wurden, ohne dass es dafür ausreichende Entsorgungskonzepte gab.

Neben der Raffinerie in Schwedt gehörte der Stammbetrieb des Kombinats SYS in Schwarzheide zu den modernsten der DDR-Chemie. Das Werk war der größte Produzent von Polyurethanen in gesamten Bereich des RGW. Allerdings sank die Exportrentabilität von Jahr zu Jahr. Alle Exporte des Kombinats SYS, auch die in die RGW-Länder, mussten aus dem Staatshaushalt subventioniert werden. Allein im Jahr 1988 wurden dafür fast 400 Millionen DDR-Mark fällig.<sup>20</sup> Auf längere Sicht konnte solch ein Modell nicht funktionieren.

Die Reifenwerke waren im VEB Reifenkombinat Fürstenwalde zusammengeschlossen.<sup>21</sup> Das Reifenkombinat mit seinen mehr als 11 000 Beschäftigten produzierte hauptsächlich für den Inlandsbedarf. Nur der Betrieb in Riesa und mit Abstrichen das Stammwerk in Fürstenwalde verfügten über moderne Anlagen und Technologien.<sup>22</sup>

Etwa die Hälfte der gesamten Chemieproduktion der DDR wurde von den im Bezirk Halle (heute Sachsen-Anhalt) ansässigen fünf Kombinate der Großchemie – Leuna, Buna, Bitterfeld, Wolfen und Piesteritz –

19 Vgl. Mertsching: Geschichte des Mineralölwerkes Lützkendorf, S. 4–70.

20 Vgl. Hauptkennziffern der Leistungs- und Effektivitätsentwicklung der Kombinate der chemischen Industrie im Jahr 1988, Februar 1989, BArch Berlin, DC-20 1/3, Nr. 2709.

21 Vgl. Knoll: Die Treuhandanstalt in Brandenburg, S. 472–474.

22 Vgl. Röker: Ganz nah und doch ganz anders, S. 243–251.

realisiert. Sie alle wiesen gravierende strukturelle Defizite auf, sodass die Werke des Chemiesdreiecks insgesamt eine Problemzone mit veralteten Rohstoff- und Produktionsstrukturen, hohen Energiekosten, hohen Reparaturbedarfen, überdimensionierten Infrastrukturen und großen ökologischen Altlasten darstellten. Aus den einstigen Hoffnungsträgern waren Sanierungsfälle geworden.

Das Stammwerk des Kombinats Leuna realisierte mit rund 27 000 Beschäftigten etwa 60 Prozent seiner Warenproduktion mit Mineralöl-erzeugnissen, 37 Prozent mit Chemieprodukten und 3 Prozent mit Erzeugnissen des Maschinenbaus.<sup>23</sup> Leuna hatte seit seiner Gründung eine weitmögliche Binnenautonomie angestrebt. Was sich an Anlagen und Infrastruktureinrichtungen selbst herstellen ließ, das wurde von den Werkstätten und Baubetrieben selbst gefertigt. Bis zu einem gewissen Grad bedingten die Besonderheiten der Großsynthesen dieses Herangehen. Die Raffinerie war mit hohen Kosten und westlicher Technik zu einer Produktionsweise umgebaut worden, bei der kaum noch Heizöl anfiel.<sup>24</sup> Solch ein Modell konnte nur so lange betrieben werden, wie es ein Währungsgefälle gab. Hinzu kamen Umweltbelastungen, da die tiefere Spaltung des Erdöls zu einem wachsenden Anteil schwefelwasserstoffhaltiger Gase führte.<sup>25</sup>

In der Produktpalette des Kombinats überwogen Erzeugnisse der Grundchemie. Für die Verhältnisse eines geschlossenen Marktes waren die Produktionskapazitäten beachtlich, aber nicht für den Wettbewerb auf dem Weltmarkt. Neben abbruchreifen Abteilungen gab es moderne Anlagen und Technologien.<sup>26</sup> Dazu gehörten unter anderem die von der österreichischen Firma Voest-Alpine gebaute Methanol-Anlage sowie die mit eigenem Know-how entwickelten Polyethylen-Anlagen. Dies änderte aber nur wenig an dem Befund, dass das Werk grundlegend umgebaut werden musste, um fortbestehen zu können.

23 Vgl. Daßler: Das Ganze Leuna soll es sein, S. 292f.

24 Vgl. Bericht über den Stand der Maßnahmen zur höheren Veredlung der Erdölsubstanz im Kombinat VEB Leuna-Werke »Walter Ulbricht«, 159. Sitzung des Präsidiums des Ministerrats vom 6.12.1984, BArch Berlin, DC 20-I/4, Nr. 5510.

25 Vgl. Christ: Umweltschutz und Umweltprobleme, S. 394.

26 Vgl. Köhler/Sandmann: Tendenzen der Beschäftigungsentwicklung.

Im benachbarten Buna-Werk beruhte fast die Hälfte der Produktion auf der veralteten Karbidchemie. Dies war unwirtschaftlich und verursachte hohe ökologische Belastungen. Die Fertigung war durch eine große Wertschöpfungstiefe und einen hohen Anteil an Standardprodukten charakterisiert. Demgegenüber reichten die Breite und auch die Qualität des Sortiments für anspruchsvolle Kundenwünsche nicht aus. Mit seinem neuen von der Uhde GmbH gebauten Werksteil gehörte das Schkopauer Buna-Werk zu den wichtigen europäischen PVC-Anbietern. Allerdings basierten die von Uhde gebauten Anlagen auf einer inzwischen überholten Technologie zur Chlorproduktion.<sup>27</sup>

Das Chemiekombinat Bitterfeld (CKB) war der größte Erzeuger von Chlorprodukten, Kunststoffen, Hüttenaluminium und Pflanzenschutzmitteln in der DDR. Im Jahr 1989 arbeiteten mehr als 28 600 Menschen im CKB, davon rund 18 000 im Stammwerk in Bitterfeld-Wolfen. Auch bei den zum CKB gehörenden Betrieben, VEB Elektrokohle Lichtenberg, VEB Fettchemie Karl-Marx-Stadt, VEB Chemiewerk Nünchritz und den Sodawerken in Staßfurt und Bernburg, waren jeweils mehrere Tausend Beschäftigte tätig.<sup>28</sup> Die hohen Beschäftigtenzahlen an allen Standorten erklärten sich aus den weit gefächerten Produktionssortimenten und zahlreichen angegliederten chemiefernen Abteilungen.

Das Stammwerk in Bitterfeld und die Farbenfabrik in Wolfen gehörten zu den ältesten Produktionsstätten im Chemiedreieck. Von wenigen Abteilungen abgesehen war ihr Anlagekapital verschlissen. Kaum besser sah es bei den beiden großen Spezialanbietern Elektrokohle Berlin-Lichtenberg und Fettchemie Karl-Marx-Stadt aus. Die anderen zum Kombinat CKB gehörenden Betriebe, sowohl die Sodawerke in Sachsen-Anhalt als auch die Werke der Spezialchemie in Sachsen und Thüringen, standen besser da. Sie verfügten über weltmarktfähige Produkte.

Solche Produkte fehlten dem VEB Fotochemisches Kombinat Wolfen. Auf die beiden größten Betriebe des Kombinats, die Filmfabrik Wolfen

27 Vgl. Karlsch: Das Milliardengeschäft, S. 235–274.

28 Vgl. Fischer: Chemiekombinat Bitterfeld, S. 173.

mit rund 15 000 Beschäftigten und die in den 1970er-Jahren in Dessau gebaute Magnetbandfabrik mit mehr als 2000 Beschäftigten, entfielen zusammen rund 90 Prozent der Warenproduktion des Kombinats. Beide Betriebe belieferten vorwiegend den Inlandsmarkt und hatten mit der Sowjetunion einen Großabnehmer im Ausland.

Die Filmfabrik hatte lange vom Erfolg des universellen Agfa-Color-Verfahrens gezehrt. Jedoch stieß das seit 1936 verwendete Verfahren inzwischen an seine technologischen Grenzen. Die Konkurrenz stieg auf das überlegene Kodak-Verfahren um, das bessere Möglichkeiten für die qualitative Weiterentwicklung des Filmmaterials bot. Der Marktanteil von ORWO-Erzeugnissen auf den Westmärkten fiel auf weniger als ein Prozent. Da der Export in die RGW-Länder weiterlaufen sollte, mit dem veralteten Sortiment aber keine Gewinne mehr erwirtschaftet werden konnten, erhielt die Filmfabrik seit 1976 Exportpreisstützungen aus dem Staatshaushalt. Diese summierten sich allein zwischen 1982 und 1988 auf rund 3,3 Milliarden DDR-Mark.<sup>29</sup> Erst in dieser dramatischen Lage gelang es der Direktion des Fotochemischen Kombinats, das Politbüro des ZK der SED davon zu überzeugen, dass die gesamte Filmproduktion schrittweise auf das Kodak-System umgestellt werden muss.<sup>30</sup> Da ein Know-how Import nicht zustande kam, versuchte das Kombinat vergeblich, den Umstieg aus eigener Kraft zu bewältigen. Im Jahr 1987 hielt ein Assistent der Generaldirektorin in einer Vorlage fest: »Das Gesamtproblem ist unlösbar.«<sup>31</sup>

Andere Problemlagen kennzeichneten das Kombinat Agrochemie Piesteritz. Es vereinte Düngemittelfabriken, Waschmittelhersteller und Alkoholproduzenten. Technische Zusammenhänge zwischen diesen Zweigen gab es nicht. Nur der modernisierte Teil des Piesteritzer Werks und das erst Mitte der 1980er-Jahre gebaute neue Düngemittelwerk Rostock waren mit moderner Technik ausgestattet. Alle anderen Kombinats-

29 Vgl. Steinecke: Dokumente zur neueren Geschichte des VEB Filmfabrik Wolfen, S. 15.

30 Vgl. Fengler: Entwickelt und fixiert, S. 223–239.

31 Zit. nach Steinecke: Dokumente zur neueren Geschichte des VEB Filmfabrik Wolfen, S. 19.

betriebe zehrten von der Substanz. Die Exporte mussten im Jahr 1988 mit rund 475 Millionen Mark gestützt werden, was die geringe Rentabilität des Düngemittelgeschäfts belegt.<sup>32</sup> Ungeachtet wachsender Angebote von Billiganbietern hatte die DDR ihre Kapazitäten immer weiter ausgebaut und bei der Pro-Kopf-Erzeugung von Düngemitteln die Bundesrepublik weit überholt. Während in Westeuropa längst Düngemittelimporte dominierten, setzte die DDR auf eine möglichst hohe Eigenproduktion.

Das Kombinat Agrochemie war unter den Kombinatens des Chemiedreiecks insofern ein Sonderfall, als dass es, zugespitzt formuliert, nicht über zu wenige weltmarktfähige Produkte verfügte, sondern über zu viele. Düngemittel und hochprozentige Alkohole waren längst Standardwaren, die in zahlreichen Ländern der Welt produziert wurden. Die Konkurrenz auf gesättigten Märkten erfolgte über den Preis und staatliche Subventionen. Mit Vollzug der deutschen Einheit gab es bei Düngemitteln und hochprozentigen Alkoholen erhebliche Überkapazitäten.

Die chemische Industrie der DDR sollte aber nicht nur am Zustand der Kombinate der Großchemie gemessen werden. Außerhalb der Produktion von Grundchemikalien, Kunststoffen, Düngemitteln und fotochemischen Erzeugnissen gab es Betriebe, die sich gut entwickelt hatten. Dies traf unter anderem auf Betriebe der pharmazeutischen Industrie und der Kosmetikindustrie zu, die mithilfe von Kompensationsgeschäften modernisiert worden waren.

Das Kombinat GERMED war in der Lage, die Grundversorgung der Bevölkerung der DDR mit nahezu allen notwendigen Medikamenten zu sichern, und gehörte zu den Kombinatens, die hohe Exportüberschüsse im RGW-Handel erwirtschafteten. Allein im Jahr 1988 lag der Gewinn von GERMED bei 710 Millionen Mark. Für eine DDR-Mark Aufwand wurden im RGW-Handel bis zu zehn DDR-Mark Erlös erzielt.<sup>33</sup> In der DDR fanden nur wenige Exporte statt, sie beliefen sich 1988 lediglich auf 87 Millionen

32 Vgl. Hauptkennziffern der Leistungs- und Effektivitätsentwicklung der Kombinate der chemischen Industrie im Jahr 1988, Februar 1989, BArch Berlin, DC-20 I/3, Nr. 2709.

33 Vgl. Noack: Gesundheit für alle, S. 195.

Valutamark.<sup>34</sup> Dem Export von Arzneimitteln ins NSW standen vor allem Zulassungsprobleme entgegen.

Die Stammbetriebe der drei größten Pharmahersteller – Arzneimittelwerk Dresden, Berlin-Chemie und Jenapharm – verfügten Ende der 1980er-Jahre über moderne Produktionsanlagen und beachtliche Forschungskapazitäten. Nach Maßstäben der Planwirtschaft hatten sie sich erfolgreich entwickelt, ihre Pläne Jahr für Jahr erfüllt und hohe Summen, mehr als 90 Prozent ihrer Gewinne, an den Staatshaushalt abgeführt. Mit dem Übergang zur Marktwirtschaft kamen jedoch andere Bewertungsmaßstäbe zum Ansatz und es war eine offene Frage, ob die ostdeutschen Hersteller den Transformationsprozess angesichts der schier übermächtigen westdeutschen Pharmaindustrie überstehen würden. Die Zukunft der ostdeutschen Betriebe der pharmazeutischen Industrie hing in erster Linie davon ab, ob sie einen Platz in dem stark regulierten Pharmamarkt finden würden.

Einen Modernisierungsprozess hatten, ebenfalls mit Blick auf den RGW-Markt, auch die wichtigsten Betriebe des Kosmetik-Kombinats durchlaufen. Das Anlagevermögen von Berlin Kosmetik, Florena Waldheim, Londa Rothenkirchen und Patina Halle war erneuert worden und ihre Produktivität lag nur unwesentlich unter der Produktivität vergleichbarer westlicher Hersteller. Für den RGW-Markt konnten diese Betriebe gar nicht so viel produzieren, wie dort nachgefragt wurde. Mit ihren Kosmetika erwirtschafteten sie im RGW-Handel, ähnlich den Betrieben der Pharmaindustrie, hohe Gewinne. In der westlichen Welt waren die kosmetischen Produkte der DDR-Betriebe allerdings nahezu unbekannt.

Unmittelbar vor der Währungsunion zeichnete sich ab, dass alle Betriebe der Großchemie im Chemiedreieck vor grundstürzenden Einschnitten standen. Die Stilllegungen besonders umweltbelastender Anlagen hatten bereits auf Druck von Belegschaften und Anwohnern begonnen. Das Ende der kohlebasierten Chemie war nun nur noch eine Frage der Zeit. Die Produktion von Acetylen in den Karbidöfen von Schkopau

34 Vgl. ebd.

und Piesteritz sollte in wenigen Monaten enden. Zur Disposition standen ebenfalls die Chlorelektrolysezellen in Bitterfeld und Schkopau, die Faserbetriebe in Wolfen und die Kohlekraftwerke an allen Standorten des Chemiedreiecks. All diese unumgänglichen Maßnahmen führten zum Abbau Tausender Arbeitsplätze. Dennoch konnten sich die neuen Geschäftsleitungen und Belegschaftsvertretungen im Sommer 1990 kaum vorstellen, dass ihre Unternehmen in Gänze gefährdet waren. Sie hofften auf die Gründung von Joint Ventures mit westdeutschen Chemieunternehmen und umfangreiche Staatshilfen.

Während im Chemiedreieck die ersten Anlagen stillgelegt wurden, nahm in Ost-Berlin, anfangs kaum beachtet, eine Behörde ihre Tätigkeit auf, die in den folgenden Jahren im Brennpunkt von Wirtschaft und Politik stehen sollte: die Treuhandanstalt.<sup>35</sup> Als einziges institutionelles Erbe der DDR sollte die Treuhand nicht nur den 3. Oktober 1990 überdauern, sondern sich zu der tragenden Institution des Transformationsprozesses entwickeln. Ihre Gründer dachten ihr unterschiedliche Aufgaben zu. Für die einen sollte sie in wichtigen Bereichen der Wirtschaft das Staatseigentum bewahren, andere suchten mit ihrer Hilfe einen »dritten Weg« zwischen Plan und Markt.

Nach den Volkskammerwahlen vom 18. März 1990, die von der »Allianz für Deutschland«, einem Wahlbündnis unter Führung der CDU, gewonnen wurden, war das ursprüngliche Treuhandkonzept obsolet. Der neue und zugleich letzte Ministerpräsident der DDR, Lothar de Maizière (CDU), ließ in großer Eile ein Treuhandgesetz ausarbeiten. Dessen Tragweite wurde von der Öffentlichkeit anfangs kaum erkannt.<sup>36</sup>

35 Vgl. dazu den Literaturüberblick bei Böick: Die Treuhand, S. 19–56.

36 Vgl. Seibel: Verwaltete Illusionen.

### 3. Die Konstituierung des Arbeitsbereichs Chemie der Treuhandanstalt

Wie die gesamten volkseigenen Kombinate und Betriebe, so wurden auch alle Werke der chemischen Industrie der im März 1990 gebildeten Treuhand zugeordnet. Deren wichtigste Aufgaben sollten nach dem ursprünglichen Treuhandgesetz der Modrow-Regierung in der Bewahrung des staatlichen Eigentums, zumindest in der Großindustrie, und der Umwandlung der VEB in Kapitalgesellschaften in Form von Aktiengesellschaften oder GmbHs bestehen. Anfangs übernahm das Direktorat für Wirtschaft die Betreuung der gesamten Industrie der DDR. Dieses Direktorat verfügte lediglich über 120 Mitarbeiter aus den vormaligen Industrieministerien und der Staatlichen Plankommission. Dessen Leitung wurde Paul Liehmann übertragen.<sup>37</sup> Er war seit 1973 als stellvertretender Minister für Leichtindustrie tätig und hatte in dieser Funktion die Gestaltungsproduktion (Lizenzproduktion) zahlreicher DDR-Betriebe für große westdeutsche Unternehmen und Handelsketten organisiert. Mit der von der Modrow-Regierung am 25. Januar 1990 verabschiedeten Joint-Venture-Verordnung sollten die bereits bestehenden deutsch-deutschen Unternehmenskooperationen auf neuer Rechtsgrundlage ausgebaut werden.<sup>38</sup> Dafür schien Liehmann der geeignete Mann zu sein.

Die Betriebe der chemischen Industrie wurden der Abteilung Schwerindustrie unterstellt.<sup>39</sup> An deren Spitze stand Klaus-Günther Sorg, bis

37 Paul Liehmann (geb. 1931): gelernter Zimmermann, Anfang der 1960er-Jahre 1. Sekretär der SED-Betriebsparteiorganisation (BPO) Hydrierwerk Zeitz und Filmfabrik Wolfen, 1966–1972 stellvertretender Direktor des Instituts für sozialistische Wirtschaftsführung, 1969 Professur, 1973–1990 stellvertretender Minister für Leichtindustrie, Mitglied des Direktoriums der Treuhandanstalt vom 15.3. bis 15.7.1990, danach bis Mai 1991 Direktor für Textilindustrie der Treuhand (vgl. Malycha: Vom Hoffnungsträger zum Prügelknaben, S. 502–504).

38 Vgl. Verordnung über die Gründung und Tätigkeit von Unternehmen mit ausländischer Beteiligung in der DDR, GBl I 1990, Nr. 4, S. 16.

39 Vgl. Kemmler: Die Entstehung der Treuhandanstalt, S. 119.

1990 stellvertretender Minister für Erzbergbau, Metallurgie und Kali.<sup>40</sup> Anfangs waren nur zwei Mitarbeiter, Helmuth Hemme<sup>41</sup> und Herr Werner, für die Chemiebetriebe zuständig. Ihre Aufgabe bestand bis zum Sommer 1990 in der Kontrolle der Entflechtung der 14 Chemiekombinate und ihrer Betriebe. Grundlage dafür war die »Verordnung zur Umwandlung von volkseigenen Kombinate, Betrieben und Einrichtungen in Kapitalgesellschaften vom 1. März 1990«. Da ein eklatanter Mangel an Notaren herrschte, die die Umwandlungen formal beglaubigen mussten, und auch das westdeutsche Eigentums- und Unternehmensrecht erst erlernt sein wollte, stellte dies eine erhebliche Herausforderung für die Treuhand dar.<sup>42</sup> Allerdings hatte die Entflechtung der Kombinate bereits spontan und ganz unabhängig von der Treuhand begonnen.

Bis zum 30. Juni 1990 konnte die gesellschaftsrechtliche Umwandlung in der chemischen Industrie nahezu abgeschlossen werden.<sup>43</sup> Es wurden 17 Aktiengesellschaften und 205 GmbHs gebildet. Die Besetzung ihrer Leitungsgremien nahm längere Zeit in Anspruch. Während die Geschäftsführungen noch überwiegend aus dem alten Leitungspersonal rekrutiert wurden, bemühten sich die größeren Unternehmen um die Gewinnung zumindest einzelner Aufsichtsräte aus den alten Bundesländern.

Mit der Entflechtung der Kombinate und Umwandlung der Einzelbetriebe in Kapitalgesellschaften war auch die Chance für einen personellen Neuanfang verbunden. Viele Leitungskräfte waren in die Kritik geraten. Ohne eine ausreichende Vertrauensbasis zwischen Führungskräften und Belegschaft konnte aber an eine Bewältigung der schwierigen neuen Aufgaben nicht gedacht werden. Der Prozess der Neubesetzungen war mit vielen persönlichen Hoffnungen und Aufstiegschancen, aber auch herben

40 Klaus-Günther Sorg (geb. 1936): gelernter Modelltischler, Direktor der Zentralen Ingenieurbaubetriebe der Metallurgie, Generaldirektor des Zentralen Ingenieuranlagenbau Metallurgie, Berlin, ab 1986 stellvertretender Minister für Erzbergbau, Metallurgie und Kali (vgl. Baumgartner/Hebig: Biographisches Handbuch der SBZ/DDR, S. 827).

41 In der Treuhanddokumentation falsch als Herr »Henne« ausgewiesen. Tatsächlich handelte es sich um Dipl. Ing. Helmuth Hemme, 1990–1991 Treuhand.

42 Vgl. Böick: Die »Ur-Treuhand« im Jahr 1990.

43 Vgl. Kemmler: Die Entstehung der Treuhandanstalt, S. 129.

Enttäuschungen und abrupten Brüchen in den Biografien verbunden. Mit dem Kaderprinzip aus der DDR-Zeit, das die politische Zuverlässigkeit höher als fachliche Kompetenz bewertet hatte, war es vorbei. Chancen für einen Neuanfang waren in allen Abteilungen der Chemieunternehmen vorhanden, wurden jedoch nicht immer wahrgenommen. Probleme zeigten sich hauptsächlich bei der Besetzung von Leitungspositionen in der Produktion. Dort gab es oft nur einen Bewerber, den bisherigen Stelleninhaber. Die mitunter geforderte komplette Ablösung der »alten Seilschaften« war unmöglich zu bewerkstelligen. Der spätere Präsident der Treuhandanstalt präsentierte eine simple Rechnung: »Nehmen wir nur mal 5000 Firmen, bei denen wir zwei Geschäftsführer austauschen wollten. Das macht 10 000 Geschäftsführer! Woher sollen wir die nehmen? Die Aufsichtsräte sind mit fünf bis sechs Leuten zu besetzen. Dies multipliziert mit 5000 – Wahnsinn.«<sup>44</sup>

Nachdem die Volkskammer am 17. Juni 1990 das Treuhandgesetz verabschiedet hatte, das auf die schnellstmögliche Privatisierung der ehemaligen VEBs zielte, begannen ab Herbst 1990 die ersten Privatisierungen. Die Kaufverträge wurden von Liehmann, Sorg und Hemme, intern zumeist Liehmann-Gruppe genannt, vorbereitet und teilweise auch von ihnen im Namen der Treuhand unterzeichnet.

Nur die wichtigsten Verträge, wie z. B. den Verkauf der Synthesewerke Schwarzheide AG an die BASF AG, unterschrieb Privatisierungsvorstand Karl Schirner persönlich. Der Daimler-Manager war im Herbst 1990 zur Treuhand gekommen und hatte sich von vornherein nur auf einen Einjahresvertrag eingelassen.<sup>45</sup> Unter Schirners Regie begann die Veräußerung der profitabelsten Teile der DDR-Wirtschaft, darunter alle Regionalzeitungen und die Versicherungen und Banken, an westdeutsche Konzerne. Diese nahm Züge einer Ramschprivatisierung an.

Von seinen ostdeutschen Mitarbeitern hielt Schirner wenig. Er konsultierte sie kaum, sondern wollte sie möglichst aus wichtigen Entschei-

44 Zit. in Breuel (Hg.): Treuhand intern, S. 172.

45 Vgl. Christ: »So rar wie ein weißer Rabe«, in: Die Zeit, 19.4.1991.

dungen heraushalten.<sup>46</sup> Dies führte in dem noch näher darzustellenden Fall der Privatisierung der größten ostdeutschen Raffinerie in Schwedt dazu, dass zunächst Liehmann und dann der von Schirner beauftragte westdeutscher Bankmanager Hans-Joachim Lennertz die Verhandlungen führte, wobei keiner von beiden das Raffineriegeschäft kannte, was die Position der Treuhand von vornherein schwächte.

Unterstützung erhielt Schirner ab September 1990 von Hans-Peter Gundermann.<sup>47</sup> Er übernahm die Leitung des Bereichs Energiewirtschaft der Treuhand, dem auch die Raffinerien zugeordnet wurden. Als langjähriges Vorstandsmitglied der Mobil Oil AG war Gundermann ein Kenner der internationalen Energie- und Mineralölwirtschaft. Die Neuordnung der Öl- und Gaswirtschaft in Ostdeutschland wurde maßgeblich von ihm mitgestaltet.<sup>48</sup> Die lukrativen Privatisierungen in diesen Branchen waren besonders umkämpft, was Gundermann von unterschiedlichen Lobbygruppen Kritik eintrug.

Gundermanns Mineralölgruppe bestand im November 1990 aus 20 Mitarbeitern.<sup>49</sup> Zum Führungspersonal gehörten der Energiefachmann der Gelsenberg AG Enno Schubert,<sup>50</sup> der ehemalige Cheflogistiker von British Petroleum Olaf Schneider und der Jurist Hans-Peter Schandelaier.<sup>51</sup> Einzige Ostdeutsche waren Hans Köhler, zuvor im Ministerium

46 Vgl. Altenburg: Gedanken außer der Reihe, S. 118.

47 Hans-Peter Gundermann (1930–2016): 1961 Promotion zum Dr. jur., 1966–1972 Leiter der Rechtsabteilung der Mobil Oil AG, 1972–1990 Mitglied des Vorstands der Mobil Oil AG, 1990–1991 Generalbevollmächtigter für die Energiewirtschaft bei der Treuhandanstalt, 1992–1996 Unternehmensberater bei der Ruhrgas AG (vgl. Gundermann: Das Unwort des Jahres 2003, S. 10).

48 Vgl. Gundermann: Die Neuordnung der Energiewirtschaft, S. 3–26; ders.: »Bis zum Jahr 2000 ist Ost-Energiewirtschaft supermodern«, in: Neues Deutschland, 1.3.1991.

49 Vgl. Treuhand: Übersicht über die Mitarbeiter des Bereiches Energie, 2.11.1990, Nachlass Gundermann, Treuhandanstalt/Energiewirtschaft, Bd. 1.

50 Enno Schubert (1930): Bergingenieur, Dr. Ing., seit 1965 Gelsenberg AG, seit 1969 Vorstandsmitglied und Ölexperte, u. a. Mitglied im Aufsichtsrat der DEA AG (vgl. Whiteside: Major Companies of Europe 1990/91, Bd. 1, S. 404, sowie Schubert: Vom Bergmann zum Ölexperten).

51 Hans-Peter Schandelaier (1931–1998): Berliner Rechtsanwalt, u. a. für die Gelsenberg AG tätig, 1998 Opfer eines Gewaltverbrechens.

für chemische Industrie der DDR tätig, und Claus Pakull, ehemals stellvertretender Leiter der obersten Bergbehörde beim Ministerrat der DDR.<sup>52</sup> Später kam noch der Esso-Manager Peter Schillmöller<sup>53</sup> hinzu. Die in West und Ost ganz unterschiedlich sozialisierten Fachleute fanden rasch eine gemeinsame Arbeitsbasis.<sup>54</sup> Allerdings sollte die Mineralölgruppe nur bis Herbst 1991 eigenständig agieren.

Unmittelbar nach dem Vollzug der staatlichen Vereinigung am 3. Oktober 1990 wurde die »Liehmann-Gruppe« geschlossen in das Vorstandsressort »Beteiligungen« überführt und verlor damit ihren Gestaltungsspielraum.<sup>55</sup> Nach und nach wurde allen in leitenden Positionen im Arbeitsbereich Chemie der Treuhand tätigen Ostdeutschen gekündigt. Liehmann und Sorg gerieten aufgrund ihrer SED-Vergangenheit in die Kritik und wurden im Mai 1991 entlassen.<sup>56</sup> Hemme war an mehreren umstrittenen Entscheidungen beteiligt. Sein Vertrag wurde ebenfalls aufgehoben. Die in den Medien angeprangerten »alten Seilschaften« gab es danach nicht mehr, wie ohnehin ostdeutsche Treuhandmitarbeiter keinen entscheidenden Einfluss auf Privatisierungsentscheidungen hatten. Dafür sorgte schon die durchgängige Besetzung der Spitzenpositionen der Treuhand mit Westdeutschen.<sup>57</sup>

Mit Wirkung zum 1. Januar 1991 wurde die Organisation der Treuhandzentrale umgestaltet und fünf divisional orientierte Unternehmensbereiche gebildet.<sup>58</sup> Die Betriebe der chemischen Industrie gehörten nun

52 Schneider verstarb Ende Januar 1991, und Schubert kündigte im April 1991 unter Verweis auf seine fortgesetzten Auseinandersetzungen mit dem Vorstand der Minol AG (vgl. Schubert an Gundermann, 3.4.1991, handschriftliche Notiz, Nachlass Gundermann, Treuhandanstalt/Energiewirtschaft, Bd. 1). Köhler und Pakull mussten Ende 1991 gehen (vgl. Bild am Sonntag, 10.11.1991). Bis Anfang August 1991 kamen 23 neue Mitarbeiter zum Bereich Energie hinzu.

53 Dipl. Ing. Peter Schillmöller, Finanzvorstand der Esso AG (vgl. »Der Markt ist verrückt geworden«, in: Der Spiegel, 24.2.1985).

54 Vgl. Schubert: Vom Bergmann zum Ölexperten, S. 145.

55 Vgl. Koch: Aktennotiz, 2.10.1990, BArch Berlin, B 412/2542, Bl. 11.

56 Vgl. u. a. »Die Kuh muss Futter kriegen«, in: Der Spiegel, 21.5.1990; Malycha: Vom Hoffnungsträger zum Prügelknaben, S. 503–505.

57 Vgl. Böick: Die Treuhand.

58 Vgl. Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990–1994, Bd. 13, S. 595.

zum Unternehmensbereich 4 (UB 4), der von Treuhandvorstand Wolf Klinz geleitet wurde.<sup>59</sup> Klinz hatte über zehn Jahre für die Unternehmensberatung McKinsey gearbeitet und war aus dem Vorstand des Schweizer Elektronikonzerns Landis & Gyr zur Treuhand gewechselt. Dort trug er außerdem die Geschäftsverantwortung für die Branchen Elektrotechnik und Elektronik, Holz und Papier sowie Textil, Bekleidung und Leder. Im Herbst 1991 geriet er nach dem Desaster des Verkaufs der GRW Teltow GmbH unter Druck und konnte sich nur mit Mühe im Vorstand der Treuhandanstalt behaupten.<sup>60</sup>

Als Direktor für die chemische Industrie im Unternehmensbereich 4 konnte Ernst Schraufstätter gewonnen werden. Er war seit 1950 Mitarbeiter der Bayer AG, hatte ab 1966 die Pharmaforschung und ab 1984 bis zu seiner Pensionierung 1989 die weltweiten Pharmaaktivitäten des Konzerns geleitet.<sup>61</sup> Schraufstätter verfügte über eine große fachliche Reputation. Alle wichtigen Expertisen zur Lage der Betriebe der Großchemie und die Vorlagen zur Privatisierung gingen über seinen Schreibtisch. Im Tagesgeschäft war er, wie die meisten Mitarbeiter der Treuhand, bisweilen überfordert und ließ sich von Journalisten, die sich als Investoren ausgaben, vorführen.<sup>62</sup>

Seinen Direktionsbereich verstärkte Schraufstätter durch Leihmanager (»One-Dollar Men«), die zuvor überwiegend für die Bayer AG tätig gewesen waren.<sup>63</sup> Unter anderen gehörte der Industriekaufmann Werner Wenning zu den Leihmanagern, die vom Leverkusener Konzern für ein Jahr zur Treuhand geschickt wurden. Wenning rückte 1997 in den Vor-

59 Wolf Klinz (1941): Kaufmann, 1970–1981 Geschäftsführer Vertrieb und McKinsey & Company, Inc.; 1981–84 Leiter des Unternehmensbereichs International Vereinigte Glaswerke GmbH; Mitglied des Vorstandes 1984–1990 Landis & Gyr AG (Schweiz), 1990–94 Vorstandsmitglied der Treuhandanstalt (vgl. Homepage Dr. Wolfgang Klinz, letzter Zugriff 2.2.2019).

60 Vgl. »Alles prima«, in: Der Spiegel, 21.10.1991; Peter Christ: »Genies und Bankrotteure«, in: Die Zeit, 25.10.1991.

61 Vgl. Deutsches Ärzteblatt, Ausgabe A, 2.8.1985.

62 Vgl. Flug: Treuhand-Poker, S. 107.

63 Vgl. Koch: Vorschlag zur Aufteilung der Gruppe Wirtschaft in der Treuhand, 12.12.1990, Vorstandssitzung 13.12.1990, BArch Berlin, B 412/2554.

stand der Bayer AG auf und wurde 2002 neuer Vorstandschef.<sup>64</sup> Im Verwaltungsrat der Treuhand war André Leysen, Aufsichtsratsvorsitzender der Agfa-Gevaert AG, einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft der Bayer AG, bereits seit Ende 1990 präsent.

Mit Blick auf die zahlreichen Bayer-Manager im Chemiedirektorat und den Expertisen von Strenger und Leysen in den Entscheidungsgremien der Treuhand hätte es nahegelegen, ein spezielles Interesse des Konzerns an der ostdeutschen Chemieindustrie zu vermuten. Doch wie schon die frühen Statements von Strenger andeuteten, sah der Bayer-Vorstand keinen Grund für Betriebsübernahmen im Osten. Die Leihmanager als »Agenten« ihres eigentlichen Arbeitgebers zu sehen, die vor allem an der Auswahl geeigneter ostdeutscher Unternehmen zwecks Übernahme interessiert waren, trifft in diesem Fall nicht zu.<sup>65</sup> Der Bayer-Konzern hatte unter der Leitung von Strenger, stärker noch als seine Hauptkonkurrenten, seine Pharmasparte ausgebaut, wohingegen auf die klassischen Sparten Kunststoffe, Kautschuk, Fasern und organische Chemikalien nur noch ein kleiner Teil des Konzernumsatzes entfiel.<sup>66</sup> Für Bayer gab es im Osten daher nur wenige Anknüpfungspunkte.

An den negativen Einschätzungen der großen ostdeutschen Chemiestandorte änderte sich auch nach der Verabschiedung des Treuhandgesetzes nichts. Zwar war inzwischen der Weg zur deutschen Einheit vorgezeichnet, doch die westdeutschen Chemiekonzerne verlangten vor einem Engagement im Osten die Regelung der Altlastenfrage. Kein westdeutsches Unternehmen sei bereit, allein die Verantwortung für die Sanierung der Altlasten an den ostdeutschen Chemiestandorten zu übernehmen, argumentierte Strenger.<sup>67</sup> Damit wurde frühzeitig eines der zentralen Probleme für die Privatisierung der ostdeutschen Chemiestandorte benannt.

64 Vgl. »Bayer: Führungswechsel«, in: Manager Magazin, 20.3.2001.

65 Vgl. Roesler: Vom Volk zum Eigentum, S. 13.

66 Vgl. Hans Eglau: »Stolpert die Großchemie nach sieben fetten Jahren in die Krise?«, in: Die Zeit, 3.4.1992.

67 Vgl. »Chemieindustrie: Staatliche Regelung für Beseitigung der Altlasten in der DDR angeregt«, in: Handelsblatt, 7.5.1990.

## 4. Bestandsaufnahmen

In Vorbereitung auf die zum 1. Juli 1990 bevorstehende Einführung der D-Mark legten Mitarbeiter des Finanz- und des Wirtschaftsministeriums der DDR der Regierung Berechnungen zur Rentabilität von Betrieben vor. Sie schätzten, dass nur 31 Prozent aller untersuchten VEB rentabel arbeiteten, 42 Prozent wirtschafteten mit Verlust, wurden aber als sanierungsfähig angesehen, und 27 Prozent galten als konkursgefährdet.<sup>68</sup> Die Analyse beruhte auf den Bilanzdaten, die dem staatlichen Bankensystem vorlagen. Mehr als grobe Anhaltspunkte lieferte diese Erhebung wegen der fehlenden Weltmarkt- und Preiskenntnisse nicht.<sup>69</sup> In einer erweiterten Analyse wurde die Rentabilität von 2630 Betrieben untersucht. Das Zahlenwerk sandte Siegfried Wenzel, Mitglied der Kommission für die Schaffung der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion und zuvor stellvertretender Vorsitzender der Staatlichen Plankommission, an Wolfram Krause, stellvertretender Vorsitzender der Treuhandanstalt, zur internen Information.<sup>70</sup> Von den angefragten VEB hatten rund 40 Prozent angeben, nach der D-Mark-Einführung rentabel wirtschaften zu können, ein Drittel benötigte Sanierungsmittel und ein Drittel war konkursgefährdet.<sup>71</sup> In der letztgenannten Kategorie von VEB waren rund 43 Prozent der Industriebeschäftigten, mithin mehr als eine Million Menschen, tätig. Dabei gingen die Autoren der Analyse noch von einer stabilisierenden Wirkung des Osthandels aus.

Trotz zahlreicher Unsicherheiten in der Bewertung und meist zu optimistischer Umsatz- und Exporterwartungen ließen die Selbsteinschätzungen der DDR-Betriebe und der Ministerien darauf schließen, dass dramatische Umbrüche bevorstanden. Nach Vorlage dieser Zahlen

68 Vgl. Präzisierte Fassung zur Feststellung der Rentabilität der Betriebe/Unternehmungen, 16.5.1990, in: Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990–1994, Bd. 2, S. 68.

69 Vgl. Brenke: Die Jahre 1989 und 1990, S. 18–31.

70 Vgl. Jürgs: Die Treuhändler, S. 142–144.

71 Vgl. Lagebericht über die Tätigkeit der Treuhand bis 15.7.1990, Erste Sitzung des Verwaltungsrats, BArch Berlin, B 412/883, Bl. 20–30; siehe auch: Kemmler: Die Entstehung der Treuhandanstalt, S. 133.

fasste die Regierung de Maizière am 20. Juni 1990 einen »Beschluss über die Maßnahmen zur Strukturanpassung der gewerblichen Wirtschaft an die Erfordernisse der Marktwirtschaft« und warf damit ein gravierendes Problem auf: Die Liquidität der meisten ostdeutschen Betriebe war nach der Währungsunion akut gefährdet. Der Vorstand der Treuhand musste sich dem Problem der Liquiditätssicherung sämtlicher Treuhandunternehmen von der ersten Sitzung an widmen.

Auch die Bundesregierung und die Spitzenbeamten der Bonner Ministerien erhielten besorgniserregende Analysen zur Wirtschaftslage der DDR. Daraus war zumindest ablesbar, dass das verfügbare Zahlenmaterial der Betriebe nicht taugte, um realistische Einschätzungen zu deren Überlebenschancen unter marktwirtschaftlichen Verhältnissen zu geben.<sup>72</sup>

Erst später wurde von maßgeblichen Akteuren, nicht zuletzt von Bundeskanzler Helmut Kohl, behauptet, dass keinerlei verlässliches Wissen über den tatsächlichen Zustand der DDR-Wirtschaft vorgelegen hätte.<sup>73</sup> Die Legende von der unwissenden Bundesregierung, die auf den Zahlenschwindel der DDR-Propaganda hereingefallen sei, ist inzwischen widerlegt.<sup>74</sup> Unter anderem hatte der Bundesnachrichtendienst (BND) von Mitte Januar bis Ende März 1990 rund 30 Gespräche mit Alexander Schalck-Golodkowski, dem Stellvertreter des Ministers für Außenhandel der DDR und Leiter des Bereiches Kommerzielle Koordinierung (KoKo), geführt. Schalck und seine Frau waren in der Nacht vom 3. zum 4. Dezember 1989 Hals über Kopf in den Westen geflohen, da sich fürchteten, als Sündenböcke für die wirtschaftlichen Probleme der DDR und den Machtmissbrauch der SED-Führung herhalten zu müssen. Schalck war *der* Wirtschaftsexperte der DDR und kannte die Stärken und Schwächen vieler Kombinate besser als jeder andere. »Die Fragen prasselten nur so auf mich ein. Wie steht es um die Verschuldung der DDR? Wie um ihre Produktivität? Welche Kombinate sind erhaltenswert? Welche sollte man stilllegen? [...] Die historische Situation war für mich eindeutig: Je mehr

72 Beispiele dafür in: Lütkemeyer: Wendemanöver.

73 Vgl. Rödder: Geschichte der deutschen Wiedervereinigung, S. 63.

74 Vgl. Pötzl: Der Treuhand-Komplex, S. 74–98.

die Bundesregierung über den sich auflösenden Staat wusste, desto besser für die DDR.«<sup>75</sup> Auch mit Bezug auf Schalcks Expertise widersprach Hans-Georg Wieck, von 1985 bis 1990 Präsident des BND, der oft kolportierten These von der Ahnungslosigkeit der Bundesregierung: »Die kritische Lage der DDR-Wirtschaft war der Bundesregierung aus eigener Einschätzung und aufgrund der BND-Berichterstattung in vollem Umfang bekannt.«<sup>76</sup>

Außerdem lag eine Untersuchung der Boston Consulting Group zur Situation der DDR-Wirtschaft vom 20. Juni 1990 vor. Darin hieß es:

»Der Zustand der DDR-Wirtschaft erweist sich bei detaillierter Analyse als noch schlechter als dies aufgrund gesamtwirtschaftlicher Kennziffern zu vermuten ist. Selbst in DDR-Spitzenbetrieben entspricht das Leistungsspektrum der Erzeugnisse meist nur dem untersten Niveau des westlichen Wettbewerbs. [...] Für die Zukunft stellt sich die Frage, ob eine eigenständige DDR-Industrie überhaupt lebensfähig ist. [...] Nach einer Phase der Euphorie über Westkontakte folgt regelmäßig die Ernüchterung über die emotionslos sachliche Vorgehensweise der Westfirmen. Der überwiegende Teil der DDR-Wirtschaft steht aber nach wie vor faktisch alleine da. Es droht eine große Konkursmasse auf die öffentliche Hand zuzukommen.«<sup>77</sup>

Es gehörte zum Tagesgeschäft der Boston Consulting Group, wie auch anderer weltweit agierende Beratungsgesellschaften, rasch die Marktchancen für bestimmte Produkte und Branchen zu analysieren. Sie gingen an die Bewertung von DDR-Betrieben genauso sachlich und emotionslos heran, wie an jeden beliebigen anderen Auftrag in der Welt. Die Treuhand bedurfte ihrer Expertisen, da ihr selbst das Personal und die Marktkenntnisse fehlten.

Wichtige Einschätzungen zum Zustand der Chemiebetriebe erhielt die Treuhand von Insidern. Unter anderem findet sich in den Unterlagen des Unternehmensbereichs Chemie eine 40-seitige Ausarbeitung von Anfang 1990 über den Zustand der Leuna-Werke. Der Verfasser war ein in

75 Vgl. Schalck-Golodkowski: Deutsch-deutsche Erinnerungen, S. 333f.

76 Wieck: Geheime Nachrichtendienste, S. 261.

77 Zit. nach Jürs: Die Treuhändler, S. 151.

den Westen geflohener Chemiker.<sup>78</sup> Unter anderem verweist der Autor in seinem schonungslosen Problemaufriss darauf, dass es außer bei der Erdölverarbeitung kaum Veränderungen im Produktionsprofil gegeben habe.

»Die Infrastruktur des Werkes ist kaputt, die Energieversorgung hat schlechte Wirkungsgrade, ist unzuverlässig und von Grund auf erneuerungswürdig. Das Produktionsprofil ist veraltet, es gibt keine Produktionskonzeption, die Grundmittelsubstanz ist verschlissen, die Reparaturbereiche sind nicht leistungsfähig und überlastet, die notwendigsten Reparaturen werden nicht durchgeführt, die Arbeitszeitauslastung durch die Menschen ist schlecht, die Investitionstätigkeit ist vollkommen zusammengebrochen. [...] Innovationsanstöße sind Mangelware, innerbetriebliche wie außerbetriebliche Transportfragen sind große Störfaktoren für die Produktion, moderne Informationstechnik existiert kaum in Ansätzen, PC und Roboter sind Farcen für die politische Statistik. Der Anteil, der nicht nützlich Tätigen unter den Beschäftigten beträgt 25 Prozent, das Werk hat keine internationalen Vertriebs- und Tochtergesellschaften, das Management hat keine Qualifikation, ist international unerfahren und unfähig, in globalen Dimensionen zu denken.«<sup>79</sup>

Der Autor schließt mit den Worten: »Reformierbar ist der Sozialismus nicht.« Er schlussfolgert, dass nur die Einbindung in die Weltwirtschaft helfen könne. Internationale Konzerne seien gefragt, um die Betriebe der DDR zu übernehmen, sie umzustrukturieren und zu sanieren. Dies werde zu Verwerfungen führen: »Millionen Menschen werden neue Arbeitsplätze übernehmen müssen.«<sup>80</sup>

Zu ähnlich bitteren Einschätzungen kamen auch Ingenieure und Chemiker aus anderen Werken. Verwiesen sei auf einen kleinen, seit Mitte der 1980er-Jahre heimlich tagenden Kreis von Chemikern des Schkopauer Buna-Werks. Sie diskutierten über eine Reform des Wirtschaftssystems. Christoph Mühlhaus war einer der Teilnehmer und hielt dazu später fest:

78 Vgl. DDR-Wirtschaft am Beispiel der Leuna-Werke Anfang 1990, BArch Berlin, B 412/3599, Bl. 468–509.

79 Ebd., S. 506 f.

80 Ebd.

»Erste Überlegungen des unbenannten Zirkels waren Deckungsbeitragsberechnungen als D-Mark (DM)-Kalkulationen für die wesentlichen Produktgruppen des Werkes. Wir wussten, dass die Preissetzung in der DDR sehr willkürlich war und die wahren Kosten nicht reflektierte. Die DM-Kalkulation war kein Vorgriff auf eine Deutsche Einheit, sondern nur der Versuch, unsere Wirtschaftlichkeit unter Marktbedingungen abzubilden. Der nächste Schritt war eine Klassifizierung:

- Kategorie 5: so unwirtschaftlich, dass nur eine sofortige Stilllegung vorteilhaft war,
- Kategorie 4: auch unrettbar, aber erst mit Investitionen abstellbar, da das Produkt im Verbund übergangsweise benötigt wurde,
- Kategorie 3: kann nach Ertüchtigung zur Wirtschaftlichkeit geführt werden,
- Kategorie 2: wirtschaftlich vorzeigbar,
- eine Kategorie 1 haben wir nicht identifizieren können.

Diese Rechnungen waren sehr simpel, weil uns keine genauen Weltmarktpreise und insbesondere keine »Benchmark« (Vergleichsmaßstab)-Kosten zur Verfügung standen. Sie sollten uns in erster Linie ein Gefühl vermitteln, wo wir eigentlich stehen. Welche Produktgruppen hätten in der Marktwirtschaft eine Chance? Das Ergebnis konnte nur erschreckend oder ernüchternd sein, weil fast 50 % der Produktion auf der unwirtschaftlichen Karbidchemie basierte oder mit ihr in einem Verbund stand.«<sup>81</sup>

Mit ihrer Klassifizierung nahmen die Buna-Chemiker vom Grundsatz her Bewertungsgrundsätze vorweg, auf die sich die Treuhand später stützen sollte.

Trotz all der vorstehend zitierten Zustandsberichte bleibt die Frage, inwiefern diese die entscheidenden Akteure in den beiden deutschen Regierungen und der Treuhand überhaupt erreichten und wenn ja, ob daraus irgendwelche Konsequenzen gezogen wurden oder nicht. In einer Zeit, in der »das Wort im Munde alt wurde« (Johannes Rau), ging vieles einfach unter oder wurde beiseitegeschoben.

81 Mühlhaus: Die Privatisierung des Kombines VEB Chemische Werke Buna, S. 7–48, hier S. 9f.

Für die noch im Aufbau befindliche Treuhand konnten die Erhebungen der DDR-Ministerien aufgrund ihrer methodischen Probleme keine hinreichende Entscheidungsgrundlage für die Gewährung von Liquiditätskrediten bilden. Benötigt wurde eine Abschätzung der künftigen Markt- und damit Privatisierungschancen.<sup>82</sup> Diese Aufgabe übernahm ab Herbst 1990 der im Auftrag des Bundesministeriums der Finanzen gebildete Leitungsausschuss. Die unabhängige Gruppe von Experten wurde von mehreren Branchenteams mit zeitweilig bis zu insgesamt 80 Mitarbeitern, überwiegend jüngere Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater und Consultants, unterstützt und stufte die von ihnen untersuchten Unternehmen anhand der vorliegenden Unternehmenskonzepte und D-Mark-Eröffnungsbilanzen in jeweils eine von sechs Kategorien ein. Nur die Unternehmen der Kategorie 1 arbeiteten rentabel. Unternehmen der Kategorie 6 waren nicht sanierungsfähig. Die Voten des Leitungsausschusses hatten ein hohes Gewicht. In den meisten Fällen folgte der Vorstand der Treuhand dessen Empfehlungen.

Der Leitungsausschuss wurde beauftragt, eine Liste mit den Betrieben zusammenzustellen, die besonders hohe Liquiditätsanträge gestellt hatten. Darunter befanden sich, wenig verwunderlich angesichts ihrer schieren Größe, alle Betriebe der Großchemie. Sie galten damit alle als stilllegungsgefährdet.<sup>83</sup>

Während man bei der Treuhand noch darüber rätselte, was mit den Unternehmen der Großchemie geschehen sollte, hatte die westdeutsche Chemieindustrie bereits mit der Erschließung des ostdeutschen Marktes begonnen. Bis zur Währungsunion im Juli 1990 wurden zwischen den Chemieunternehmen der Bundesrepublik und der DDR rund 120 Projekte vereinbart.<sup>84</sup> Es handelte sich überwiegend um die Gründung von Joint Ventures zum gemeinsamen Produktvertrieb. Doch je näher das Ende der Zweistaatlichkeit rückte, desto schneller war es mit der Begeisterung für

82 Vgl. Schmidt: Strategien der Privatisierung, S. 222f.

83 Vgl. Kemmler: Die Entstehung der Treuhandanstalt, S. 312.

84 Vgl. »Chemieindustrie: DDR-Kooperation bei 120 Projekten«, in: Handelsblatt, 9.7. 1990.

Joint Ventures vorbei. Es gab aus Sicht der meisten westdeutschen Unternehmen dafür keine wirtschaftliche Notwendigkeit mehr. Den Markt im Osten konnten sie auch ohne die dortigen Produktionskapazitäten beliefern.

Lediglich zur Arrondierung der eigenen Kapazitäten oder zur Erschließung der Märkte in Osteuropa schien die Übernahme weniger mittelgroßer ostdeutscher Chemiebetriebe bzw. einzelner ihrer Geschäftsfelder interessant zu sein. Um die Standorte der Großchemie – Leuna, Schkopau, Bitterfeld und Wolfen – machten alle einen Bogen. Damit drohte die Treuhand auf den »großen Brocken« mit jeweils 10 000 bis 20 000 Beschäftigten sitzen zu bleiben.

Im Unterschied zur chemischen Industrie herrschte auf dem westdeutschen Mineralölmarkt ein schärferer Konkurrenzkampf. Schon aufgrund seiner Größe gehörte der westdeutsche Mineralölmarkt zu den Märkten in Westeuropa, die besonders hart umkämpft waren. Zehn internationale Mineralölkonzerne und zahlreiche mittelständische Firmen konkurrierten um Marktanteile. Unmittelbar nach dem Fall der Mauer begann ihr Wettrennen um den ostdeutschen Mineralölmarkt. Im Zentrum der Begehrlichkeiten rückten dabei die modernste DDR-Raffinerie in Schwedt und das Tankstellennetz Minol. Ansatzpunkte für die Gründung von Joint Ventures oder auch Neubauvorhaben boten die Raffineriekapazitäten in Leuna, Zeitz, Böhlen und Lützkendorf. In keinem Fall ging es dabei um Kooperationen »auf Augenhöhe«.

Der erste Reflex vieler Belegschaften in der ostdeutschen Chemie- und Mineralölindustrie bestand darin, auf eine Kooperation mit den vormaligen Inhabern zu hoffen bzw. auf eine Übernahme durch diese. Dies betraf unter anderem die bis 1945 zum Henkel-Konzern gehörenden Werke der Fettchemie (Oleochemie) in Rodleben und Chemnitz sowie das Waschmittelwerk Genthin. In der Filmfabrik Wolfen, der einstmals von der Agfa gegründeten größten europäischen Filmfabrik, richteten sich die Erwartungen an die Agfa-Gevaert AG. Die Mitarbeiter von Berlin Chemie in Adlershof hofften auf ein Zusammengehen mit der Schering AG in Berlin-Wedding. Beide Standorte hatten bis zum Ende des Zweiten Weltkriegs zum Schering-Konzern gehört. Für das Buna-Werk in Schko-

pau, das 1936 als erstes deutsches Synthesewerk gebaut wurde, schien ein Zusammengehen mit der zum VEBA-Konzern gehörenden Hüls AG, Marl, naheliegend. Die gemeinsame Geschichte dieser und noch einiger weiterer Werke war zwar in den Jahrzehnten der Teilung immer mehr verblasst, schien aber dennoch Ansatzpunkte für Kooperationen zu bieten. So wurden Anfang 1990, um nur ein Beispiel zu erwähnen, von Juristen und Archivaren der Schering AG die Unterlagen über die im Osten nach 1945 enteigneten Werke herausgesucht, Kontakte intensiviert, Werke in der DDR besichtigt und Bewertungen des aktuellen Zustands vorgenommen.<sup>85</sup> Schnell wurden die Möglichkeiten für die Gründung von Joint Ventures und später auch Übernahmen geprüft. Zur Treuhand wurden Kontakte aufgebaut, wobei alte Netzwerke von Nutzen waren.

So oder ähnlich lief es 1990 bei allen westdeutschen Chemiekonzernen. Sie verfügten schon aufgrund der gemeinsamen Sprache und Geschichte über einen kaum einholbaren Informationsvorsprung gegenüber ausländischen Unternehmen. Hinzu kam der Umstand, dass die ostdeutschen Belegschaften in allen der hier noch vorzustellenden Fälle auf Übernahmen durch westdeutsche Unternehmen setzten. Ihnen konnte es oftmals gar nicht schnell genug gehen. Sie sahen darin die besten Chancen für den Erhalt ihrer Betriebe und die Sicherung möglichst vieler Arbeitsplätze. Schon deshalb kann nicht von »feindlichen Übernahmen« oder gar von einer »Fortsetzung des Kalten Krieges mit anderen Mitteln« gesprochen werden.<sup>86</sup> Nicht nur das Management, sondern auch die Belegschaftsvertretungen öffneten die Türen.

Der erste Zugriff auf die aus betriebswirtschaftlicher Sicht interessantesten Standorte blieb nahezu ausschließlich westdeutschen Konzernen vorbehalten. Dies wurde zwar im Ausland kritisch kommentiert, doch die Treuhand als Eigentümerin der DDR-Betriebe war in den ersten Monaten

85 Vgl. Rechtsabteilung Schering AG, betr.: VEB Berlin Chemie, 20.2.1990, Schering Archiv Berlin, Außenstelle von Corporate History & Archives der Bayer AG (SchA), 054-023; Weber: Besuch des VEB Pharma Neubrandenburg am 20.4.1990, 4.5.1990, SchA, 054-024/2.

86 Vgl. z. B. Wenzel: Was kostet die Wiedervereinigung?, S. 42.

ihres Bestehens schon aus organisatorischen Gründen nicht in der Lage, der Eigendynamik der deutsch-deutschen Geschäfte entgegenzutreten.

In den Führungsgremien der Treuhand lebte die »Deutschland AG« nochmals auf. Unter diesem Begriff wurde bis Ende der 1990er-Jahre ein Netzwerk von Verflechtungen zwischen Banken, Versicherungen und Industrieunternehmen verstanden, das auf Kapitalbeteiligungen und eine Konzentration von Aufsichtsratsmandaten bei führenden Managern, Gewerkschaftern und Politikern (*big linkers*) beruhte.<sup>87</sup> Wolfgang Streeck und Martin Höpner sehen darin eine Art von Organisation, die nach innen Konkurrenz begrenzt und nach außen Geschlossenheit anstrebt.

Angesichts der personellen Netzwerke zwischen den Vorständen der Treuhand und der Wirtschaft sowie der Politik war es kein Zufall, dass die Deutsche Bank, die Dresdner Bank, die Allianz-Versicherung, die großen Energieversorger, Ruhrgas, Siemens, Volkswagen, Daimler Benz, Henkel und die BASF zu den Ersten gehörten, die sich bereits 1990 die attraktivsten Teile und Märkte der ostdeutschen Wirtschaft sicherten. Das Bundeskanzleramt sah Firmenkäufe und Investitionen der Konzerne in den neuen Bundesländern mit Wohlwollen und ebnete, wie am Beispiel der Übernahme des Synthesewerks Schwarzheide durch die BASF im Oktober 1990 noch zu zeigen sein wird, auch schon mal den Weg, wenn es bei der Treuhand stockte.

## 5. Der Schock der Währungsunion und die Kapitalentwertung

Mit der Währungsunion ab 1. Juli 1990 traten die vorstehend skizzierten strukturellen Defizite der DDR-Betriebe schlagartig zutage. Die von der Bundesregierung zwischen der westdeutschen Währungsreform von 1948 und der Währungsunion von 1990 gezogene Parallele erwies sich als rei-

<sup>87</sup> Vgl. Streeck/Höpner (Hg.): *Alle Macht dem Markt?*; Ahrens/Gehlen/Reckendrees (Hg.): *Die »Deutschland AG«*.

nes Wunschdenken.<sup>88</sup> Die bisher vom internationalen Wettbewerb nahezu vollständig abgeschottete ostdeutsche Wirtschaft erfuhr einen exogenen Schock.<sup>89</sup> Die Einführung der D-Mark führte zu einer starken Überbewertung der Kosten- und Leistungsströme der ostdeutschen Betriebe. Die lässt sich an der sogenannten Devisenertragskennziffer darstellen, mit der in der DDR die Diskrepanz zwischen den Herstellungskosten von Exportgütern und den Exporterlösen abgebildet wurde. Im Jahr 1989 mussten die DDR-Betriebe im Durchschnitt 4,40 DDR-Mark aufwenden, um 1 DM Erlös zu erzielen. Nach der D-Mark-Umstellung erhielten die Betriebe keine Exportsubventionen mehr. Während ihre Exportpreise fielen, mussten sie nunmehr alle Kosten in D-Mark begleichen. De facto stiegen damit auch die Lohnstückkosten weit über das westdeutsche Niveau.<sup>90</sup>

Ökonomen verglichen die Wirkungen der Einführung der D-Mark mit einer »ökonomischen Atombombe« oder sprachen von »ökonomischen Selbstmord«.<sup>91</sup> Die meisten Wirtschaftswissenschaftler hatten vor den negativen Folgen der Einführung der D-Mark in Form einer »Schocktherapie« gewarnt. Andere sprachen vom »Aufsprengen der Produktivitätsfesseln«, verwiesen auf das von Joseph Schumpeter stammende Bild von der »schöpferischen Zerstörung« und prognostizierten für die neuen Bundesländer hohe Wachstumsraten. Sie beschworen den Mythos der Währungsreform von 1948 und des anschließenden Wirtschaftswunders, ohne die völlig gegensätzlichen historischen Umstände ausreichend zu würdigen. Trotz einiger Ähnlichkeiten zur Nachkriegszeit war die Situation in den zukünftigen neuen Bundesländern mit der Ausgangslage der westdeutschen Wirtschaft nicht vergleichbar. Das westdeutsche Wirtschaftswunder basierte vor allem auf einem exportgetriebenen Wachstum und einer unterbewerteten Währung. Nach der Währungsreform von 1948 standen für die westdeutsche Wirtschaft rasch wachsende Märkte

88 Vgl. Pötzl: Der Treuhandkomplex, S. 91.

89 Vgl. Hoffmann: Warten auf den Aufschwung, S. 26–29.

90 Vgl. Sinn/Sinn: Kaltstart, S. 42.

91 Vgl. Andreas Baum: »Als die D-Mark in die DDR kam«, Deutschlandfunk Kultur, 29.6.2015, <https://www.deutschlandfunkkultur.de/waehrungsunion-vor-25-jahren-als-die-d-mark-in-die-ddr-kam-100.html> (letzter Zugriff 2.2.2024).

im In- und Ausland offen. Die westdeutsche Wirtschaft war der Motor des europäischen Wiederaufbaus. Zudem erfolgte ihr Aufbau nur teilweise unter dem scharfen Druck des internationalen Wettbewerbs, da viele Mechanismen zur Abschottung der nationalen Wirtschaft fortbestanden. Regulierungen blieben auch für die Außenwirtschaft bestehen, und erst 1958 wurde die D-Mark voll konvertierbar.<sup>92</sup> Nichtsdestotrotz hatte sich das Bild von der sozialen Marktwirtschaft, die Ludwig Erhard angeblich über Nacht einführte, in der Öffentlichkeit festgesetzt.<sup>93</sup> Die Bundesregierung ging auch deshalb von einer nur kurzen Anpassungskrise in den neuen Bundesländern aus und hoffte aus wahltaktischen Gründen ohne Steuererhöhungen auskommen zu können.<sup>94</sup>

Von wachsenden Märkten konnte für die Unternehmen in den neuen Bundesländern jedoch keine Rede sein. Dies war der grundlegende Unterschied zur Situation in den Nachkriegsjahren. Erschwerend kam hinzu, dass vor Beginn neuer wirtschaftlicher Aktivitäten erst die Eigentumsrechte geklärt und auf allen Ebenen neue Verwaltungen aufgebaut werden mussten.

Die Warnungen der Mahner wurden von der Realität noch weit übertroffen: Nach Einführung der D-Mark am 1. Juli 1990 stürzte die ostdeutsche Wirtschaftsleistung dramatisch ab, während in Westdeutschland der »Vereinigungsboom« begann. Im Juli ging die Industrieproduktion in Ostdeutschland um ein Drittel zurück, im August waren es noch einmal 15 Prozent.<sup>95</sup> Selbst in der großen Weltwirtschaftskrise von 1929 bis 1933 hat es in so kurzer Zeit keinen vergleichbaren Rückgang der Wirtschaftsleistung gegeben. Es dauerte einige Zeit, bis in der Öffentlichkeit die Erkenntnis reifte, dass es keine Wiederholung des Wirtschaftswunders geben würde.

Der »Kurssturz« der ostdeutschen Chemieunternehmen fand seine Abbildung in den D-Mark-Eröffnungsbilanzen. Während die letzten

92 Vgl. Buchheim: Die Wiedereingliederung Westdeutschlands in die Weltwirtschaft.

93 Vgl. Hampe/Weber (Hg.): 50 Jahre Soziale Mark(t)wirtschaft.

94 Vgl. Schwarz: Helmut Kohl, Eine politische Biographie, S. 594f.

95 Vgl. Wirtschaft und Statistik 1990/12, S. 490.

DDR-Bilanzen der Kombinate noch hohe Milliardenbeträge auf der Aktiva-Seite aufwiesen, schmolzen diese Beträge nach dem Währungsschnitt auf einen Bruchteil zusammen. So wies die letzte noch zur DDR-Zeit erstellte Bilanz des Buna-Werkes eine Bilanzsumme von mehr als 8,6 Milliarden DDR-Mark aus. Unter den Bedingungen eines geschlossenen Marktes mögen die Wertansätze für technische Anlagen und Maschinen (ca. 3,7 Milliarden DDR-Mark) und Gebäude sowie Infrastruktur (ca. 2,6 Milliarden DDR-Mark) ihre Berechtigung gehabt haben. Allerdings ist zu bedenken, dass das Anlagevermögen in der DDR-Zeit mehrfach mithilfe sogenannter Umrechnungsfaktoren aufgewertet wurde.<sup>96</sup> Auch hatte die staatliche Preisbildung zu stark verzerrten Güterpreisen geführt. Zudem wurden importierte Anlagen aus dem westlichen Ausland mit hohen Aufschlägen versehen. Auf der anderen Seite wurden Grund und Boden nur sehr gering bewertet. So blieb die Aussagekraft der ersten D-Mark-Eröffnungsbilanzen beschränkt. Sie mussten nicht selten mehrfach überarbeitet werden, was sich mitunter über Jahre hinzog.

Zu den 100 Treuhandbetrieben mit dem größten Anlagevermögen in der D-Mark-Eröffnungsbilanz zum 1. Juli 1990 gehörten 13 aus dem Bereich der chemischen Industrie/Mineralölindustrie. Bei einem Vergleich ihrer Eröffnungsbilanzen fällt zunächst einmal auf, dass nur zwei Unternehmen, nämlich die LEUNA-WERKE AG und die Chemie AG Bitterfeld/Wolfen, ein Anlagevermögen von mehr als einer Milliarde DM auswiesen. Beide Unternehmen waren jedoch in Gänze unverkäuflich, wie sich alsbald herausstellen sollte. Insofern boten ihre Eröffnungsbilanzen kaum Ansatzpunkte für das Privatisierungsgeschäft. Auch für die auf Platz vier geführte Buna AG zeichnete sich zu diesem Zeitpunkt schon ab, dass das Unternehmen keinen positiven Wert besaß, sondern mit Zuwendungen in Milliardenhöhe saniert werden musste. Gleiches traf auf die anderen Werke der Großchemie in Böhlen, Wolfen, Zeitz und Wittenberg-Piesteritz zu.

96 Vgl. Breuel (Hg.): Treuhand intern, S. 69.

**Anlagevermögen der größten Treuhandbetriebe der chemischen Industrie laut D-Mark-Eröffnungsbilanz zum 1. Juli 1990<sup>97</sup>**

Unternehmen	Anlagevermögen (in Mio. DM)
Leuna Werke AG	1 189
Chemie AG Bitterfeld/Wolfen	1 102
PCK-Petrolchemie und Kraftstoffe AG, Schwedt	797
Buna AG, Schkopau	781
Minol Mineralölhandel AG	604
Sächsische Olefinwerke AG, Böhlen	460
Hydro Agri Rostock GmbH	414
Stickstoffwerke AG Wittenberg-Piesteritz	331
Hydrierwerk Zeitz GmbH	302
Pneumant Reifenwerke Fürstenwalde AG	281
Filmfabrik Wolfen AG	275
Synthesewerk Schwarzheide AG	160
Arzneimittelwerk Dresden GmbH	158
<b>Summe</b>	<b>6854</b>

Günstiger sah es im Fall der PCK AG, der Minol Mineralölhandel AG und der Hydro Agri Rostock GmbH aus. Diese drei Unternehmen zählten zu den begehrtesten im Portfolio der Treuhand. Einen mit über 400 Millionen DM hohen Anlagenwert besaß die Hydro Agri Rostock GmbH, hervorgegangen aus dem 1981 gegründeten und mit westlicher Technik ausgerüsteten VEB Düngemittelwerk Rostock. Auch das Synthesewerk Schwarzheide und das Arzneimittelwerk Dresden sollten rasch Käufer finden. In beiden Fällen spielten die starken Marktpositionen dieser Unternehmen in Osteuropa die entscheidende Rolle, wohingegen die Eröffnungsbilanzen für die Kaufpreisfindung eher nachrangig blieben.

<sup>97</sup> Zusammengestellt nach Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage des Abgeordneten Fritz Schumann (Kroppenstedt) und der Gruppe der PDS/Linke Liste: Anlagevermögen innerhalb des Treuhandvermögens, Deutscher Bundestag, 12. Wahlperiode, Drucksache 12/4586, 19.3.1993.

Vergleicht man die Angaben aus den D-Mark-Eröffnungsbilanzen der ehemaligen Stammbetriebe der DDR-Chemiekombinate mit den Anlagevermögen der größten westdeutschen Chemiekonzerne so wird ein enormes Gefälle deutlich.

Der »Kurssturz« ins Bodenlose war für die wenigsten Beschäftigten der DDR-Industrie nachvollziehbar. Das »Volksvermögen«, selbst von Detlev Karsten Rohwedder kurz vor dem Währungsschnitt noch auf ca. 600 Milliarden DM geschätzt, konnte sich doch nicht, gewissermaßen über Nacht, in Luft aufgelöst haben? Noch im Frühjahr 1990 hatte die Volkskammer über eine »Kuponprivatisierung« diskutiert. Jeder DDR-Bürger sollte demnach einen Anteil am Volksvermögen erhalten. Doch nun stellte sich heraus, dass es nichts zu verteilen gab.

Ab Juli 1990 änderten sich die Rahmenbedingungen für die Unternehmen der chemischen Industrie, wie für die gesamte DDR-Wirtschaft, grundlegend. Für die Produktion, den Umweltschutz und die Beschäftigten galten von nun an westdeutsche Standards. Die Unternehmen sahen sich einem zuvor nicht gekannten Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Zu den größten Problemen gehörten die Belastung durch Altkredite und ein akuter Kapitalmangel. Angesichts dieser Ausgangslage kam der Übergang in die Marktwirtschaft einem »Kaltstart« gleich.<sup>98</sup>

Die Währungsunion versetzte zwar die ostdeutschen Konsumenten in Freude, stellte jedoch die Betriebe, in denen die meisten von ihnen tätig waren, vor schwer lösbare Aufgaben. Die Produktionskosten lagen in den Unternehmen der Großchemie fast doppelt so hoch wie der Umsatz. Das böse Wort vom »ostdeutschen *break-even*« machte die Runde. Dieser werde erreicht, wenn der Umsatz wenigstens die Höhe der Verluste erreicht hätte. Selbst davon waren die Treuhandunternehmen noch weit entfernt.

Die Betriebe der chemischen Industrie reagierten auf den Nachfrage-rückgang mit der Einführung von Kurzarbeit. Zehntausende Beschäftigte

98 Sinn/Sinn: Kaltstart.

waren davon betroffen. Noch hofften die meisten Geschäftsführungen, den bevorstehenden Personalabbau auf ein Mindestmaß begrenzen zu können. Ihre ersten Unternehmenskonzepte gingen zumeist noch von sehr optimistischen Annahmen und unrealistischen Umsatzerwartungen aus.

# III. Schnäppchenjagd?

## Die ersten Privatisierungen

### 1. Rückkehrer: Henkel KGaA in Genthin

Zu den frühen Übernahmen, bei denen die Treuhand nur eine passive Rolle spielte, gehörten der Rückerwerb des Waschmittelwerks Genthin durch die Henkel KGaA und der Kauf des Synthesewerks Schwarzheide durch die BASF. Beide Übernahmen wurden in zeitgenössischen Kommentaren als Hoffnungszeichen für eine baldige Belebung der ostdeutschen Wirtschaft gedeutet. Die weiteren Entwicklungen, auch an anderen Standorten, an denen westdeutsche Konzerne früh tätig wurden, verliefen dann jedoch weitaus widersprüchlicher und ließen die Wunschträume vom neuen (ost)deutschen Wirtschaftswunder platzen.

Das Waschmittelwerk in Genthin war 1921/22 von Henkel in Reaktion auf die politischen Unruhen im Rheinland erbaut worden. Es stellte eine Kopie des Henkel-Stammwerks in Düsseldorf dar. Nach Kriegsende wurde der Betrieb durch die sowjetische Militäradministration demonstert, die Reste enteignet und in einen volkseigenen Betrieb überführt. Der VEB Waschmittelwerk Genthin knüpfte an die Fertigungstraditionen an und produzierte Tenside, Waschmittel, Industriereiniger und Scheuermittel. Die bekannte Waschmittelmarke »Persil« wurde noch eine Zeit lang weiter genutzt, bis Henkel dagegen erfolgreich prozessierte.<sup>1</sup>

Das Genthiner Werk wurde in den 1970er-Jahren modernisiert und verfügte mit den Marken »Spee« und »Losk« über zwei Erfolgsgaranten. »Spee«, ein Akronym für »Spezial-Entwicklung«, erreichte in der DDR

1 Vgl. Lindner: Auf der Suche nach dem Nudossi-Äquator, S. 157–162.

einen Marktanteil von rund 80 Prozent und »Losk« war in der Sowjetunion gut eingeführt.<sup>2</sup> Im Jahr 1989 lag die Gesamtproduktion in Genthin bei 210 000 Tonnen, wovon rund zwei Drittel zur Inlandsversorgung dienten und ein Drittel in die RGW-Länder exportiert wurde.<sup>3</sup>

Nur zwei Wochen nach dem Mauerfall wandte sich die Leitung des Waschmittelwerks an den Henkel-Vorstand. Zu dieser Zeit war das Familienunternehmen Henkel KGaA ein Konzern mit fünf weltweit operierenden Unternehmensbereichen. Henkel beschäftigte mehr Mitarbeiter im Ausland als in Deutschland.<sup>4</sup> Die Familie Henkel hielt alle stimmberechtigten Aktien und hatte einen Börsengang zur Eigenkapitalerhöhung genutzt.

Im Februar 1990 besuchte eine Henkel-Delegation, unter Leitung von Konrad Henkel, Vorsitzender des Gesellschafterausschusses und des Aufsichtsrats, das Genthiner Werk. Als 21-Jähriger hatte Henkel im Jahr 1936 dort ein Praktikum absolviert.<sup>5</sup> Der Firmenpatriarch drängte darauf, mit dem Genthiner Werk zu kooperieren und – als sich die deutsche Einheit abzeichnete – es komplett zu übernehmen. Er war an Genthin mehr aus emotionalen denn aus wirtschaftlichen Gründen interessiert. Dem Vorsitzenden der Geschäftsführung, Helmut Sihler, erteilte Konrad Henkel den Auftrag: »Kümmere Dich um Genthin, bring das zurück und mach das Beste daraus. [...] Aber verhalte Dich ökonomisch sinnvoll.«<sup>6</sup> Henkel mit seinen weltweiten Produktionskapazitäten hätte den Markt in Ostdeutschland auch ohne das Genthiner Werk versorgen können. Daher gab es im Henkel-Management auch skeptische Stimmen zur Übernahme. An den Auftrag der Familie sah sich das Düsseldorfer Management aber gebunden.

2 Vgl. Spee. Die Entwicklung einer gesamtdeutschen Marke, S. 9.

3 Vgl. »Waschmittelwerk Genthin: Kein neuer Anfang«, in: Volksstimme, 28.2.2015.

4 Vgl. Feldenkirchen/Hilger: Menschen und Marken, S. 209, 310; Kaiser: Die Implikationen wirtschaftspolitischer Rahmenbedingungen.

5 Vgl. Spee. Die Entwicklung einer gesamtdeutschen Marke, S. 25.

6 Zit. nach Techmeier: Das Verhältnis von Kriminalität und Ökonomie, S. 204. Warum sowohl Techmeier als auch Karliczek, Strukturelle Bedingungen von Wirtschaftskriminalität, S. 149f., diesen Privatisierungsvorgang für Untersuchungen zur Wirtschaftskriminalität ausgewählt haben, bleibt unklar. Es gibt in diesem Fall keinerlei Indizien für kriminelles Handeln.

Seit Anfang 1990 kam es zu regelmäßigen Arbeitsgesprächen zwischen dem Konzernmanagement und der Genthiner Geschäftsführung. Man einigte sich auf den Aufbau eines gemeinsamen Vertriebs. Aus Düsseldorf wurde eine Verpackungsstraße nach Genthin geschaffen und dort installiert. Das »neue Spee« und »Spee Color« sollten ab Sommer 1990 in kleineren Verpackungen, so wie international üblich, angeboten werden.<sup>7</sup>

Am 31. August 1990 bekundete die Henkel KGaA gegenüber der Treuhandanstalt ihr Interesse am Erwerb der Waschmittelwerk Genthin GmbH zum 1. Oktober 1990.<sup>8</sup> Zwar gab es auch noch andere Interessenten, doch die Treuhand legte sich sofort auf Henkel fest. Eine Ausschreibung gab es nicht.

Henkel schloss mit der Genthiner Geschäftsführung und dem Betriebsrat bereits im September 1990 eine Vereinbarung zum Personalabbau. Ende des Monats wurde die Henkel Genthin GmbH gegründet. Damit war die Entscheidung über den Verkauf des Unternehmens de facto gefallen. Der Henkel-Vorstand informierte das Bundeskanzleramt über den fortgeschrittenen Stand der Verhandlungen und wies darauf hin, dass man das Werk in Genthin übernehmen wolle, eine Privathaftung für Altlasten aber ablehne.<sup>9</sup> Am 26. November 1990 unterzeichneten die Treuhand und die Henkel KGaA den Kaufvertrag.<sup>10</sup>

Laut Kaufvertrag sollte ein zum Waschmittelwerk Genthin gehörender Betriebsteil in Berlin, der chemische Reinigungsmittel produzierte, spätestens zum 31. Dezember 1990 ausgegliedert werden. Die Treuhand versäumte jedoch den Termin, was zu Forderungen des Henkel-Konzerns gegen die Behörde führte. Verantwortlich für das Versäumnis war ein Mitarbeiter des Privatisierungsdirektorats, der nach wenigen Monaten aus der Treuhand ausschied und zu einer Bank wechselte.<sup>11</sup>

7 Vgl. Preuß: »Da hechtet die DDR drauf«, in: Der Spiegel, 10.9.1990.

8 Vgl. Vorstand der Henkel KGaA an Sorg, Treuhand, 31.8.1990, BArch Koblenz, B 136/37732, Bl. 49 f.

9 Vgl. Sihler, Henkel KGaA, an Ludewig, 18.10.1990, ebd., Bl. 48.

10 Vgl. Geschäftsstelle Magdeburg: Sachstandsbericht Henkel Genthin GmbH, 19.7.1994, BArch Berlin, B 412/3931.

11 Vgl. Henkel KGaA an Schirner, 19.3.1991, BArch Berlin, B 412/3400, Bl. 276 f.

Die Treuhand übernahm Altkredite in Höhe von 20 Millionen DM, die Altlastenrisiken verblieben bei der Käuferin. Henkel verpflichtete sich zu Investitionen in Höhe von 50 Millionen DM. Von drei Produktionslinien sollte nur die Waschmittelherstellung erhalten bleiben und auf eine Jahreskapazität von 70 000 Tonnen beschränkt werden.<sup>12</sup> Das entsprach einem Drittel der zur DDR-Zeiten vorhandenen Gesamtkapazitäten für Waschmittel, Industriereinigern und Fetten. Avisiert wurde ein Personalabbau von rund 1600 Mitarbeitern auf nur noch 450 im Jahr 1993.<sup>13</sup> Trotzdem stimmte der Betriebsrat den Plänen der neuen Geschäftsführung mangels Alternativen zu.

Der Kaufpreis belief sich auf 7 Millionen DM.<sup>14</sup> Aus Sicht des Düsseldorfer Managements lag diese Summe an der Schmerzgrenze, da die Produktionsanlagen nicht den internationalen Standards entsprachen und das Altlastenrisiko indirekt preiserhöhend wirkte. Bis Mitte der 1990er-Jahre investierte Henkel in das Genthiner Werks 120 Millionen DM, also weit mehr als im Privatisierungsvertrag vereinbart. Alle Produktionsanlagen und Gebäude wurden erneuert. Die Familie Henkel initiierte eine Spendenaktion, bei der rund 2 Millionen DM von Düsseldorf nach Genthin flossen.

Trotz der Modernisierung der Waschmittelproduktion durchlief das Genthiner Werk eine Durststrecke. Erst als sich die ostdeutschen Kunden wieder auf Altvertrautes besannen, konnte »Spee« in Ostdeutschland erneut Marktführer werden und ab 1996 auch im Westen nennenswerte Marktanteile erobern.<sup>15</sup> Als eine der ganz wenigen in der DDR entwickelten Marken konnte sich »Spee« als gesamtdeutsche Marke etablieren.<sup>16</sup> In den neuen Bundesländern lag der Marktanteil von »Spee« sogar über dem der Henkel-Flaggschiffmarke »Persil«. Die Politik feierte die Privatisierung des Genthiner Waschmittelwerks als vorbildlich.

12 Vgl. Brederbeck: Eine waschechte Tochter von Henkel kehrt zurück, S. 157–161.

13 Vgl. Neue Zeit, 5.1.1991.

14 Vgl. Techmeier: Das Verhältnis von Kriminalität und Ökonomie, S. 55.

15 Vgl. Zschiesche/Errichiello (Hg.): Spee, S. 166.

16 Vgl. Spee. Die Entwicklung einer gesamtdeutschen Marke, S. 18 ff.

Die Henkel KGaA wurde auch noch an anderen ostdeutschen Standorten aktiv. In Heidenau erwarb der Konzern einen Klebstoffhersteller und gründete im Juni 1991 die Citax Klebetechnik GmbH und in Magdeburg wurde die Härtol GmbH, ein Hersteller von Frostschutzmitteln, gekauft.<sup>17</sup> Überhaupt reagierte Henkel auf den Zusammenbruch des Ostblocks sehr rasch. Bereits 1990 erwarb der Konzern Firmenbeteiligungen bzw. gründete Niederlassungen in ganz Mittel- und Osteuropa.<sup>18</sup>

Der Ausbau des Waschmittelwerks in Genthin wurde von der sachsen-anhaltinischen Landesregierung mit vielen Millionen DM gefördert, im Gegenzug gab Henkel eine zehnjährige Standortgarantie ab. Nach Ablauf dieser Frist stellte Henkel Ende 2007 die Produktion von Pulver-Waschmitteln in Genthin ein und verlagerte diese nach Düsseldorf.<sup>19</sup> Die Marke »Spee« wanderte mit ab.<sup>20</sup>

Das Genthiner Werk wurde an die in juristischen Grauzonen agierende, in iranischem Besitz befindliche Hansa-Gruppe, Duisburg, verkauft. Es folgten eine Reihe von Enttäuschungen für die Mitarbeiter und 2016 die Insolvenz und Produktionseinstellung.<sup>21</sup> Erst 2020 begann die Firma Thurn Contract Service aus Neunkirchen-Seelscheid (Nordrhein-Westfalen) in kleinem Umfang wieder mit der Produktion von Wasch- und Reinigungsmitteln in Genthin.<sup>22</sup> Nach der Insolvenz von Thurn übernahm die Firma Dr. Schnell GmbH & Co. KGaA Anfang 2022 die Reinigungsmittelproduktion in Genthin.<sup>23</sup>

Zum VEB Waschmittelwerk Genthin gehörte seit der Zwangsverstaatlichung im Jahr 1972 auch das kleine Waschmittelwerk Prettin, heute ein Ortsteil der Stadt Annaburg im Landkreis Wittenberg. Das Werk

17 Vgl. Feldenkirchen/Hilger: Menschen und Marken, Anhang A 70.

18 Vgl. ebd., S. 340–344.

19 Vgl. »Waschmittelwerk Genthin: Kein neuer Anfang«, in: Volksstimme, 28.2.2015.

20 Vgl. Antonie Städter/Katrin Löwe: »Spee wandert in den Westen ab«, in: Mitteldeutsche Zeitung, 8.7.2008.

21 Vgl. Lindner: Auf der Suche nach dem Nudossi-Äquator, S. 161 f.

22 Vgl. »Thurn: Zwei Linien in Betrieb«, in: Volksstimme, 1.4.2020.

23 Vgl. Christman: »Kein kurzfristiges Engagement«, in: Volksstimme, 10.3.2022.

wurde 1992 reprivatisiert.<sup>24</sup> Jens Schladitz, Nachfahre des Firmengründers, setzte die Produktion der Traditionsmarke »Milwa« – abgeleitet von »mildes Waschmittel« – fort. Das Familienunternehmen behauptete sich trotz mancher Rückschläge mit dieser und anderen eigenen Marken und Lohnfertigungen als Nischenproduzent.<sup>25</sup>

Der Weltkonzern Henkel und das Familienunternehmen Schladitz hatten nach der deutschen Einheit nicht zuletzt aus emotionalen Gründen die traditionsreiche Produktion von Waschmitteln in Sachsen-Anhalt fortgesetzt. Mit dem Rückzug von Henkel aus Genthin ist allerdings der einst für die Wirtschaftsstruktur von Sachsen-Anhalt wichtige Zweig der Haushaltschemie weitgehend verschwunden.

## 2. Sonderfall Schwarzheide

Ähnlich schnell wie die Henkel KGaA reagierte auch die BASF auf die grundstürzenden Ereignisse in der DDR. Allerdings kam für die BASF, anders als im Fall Henkel, eine Rückkehr an den »Altstandort« Leuna nicht infrage. Die Leuna-Werke waren zwar eine Gründung der BASF, aber in den Jahrzehnten der deutschen Teilung hatten sich die Standorte und ihre Produktionsprofile auseinanderentwickelt, sodass die Ludwigshafener Konzernspitze in einer Übernahme von Leuna keinen Mehrwert sah. Der größte Chemiekonzern der Welt befand sich im Umbruch und war gerade dabei, sich von weit mehr als 100 Geschäften zu trennen, die auf längere Sicht nicht profitabel genug erschienen.<sup>26</sup> BASF setzte auf technologische Kompetenz und eine hochwertige Produktpalette.

Gut ins Profil der BASF schien nur das Synthesewerk Schwarzheide zu passen. Bei dieser ersten Komplettübernahme eines ostdeutschen Chemiestandorts handelte es sich um einen Sonderfall. Mehrere große

24 Vgl. Alexander: »Instinktsicher am Firmenimage gefeilt«, S. 429–433.

25 Vgl. Schladitz milwa GmbH: 150 Jahre Familientradition, schladitz-milwa.de (letzter Zugriff am 9.11.2023).

26 Vgl. Abelshausen: Die BASF seit der Neugründung von 1952, S. 631.

Kunststoffproduzenten hatten frühzeitig Interesse an der vermeintlichen »Perle« bekundet, doch es zeichnete sich rasch ab, dass die BASF den Zuschlag erhalten würde.<sup>27</sup> Nach der friedlichen Revolution setzte Kombinatdirektor Hans-Joachim Jeschke, seit 1960 im Werk und ab 1985 Direktor, nicht länger auf eine reformierte DDR, sondern auf den baldigen Übergang zur Marktwirtschaft. Rückschauend erklärte er: »Wir selbst konnten Schwarzheide nicht erhalten, das Werk rechnete sich nicht, obwohl es eines der modernsten war.«<sup>28</sup>

Gespräche über eine mögliche Kooperation zwischen Mitgliedern der Kombinatleitung und Managern der BASF hatten bereits Anfang November 1989 auf der Kunststoffmesse in Düsseldorf stattgefunden.<sup>29</sup> Damit deutete sich ein Wandel in den seit den frühen 1970er-Jahren angespannten Beziehungen zwischen dem Weltmarktführer und dem DDR-Betrieb an.<sup>30</sup> Nur wenige Wochen nach dem Fall der Mauer ließ Jeschke bei einem Treffen mit dem Leiter des Polyurethan-Bereichs der BASF, Manfred Minsinger, und anderen BASF-Managern erkennen, dass er für Schwarzheide eine Anlehnung an einen finanzstarken Partner für unabdingbar hielt. Positiv überrascht zeigten sich die BASF-Manager vom guten Zustand der Anlagen in Schwarzheide und den dort getätigten Umweltschutzinvestitionen. Sie griffen die Idee zur Gründung eines Joint Ventures auf, gingen aber von einer Mindestbeteiligung der BASF von 50 Prozent aus.<sup>31</sup> Die am 25. Januar 1990 von der DDR-Regierung verabschiedete Joint-Venture-Verordnung sah hingegen nur maximal 49 Prozent für ausländische Partner vor.<sup>32</sup> Eine Minderheitsbeteiligung war für die BASF jedoch keine Option.

27 Niederschrift: Pressekonferenz am 22.10.1990 bei der Treuhandanstalt, Bayer Business Services Berlin, SchA, 006-005-1.

28 Zit. nach Kombinatdirektoren erzählen, Erzählalon vom 6.11.2014, <http://www.kombinatdirektoren.de/erzaehlsalon/dr-hans-joachim-jeschke-und-dr-hans-hermann-dehmel-2014-11-06.html> (letzter Zugriff am 20.1.2024).

29 Vgl. BASF Schwarzheide GmbH (Hg.): Dehmel: Aus der Geschichte, Teil 6, S. 24.

30 Vgl. Kapitel I.

31 Vgl. Köhler: Besuch beim Kombinat Synthesewerk Schwarzheide am 29.1.1990, 30.1.1990, BASF-Archiv, B.1.5.2./190.

32 Vgl. Gesetzblatt der DDR, 1990, Nr. 4, S. 16.

Bereits am 6. Februar 1990 gab der Vorstand der BASF »grünes Licht« für eine Kooperation auf dem Polyurethan-Gebiet. Ziel war eine komplette Übernahme.<sup>33</sup> Auch wirtschaftspolitische Überlegungen spielten eine nicht zu unterschätzende Rolle.<sup>34</sup> Der im Jahr des Mauerfalls als neuer Vorstandsvorsitzende der BASF berufene Jürgen Strube sah in dem Projekt eine Chance, sich für seine weitere Tätigkeit das Wohlwollen der Bundesregierung, und speziell des Bundeskanzlers, zu sichern. Helmut Kohl pflegte aufgrund seiner biografischen Prägungen gute Beziehungen zur BASF. Als Werkstudent hatte der Pfälzer beim Ludwigshafener Konzern gearbeitet und war von 1959 bis 1969 als Referent beim Verband der Chemischen Industrie (VCI) tätig gewesen. Als Bundeskanzler erwartete er vom inzwischen weltgrößten Chemiekonzern ein Engagement in Ostdeutschland.<sup>35</sup>

Bereits am 10. April 1990 wurde eine Kooperationsvereinbarung zwischen der BASF und dem VEB Synthesewerk Schwarzheide geschlossen.<sup>36</sup> Jeschke führte auch noch mit anderen westlichen Chemiekonzernen Gespräche, doch die Präferenz für ein Zusammengehen mit der BASF war unverkennbar. Nach der Auflösung des Kombinats am 14. Juni 1990 wurde Jeschke von der Treuhand als vorläufiger Vorstand der Synthesewerk Schwarzheide AG (SYS AG) eingesetzt.<sup>37</sup> Zuvor hatte er zu den Initiatoren der Gründung eines Verbandes der Chemieindustrie der DDR nach bundesdeutschem Muster gehört und war im März zu dessen Vorsitzenden gewählt worden. Unmittelbar nach der Verabschiedung des Treuhandgesetzes am 17. Juni 1990 wandte sich Jeschke an Ministerpräsident Lothar de Maizière und schlug vor, die bisher fast komplett an den Staatshaushalt abgeführten Mittel künftig für produktive Eigeninvestitionen im Unter-

33 Vgl. Niederschrift über die Vorstandssitzung am 20.3.1990, und Expertise: Zusammenarbeit mit dem Kombinat Synthesewerk Schwarzheide auf dem PUR-Gebiet, 28.2.1990, BASF-Archiv, B.1.5.2./193.

34 Vgl. Ludewig: Unternehmen Wiedervereinigung, S. 156; Niederschrift über die Vorstandssitzung am 19.6.1990, BASF-Archiv, B.1.5.2./197.

35 Vgl. Schwarz: Helmut Kohl, S. 17–24.

36 Vgl. ebd., S. 31.

37 Vgl. Gilles: Hoffnungsträger mit vier Buchstaben, S. 23 f.

nehmen selbst zu verwenden. Dieser Grundsatz sollte seiner Meinung nach auch in die Satzung der Treuhandanstalt aufgenommen werden.<sup>38</sup> In der Belegschaft kursierenden Ideen von einer Teilhabe am Betriebsvermögen durch eine kostenlose oder verbilligte Abgabe von Aktien erteilte Jeschke eine Absage.

Als letzter Schritt zur Umwandlung in eine AG erfolgte im Frühjahr die Bildung eines Aufsichtsrats. Jürgen Walter, Mitglied der IG CPK (West) und zugleich auch Mitglied im Aufsichtsrat der BASF AG, wurde in den Aufsichtsrat der Synthesewerk Schwarzheide AG berufen. Dies war ein eindeutiges Signal der IG CPK und der Belegschaft, dass sie die Übernahme des Standorts durch die BASF befürworteten. Unter den Mitarbeitern herrschte die Meinung vor: »Wir wollen zu einem deutschen Unternehmen.«<sup>39</sup>

Die BASF produzierte 1989 rund 485 000 Tonnen Polyurethan und besaß damit einen Weltmarktanteil von etwa 10 Prozent. Schwarzheide produzierte rund 160 000 Tonnen Polyurethan.<sup>40</sup> Mit dem Erwerb des ostdeutschen Standorts wollte die BASF ihr Polyurethangeschäft vor allem in Osteuropa weiter ausbauen.<sup>41</sup>

Strube bat Jeschke am 12. Juni um Vorsprache bei der Treuhand. Der Termin kam nach mehreren vergeblichen Anläufen bei der völlig überforderten Behörde schließlich am 6. Juli 1990 zustande.<sup>42</sup> Jeschke übergab eine Absichtserklärung der BASF, die SYS AG zu 100 Prozent übernehmen zu wollen. Die Treuhandvertreter, es dürfte sich um ehemalige Mitarbeiter aus DDR-Ministerien gehandelt haben, erklärten sich mit der Übernahme einverstanden. Offen blieb das Problem der Altlasten, wozu unter anderem belastete Böden und Gewässer, Abfallhalden und stillgelegte Anla-

38 Vgl. Jeschke an de Maizière, 3.7.1990, BArch Berlin, DC-20/6307, Bl. 19 f.

39 Zeitzeugeninterview mit Dr. Hubert Lerche (1990–99 BASF Schwarzheide), 3.12.2014.

40 Vgl. Niederschrift über die 168. Sitzung des Aufsichtsrats am 23.10.1990, BASF-Archiv, B 1.6.3./146.

41 Vgl. Gilles: Hoffnungsträger mit vier Buchstaben, S. 24.

42 Vgl. BASF Schwarzheide GmbH (Hg.): Jeschke/Hübner: Aus der Geschichte des Chemiewerkes Schwarzheide, Bd. 5, S. 337 f.; BASF Schwarzheide GmbH (Hg.): Dehmel/Schnell: BASF am Standort Schwarzheide, Teil 6, S. 43.

gen gehörten. Der Konzern lehnte dafür eine Kostenübernahme ab. Die Treuhandmitarbeiter erklärten, dass die Frage der Altlasten »gesetzlich geregelt« werden müsse, was keine befriedigende Antwort war. Bereits Anfang Juni hatte Jeschke, der es wissen musste, dazu erklärt: »Ich kann mir persönlich nicht vorstellen, dass Chemieunternehmen in der Bundesrepublik oder anderen Industrieländern in der Lage und bereit sind, zuerst die Altlastensanierung zu finanzieren, um dann auch noch Kapital für neue Anlagen bereitzustellen.«<sup>43</sup> Jeschke unterrichtete Strube vom Verlauf des Gesprächs. Der Vorstandsvorsitzende der BASF versuchte daraufhin mit Schreiben an Treuhandpräsident Reiner Maria Gohlke und Detlev Rohwedder, zu dieser Zeit Vorsitzender des Verwaltungsrats, zu einer Lösung zu kommen. Für den 16. August 1990 wurde ein Gespräch zwischen Gohlke, dem DDR-Umweltminister Karl-Hermann Steinberg (CDU) und Strube anberaunt.<sup>44</sup> Gohlke ließ Strube warten, kam völlig unvorbereitet und verließ nach wenigen Minuten den Raum. Offen muss bleiben, ob Gohlke den Verkauf der SYS AG an die BASF hinauszögern wollte, um das Unternehmen stattdessen meistbietend zu verkaufen.<sup>45</sup> Bei diesem und zahlreichen anderen Verkaufsgesprächen erweckte der Treuhandpräsident den Eindruck eines mit seiner Aufgabe völlig überforderten Managers.<sup>46</sup>

Als Gerüchte über das Scheitern des Gesprächs nach Schwarzheide drangen, reagierte die Belegschaft wütend. Der Betriebsratsvorsitzende Ralf Korbjuhn brachte es auf den Punkt: »Was habe ich davon, wenn die Treuhand mehr abkriegt. Jahrelang haben wir Geld nach Berlin überwiesen, und nichts davon gesehen.« Arbeitsdirektor Ernst Benad ergänzte: »Wenn der Gohlke sich durchgesetzt hätte, hätte ich den Widerstand mitorganisiert. Wir wollen doch nicht irgendeinem amerikanischen Onkel gehören.«<sup>47</sup> Die BASF war der Wunschkandidat und dabei sollte es auch bleiben.

43 »DDR-Chemieverband: Intensive Kooperation mit VCI«, in: Handelsblatt, 6.6.1990.

44 Vgl. Dehmel/Schnell: BASF am Standort Schwarzheide, Teil 6, S. 44.

45 Vgl. Gilles: Hoffnungsträger mit vier Buchstaben, S. 24f.

46 Vgl. Böick: Die Treuhand, S. 293–295.

47 »In den Jubel über die »Mutter« BASF mischen sich auch skeptische Stimmen«, in: Frankfurter Rundschau, 27.10.1990.

Der folgende Schriftverkehr der BASF mit der Treuhand, den Bundesbehörden und den DDR-Ministerien in Sachen Altlasten verlief im Sande. Schwierig war allein schon der Versuch, den Begriff »Altlasten« zu definieren.<sup>48</sup> Mit dem Umweltrahmengesetz hatte die DDR im Juni 1990 ihre umweltrechtlichen Regelungen an das westdeutsche Niveau angeglichen. Das Gesetz ermöglichte den zuständigen Landesbehörden, den Erwerbern von Produktivvermögen eine Haftungsfreistellung zu gewährleisten.<sup>49</sup> Der Gesetzgeber sah allerdings nur eine Freistellung von der öffentlich-rechtlichen, nicht aber von der privatrechtlichen Verantwortung vor. Auch konnte ein Freistellungsantrag vom Investor nur bis zum 31. Dezember 1991 gestellt werden. Die Unzulänglichkeiten in der bestehenden Gesetzgebung stellten ein Privatisierungshemmnis ersten Grades nicht nur im Fall von Schwarzheide dar.

Am 15. August 1990 legte die SYS AG schriftlich der Treuhand ihren Standpunkt zur Privatisierung dar.<sup>50</sup> Einen eigenständigen Weg in die Marktwirtschaft schloss der Vorstand aus. Man sah sich als ein mittelständisches Unternehmen, das weder über das nötige Kapital noch über den Zugang zu neusten Technologien verfüge. Der Polyurethanmarkt wurde von wenigen großen Anbietern beherrscht. Daher war das Zusammengehen mit einem starken Partner zwingend, um den Standort zu erhalten.

Nachdem Gohlke am 20. August 1990 zurückgetreten war und Rohwedder als neuer Präsident bestellt wurde, schien der Weg für die Übernahme der SYS AG durch die BASF frei zu sein. Rohwedder setzte stärker als sein Vorgänger auf schnelle Privatisierungen, vor allem an westdeutsche Großunternehmen und Banken. Nur einen Tag nach seinem Amtsantritt legte die BASF ein konkretes Angebot für die SYS AG vor.<sup>51</sup> Es enthielt folgende Kernpunkte: die BASF übernimmt nur das Stammwerk; die übrigen Betriebsteile werden ausgegliedert, die BASF wird 500 Mil-

48 Vgl. Dehmel/Schnell: BASF am Standort Schwarzheide, Teil 6, S. 48.

49 Vgl. Lünen: Treuhand/BvS. Unternehmenspolitik und Organisationsentwicklung, S. 133 f.

50 Vgl. BASF Schwarzheide GmbH (Hg.): Jeschke/Hübner: Aus der Geschichte des Chemiewerkes Schwarzheide, Bd. 5, S. 374 f.

51 Vgl. ebd., S. 338.

tionen DM investieren; die Rechtsträgerschaft der SYS AG an Grund und Boden wird in das Eigentum des SYS AG überführt. Im Anschreiben an Rohwedder wies Strube darauf hin, dass der Erwerb von SYS für BASF nur sinnvoll sei, wenn es schnell gehe. Auch müsse die Freistellung von Altlasten im Kaufvertrag verankert werden.<sup>52</sup>

Auf der Vorstandssitzung der Treuhand am 30. August 1990 wies Rohwedder das für die Privatisierungen zuständige Vorstandsmitglied Karl Schirner an, den Bundeskanzler über den Stand der Verhandlungen zu informieren.<sup>53</sup> Dies unterstreicht, welch großer politischer Stellenwert einer schnellen Privatisierung zugemessen wurde.

Es folgten am 13. und 26. September zwei Gespräche zwischen Direktoren der BASF und der Treuhand in Berlin.<sup>54</sup> Schirner sah die Treuhand bezüglich der Altlasten nicht in der Pflicht, zumal es dazu keine Festlegungen im Statut der Privatisierungsbehörde gab. Der BASF-Vorstand reagierte mit dem Aufbau einer Drohkulisse. Nach nur wenigen Tagen wollte der Konzern sein Übernahmeangebot zurückziehen.<sup>55</sup> Die entscheidende Verhandlung sollte am 28. September 1990 stattfinden. An diesem Gespräch nahmen der Vorstandsvorsitzende der BASF, Strube, Vorstandsmitglied Dietmar Werner und der vorläufige Vorstand der SYS AG, Jeschke, teil. Zur Enttäuschung der Drei erklärten sich die Vertreter der Treuhand erneut nicht zuständig für das Altlastenproblem. Strube klappte demonstrativ seine Arbeitsunterlagen zu: »Das war's dann«, und verließ mit Werner und Jeschke den Raum.<sup>56</sup> Auf den Rückflug im Firmenjet war er noch immer außer sich: »Ich lasse mich hier nicht zum Affen machen.«<sup>57</sup>

52 Vgl. Strube an Rohwedder, 21.8.1990, BASF-Archiv, B.1.5.2./199.

53 Vgl. Vorstandssitzung der Treuhand, 30.8.1990, BArch Berlin, B 412/2540, Bl. 37.

54 Vgl. BASF Schwarzheide GmbH (Hg.): Jeschke/Hübner: Aus der Geschichte des Chemiewerkes Schwarzheide, Bd. 5, S. 339. Jeschke lässt in dieser Darstellung die Differenzen mit der Treuhand unerwähnt.

55 Vgl. »BASF dringt auf Eile bei Schwarzheide«, in: Handelsblatt, 30.8.1990; »Schwarzheide rechnet mit Zukunft unter Ludwigshafener Führung«, in: Handelsblatt, 17.9.1990.

56 Vgl. Dehmel/Schnell: BASF am Standort Schwarzheide, Teil 6, S. 19.

57 Zeitzeugeninterview mit Dr. Hubert Lerche (1990–1999 BASF Schwarzheide), 3.12.2014.

In Ludwigshafen wurde eine Presseerklärung zum Scheitern der Verhandlungen vorbereitet. Einen allerletzten Versuch wollte Werner aber doch noch unternehmen, um das Projekt zu retten. Er telefonierte mit Johannes Ludewig, einem Vertrauten des Bundeskanzlers und Leiter der Abteilung Wirtschaft und Finanzpolitik im Bundeskanzleramt.<sup>58</sup> Ludewig versprach Unterstützung und beraumte für den 1. Oktober ein Gespräch mit hochrangigen Vertretern des Bundesfinanzministeriums, des Bundeswirtschaftsministeriums und der BASF an.<sup>59</sup> Nach Auffassung von BASF-Direktor Wolfgang Ritter, Leiter des Zentralbereichs Recht, Steuern und Versicherung, sollte der Staat das komplette Altlastenrisiko tragen. Die Vertreter Ministerien wollten aber keinen Präzedenzfall schaffen und drängten auf eine Beteiligung des Konzerns. Dies wurde von Ritter abgelehnt.<sup>60</sup> Der Vorstand der BASF lenkte dann aber insoweit ein, als dass er einer geringen Beteiligung am Altlastenrisiko in Höhe von 10 Prozent zustimmte. Dies wurde als maximale Konzession gegenüber der Bundesregierung dargestellt.<sup>61</sup>

Nachdem die BASF-Manager mit den Vertretern der Ministerialbürokratie in Sachen der privatrechtlichen Haftungsbefreiung in groben Zügen die besagte 90-zu-10-Prozent-Formel erarbeitet hatten, stand der Privatisierung nichts mehr im Wege. Vom Spitzentreffen im Bundeskanzleramt in Kenntnis gesetzt, stimmt der Vorstand der Treuhand schon am nächsten Tag der Übernahme der SYS AG durch die BASF zu.<sup>62</sup> Auf lediglich zwei Seiten wurde der Vertrag skizziert.

Die Treuhand, das Land Brandenburg und die BASF vereinbarten eine Regelung, der schon bald Modellcharakter zukommen sollte. Die Käuferin haftete nur für ein Restrisiko von bis zu 5 Millionen DM und darüber hinaus bei privatrechtlichen Ansprüchen anteilig in Höhe von

58 Vgl. Dehmel/Schnell: BASF am Standort Schwarzeheide, Teil 6, S. 48–50.

59 Vgl. »BASF-Engagement im Osten dürfte Einzelfall bleiben«, in: Frankfurter Rundschau, 17.10.1990.

60 Vgl. Bubinger über Staatssekretär Köhler, 1.10.1990, BArch Koblenz, B 136/37732, Bl. 14–16.

61 Vgl. Ritter (BASF) an von Würzen (BMW), 2.10.1990, ebd., Bl. 32–33.

62 Vgl. Vorstandssitzung 2.10.1990, BArch Berlin, B 412/2542, Bl. 22f.

10 Prozent.<sup>63</sup> Der Chef der IG CPK, Hermann Rappe, begrüßte den Verkauf der SYS AG an BASF. In einem Schreiben an den Bundeskanzler kritisierte er zugleich das aus seiner Sicht kleinliche Feilschen des Konzerns: »Das ewige Hin und Her wegen der Altlastenfrage ist in meinen Augen unerträglich und der Sache nicht dienlich.«<sup>64</sup>

In Vorbereitung auf den Verkauf des Stammwerks wurden vier Betriebsteile in Bernsdorf, Neudorf, Finowfurth und Bad Muskau mit rund 300 Mitarbeitern ausgegliedert und in der Kunststoff- und Verarbeitungsgesellschaft zusammengeschlossen.<sup>65</sup> Die Standorte Neudorf und Finowfurth mussten nach kurzer Zeit schließen, die übrigen zwei konnten in kleinen Strukturen weiterbetrieben werden.

Die offizielle Unterzeichnung des Kaufvertrags fand am 12. Oktober 1990 statt. »Von diesem Vertrag geht das Signal aus, dass es sich lohnt, in dem Gebiet der ehemaligen DDR zu investieren«, kommentierte Schirner für die Treuhand die Vertragsunterzeichnung.<sup>66</sup> Die Marktchancen des Werks Schwarzeiche wurden mit gut bis durchschnittlich beurteilt. Allerdings wurde der technologische Rückstand gegenüber Wettbewerbern auf fünf bis zehn Jahre geschätzt. Im Privatisierungsvertrag festgeschrieben wurden 500 Millionen DM Investitionen bis 1995. Eine Beschäftigungszusage gab es nicht.

Als vorläufiger Kaufpreis wurden 50 Millionen DM vereinbart.<sup>67</sup> Zu diesem Zeitpunkt ging man bei der Treuhand noch von einer positiven D-Mark-Eröffnungsbilanz aus.<sup>68</sup> Der Finanzvorstand der BASF, Max Dietrich Kley, war skeptischer.<sup>69</sup> Er rechnete dem Vorstand vor, dass die

63 Vgl. Treuhand (Hg.): Dokumentation 1990–1994, Bd. 13, S. 909f.

64 Rappe an Kohl, 8.10.1990, BArch Koblenz, B 136/37732, Bl. 41.

65 Vgl. Dehmel/Schnell: BASF am Standort Schwarzeiche, Teil 6, S. 341.

66 Niederschrift: Pressekonferenz am 22.10.1990 bei der Treuhandanstalt, SchA, Nr. 006-005-1.

67 Vgl. Entscheidungsvorlage für Sitzung des Verwaltungsrates am 18.10.1990 (Schirner), BArch Berlin, B 412/8839, Bl. 121–126.

68 Vgl. Schwarz an Direktorat Recht (Kaiser), 29.5.1991, BArch Berlin, B 412/3606, Bl. 276f.

69 Vgl. Kley, Mitglied des Vorstands der BASF: Bewertung von SYS, 23.10.1990, BASF-Archiv, B 1.6.3./146.

D-Mark-Eröffnungsbilanz zu einer völligen Neubewertung von Vermögen und Schulden führen werde und in Schwarzheide noch bis 1995 ein negatives Betriebsergebnis zu erwarten sei. Die Treuhand, so Kley, werde die Sanierung des Unternehmens nicht für die BASF finanzieren, da nicht nur die Substanz erhalten, sondern neu geschaffen werden müsse. Trotz dieser Probleme sah er in der Übernahme langfristig größere Chancen als Risiken.

Tatsächlich fiel die D-Mark-Eröffnungsbilanz ungünstiger aus als von der Treuhand erwartet, woraufhin der Kaufpreis auf nur noch 5 Millionen DM reduziert wurde. Dies führte später zu einer Nachfrage vor dem Treuhand-Untersuchungsausschuss des Bundestags.<sup>70</sup> Dem niedrigen Kaufpreis standen aufseiten der Treuhand Aufwendungen für den Altschuldenerlass und die Grundkapitalausstattung von rund 350 Millionen DM gegenüber.<sup>71</sup> Außerdem hatte das Land Brandenburg einen Teil der Kosten der Altlastensanierung zu tragen.

Im Namen des Bundesministeriums der Finanzen stimmte Staatssekretär Horst Köhler am 15. Oktober dem Kaufvertrag zu, aber nur unter der Maßgabe, »dass es sich im Hinblick auf den Umfang der Freistellung von Altlastenrisiken um einen Einzelfall handelt, der für vergleichbare andere Fälle keine Präjudizwirkung haben sollte«. <sup>72</sup> Doch genau diese präjudizierende Wirkung hatte der Kaufvertrag: Nicht Privatfirmen, sondern die öffentliche Hand sollte für die historischen Altlasten aufkommen. Köhler revidierte seine Position alsbald. Im November 1990 führte er eine Grundsatzeinweisung herbei und übermittelte dazu der Treuhand »Grundsätze für die Befreiung von ökologischen Altlastenrisiken für Erwerber in Verträgen mit der Treuhandanstalt«. <sup>73</sup> Das Bundesministerium der Finanzen wollte damit gewährleisten, dass nur solche Kosten übernommen wurden, die zu ungerechtfertigten finanziellen Belastungen des Erwerbes führen würden.

70 Treuhand (Hg.): Dokumentation 1990–1994, Bd. 13, S. 910.

71 Vgl. Vertragsmanagement U6/C2: »BASF Schwarzheide, eine erfolgreiche Privatisierung«, 17.6.1993, BArch Berlin, B 412/3606, Bl. 241 f.

72 Köhler an Vorstand der Treuhand, 15.10.1990, BArch Berlin, B 412/8839, Bl. 127.

73 Vgl. Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990–1994, Bd. 9, Bl. 374 ff.

Der Gesetzgeber griff die Kritikpunkte am Freistellungsverfahren auf und beseitigte dessen Unzulänglichkeiten mit einer im Rahmen des »Hemmnisbeseitigungsgesetzes« vom 22. März 1991 durchgeführten Anpassung des Umweltrahmengesetzes. Auf Basis der neuen gesetzlichen Regelungen und der vom Bundesministerium der Finanzen vorgegebenen Grundsätze wurden in den Privatisierungsverträgen seitdem sogenannte Altlastenklauseln aufgenommen, die neben einer zehnpromzentigen Kostenbeteiligung des Investors auch umfangreiche Mitsprache- und Kontrollrechte der Treuhand bei der Konzipierung und Umsetzung der vom Erwerber vorgeschlagenen Maßnahmen vorsahen.<sup>74</sup>

Problematisch blieben die Feststellung der Höhe der Kosten der Altlastenbeseitigung und die Klärung der Frage, wer dafür letztendlich aufzukommen hatte. Treuhand, Bund und Land konnten sich längere Zeit nicht darüber einigen. Erst nachdem BASF damit drohte, das eigene Engagement zurückzufahren, übernahm Brandenburg die Abrechnungsverantwortung gegenüber der BASF.<sup>75</sup> Der Konzern ging von bis zu 800 Millionen DM Kosten aus. Mit einem Bund-Länder-Verwaltungsabkommen Altlastenfinanzierung (VA I) wurde im Dezember 1992 folgender Schlüssel vereinbart: Bei ökologischen Großprojekten übernahm die Treuhand 75 Prozent der Kosten und die Länder 25 Prozent, bei den übrigen Projekten lag die Quote bei 60 zu 40.

Den Vorsitz der neuen Geschäftsführung bei der nunmehrigen BASF Schwarzheide GmbH übernahm ab Ende Oktober 1990 Hans-Hermann Dehmel, zuvor Sprecher der Geschäftsführung der Elastogran GmbH. Die BASF hatte diese Personalentscheidung mit Bedacht getroffen. Dehmel stammte aus der Region. Er hatte seine Kindheit in Hohenbocka im Landkreis Oberspreewald-Lausitz verbracht, bevor seine Familie 1948 nach Südwestdeutschland zog. Dehmel engagierte sich nicht nur für seine neue Aufgabe im Werk, sondern auch für seine alte Heimatregion. Im Dezember 2000 gründete er gemeinsam mit seiner Frau die Dehmel-Stif-

74 Vgl. Lükens: Treuhand/BvS. Unternehmenspolitik und Organisationsentwicklung, S. 135.

75 Vgl. Bonnenberg an Schucht, 18.12.1992, BArch Berlin, B 412/3606, Bl. 248 f.

tung zu Förderung von Bildungsprojekten, Kunst und Kultur sowie hilfebedürftigen Personen und wurde 2002 der erste Ehrenbürger der Stadt Schwarzheide.<sup>76</sup>

Die ersten Jahre nach der Privatisierung waren hart. Die Produktion von Pflanzenschutzmitteln wurde eingestellt, was den Abbau von rund 500 Arbeitsplätzen bedeutete. Daran vermochten auch die Proteste der betroffenen Arbeitnehmer nichts zu ändern.<sup>77</sup> Die Herbizid-Fabrik verursachte Umweltbelastungen und für ihre Produkte gab es in der Bundesrepublik keine Zulassung.

Im Jahr der Einheit war die SYS AG von vielen Kommentatoren als »Perle« im Portfolio der Treuhand gepriesen worden.<sup>78</sup> Nur ein Jahr später war davon keine Rede mehr. Inzwischen war deutlich geworden, dass man den Sanierungsbedarf bei der Infrastruktur und den Grad des Anlagenverschleißes unterschätzt hatte. Die Produktivität, gemessen am Pro-Kopf-Umsatz, lag nur bei einem Drittel vergleichbarer westdeutscher Anbieter.<sup>79</sup> Dies war auf eine zu hohe Fertigungsbreite, einen hohen Reparaturaufwand, die personellen Kosten für den Sozialbereich und extreme Energiekosten zurückzuführen. Das größte Problem war jedoch der schon Anfang 1991 einsetzende dramatische Absatzzrückgang bei Polyurethan.

Die Treuhand bewertete den Verkauf der SYS AG an die BASF trotzdem sehr positiv. Zugleich zog der Unternehmensbereich Chemie Schlüsse aus den unterschätzten Übergangsproblemen. Ohne einen massiven Personaleinsatz der BASF war die Sanierung in Schwarzheide nicht zu bewältigen. Schraufstätter hielt dazu fest: »Die Diskussion mit Herrn Dr. Dehmel ist für mich die Bestätigung, dass die Treuhand in der Chemie keinen größeren Betrieb sanieren kann und dies nur durch einen Investor möglich ist.«<sup>80</sup>

76 Vgl. »Erster BASF-Chef ist Ehrenbürger«, in: Lausitzer Rundschau, 25.2.2015.

77 Vgl. Gilles: Hoffnungsträger mit vier Buchstaben, S. 28.

78 Vgl. »Chemieindustrie: Schwarzheide ein untypischer Fall«, in: Handelsblatt, 18.6.1991.

79 Vgl. ebd.

80 Vgl. Direktionsbereich Chemie, Schraufstätter: Gespräch mit Dehmel, BASF Schwarzheide, am 11.7.1991, BArch Berlin, B 412/3606, Bl. 302.

Der Vorstand der BASF zog aus den Problemen bei der Übernahme und den hohen operativen Verlusten in Schwarzheide die Konsequenz, keinen weiteren Standort oder auch nur eine kleinere Anlage in den ostdeutschen Bundesländern zu übernehmen. Selbst dort, wo ein Zukauf das Sortiment der BASF sinnvoll ergänzt hätte, wie im Fall des in Bitterfeld produzierten Pflanzenschutzmittels Camposan, lehnte BASF eine Beteiligung ab.<sup>81</sup>

Nicht nur für die BASF, sondern die gesamte Chemiebranche waren die Probleme bei der Restrukturierung von Schwarzheide ein Alarmsignal. Es zeichnete sich ab, dass auch bei vollständiger Übernahme der Kosten für die Altlastensanierung durch den Staat Investitionen in Milliardenhöhe nötig sein würden, um die Standorte der Großchemie zu erhalten.<sup>82</sup>

Im Gegensatz zu den in Ludwigshafen gehegten Erwartungen konnte Schwarzheide als ausschließlicher Standort für die Polyurethanproduktion nicht bestehen. Der Markt für Polyurethan in den neuen Bundesländern brach 1991 gegenüber 1990 um 77 Prozent und in Osteuropa um 53 Prozent ein.<sup>83</sup> Dies führte zu Verlusten im operativen Geschäft in dreistelliger Millionenhöhe. Es ist daher fraglich, ob die Entscheidung zur Übernahme von Schwarzheide vom Vorstand der BASF im Jahr 1991 auch noch getroffen worden wäre.

Die hohen Verluste zwangen das Unternehmen zum Personalabbau über das ohnehin beabsichtigte Maß hinaus.

Selbst ein Rückzug aus Schwarzheide wurde diskutiert. Im Sommer 1991 fasste der Vorstand der BASF dann aber den Beschluss, den Standort mit sogenannten Stand-alone-Anlagen auszustatten, da keine Verbundproduktion möglich war. Der Konzern ließ alle Investitionsentscheidungen in Europa auf die Möglichkeit ihrer Realisierung in Schwarzheide überprüfen. Die BASF konnte Schwarzheide auch deshalb zum bevorzug-

81 Vgl. Ambros an Bräutigam, 15.2.1994, BAArch Berlin, B 412/3590, Bl. 326.

82 Vgl. »Chemieindustrie: Schwarzheide ein untypischer Fall«, in: Handelsblatt, 18.6.1991.

83 Vgl. Dehmel (BASF), Kombinatdirektoren erzählen, Erzählalon vom 6.11.2014, <http://www.kombinatdirektoren.de/erzaehlsalon/dr-hans-joachim-jeschke-und-dr-hans-hermann-dehmel-2014-11-06.html> (letzter Zugriff am 20.1.2024).

## Personalentwicklung im Synthesewerk Schwarzheide 1990–1995<sup>84</sup>

Jahr	Stammpersonal
1990	4811
1991	3185
1992	2303
1993	2113
1994	2067
1995	2067

ten Investitionsstandort in Europa erklären, weil in den neuen Bundesländern eine Reihe von Sonderregelungen, u. a. für Abschreibungen, galt.<sup>85</sup>

Eine Fabrik zur Produktion von Wasserbasislacken wurde nicht, wie ursprünglich geplant, in Würzburg gebaut, sondern in Schwarzheide. Dies führte zu Spannungen zwischen den Belegschaften in Würzburg und Schwarzheide, die aber geschlichtet werden konnten.<sup>86</sup> Auch die Investitionen in eine Lackfabrik, die in Italien entstehen sollte, wurden von der BASF nach Schwarzheide umgelenkt. Hinzu kamen Investitionen in den Geschäftsfeldern Kunststoffe, Fungizide und Vorprodukte für Farben sowie Kunststoffe und der Bau eines erdgasbetriebenen Industriekraftwerks. Für sieben neue Anlagen wurden 500 Millionen DM investiert, für den Ausbau der Polyurethanproduktion 250 Millionen DM und für die Ertüchtigung der Infrastruktur 450 Millionen DM. Schwarzheide wurde zu einem reinen Produktionsstandort, ohne Marketing, Vertrieb und Forschung, umgebaut.<sup>87</sup>

Bis die neuen Anlagen in Betrieb genommen werden konnten, summierten sich die Verluste im operativen Geschäft zwischen 1991 und 1995 auf mehr als 900 Millionen DM.<sup>88</sup>

84 Zusammengestellt nach Dehmel/Schnell: BASF am Standort Schwarzheide, Teil 6, S. 60.

85 Vgl. ebd., S. 87.

86 Vgl. Biskupek: BASF Schwarzheide, S. 51.

87 Vgl. Dehmel (BASF), Generaldirektoren erzählen, Erzählalon vom 6.11.2014.

88 Vgl. Treuhand (Hg.): Dokumentation 1990–1994, Bd. 13, S. 910.

**Umsatz, Ergebnis und Investitionen der BASF Schwarzheide GmbH  
(in Mio. DM)<sup>89</sup>**

Jahr	Umsatz	Ergebnis	Investitionen
1991	400	- 100	233
1992	281	- 207	195
1993	287	- 287	454
1994	374	- 270	300
1995	775	- 45	122
<b>Summe</b>		<b>- 909</b>	<b>1304</b>

Nur ein Großkonzern wie die BASF konnte solch eine Durststrecke überbrücken. Den vorläufigen Abschluss des Investitionsprogramms in Schwarzheide stellte die Inbetriebnahme einer Anlage zur Herstellung eines Pflanzenschutzmittels im April 1995 dar.<sup>90</sup> Bis zu diesem Zeitpunkt hatten die BASF, der Bund und das Land Brandenburg rund 1,3 Milliarden DM in den Umbau der BASF Schwarzheide GmbH gesteckt und damit die ursprünglichen Ziele weit übertroffen. Ende des Jahres 1995 wurden das westdeutsche Produktivitätsniveau und erstmals auch die Gewinnzone erreicht.

Das BASF-Werk Schwarzheide war der Hoffnungsträger der Region schlechthin. Die Bundesregierung und die Treuhand sahen das Engagement des Konzerns mit Wohlwollen. Entsprechend einfach war es für die BASF, für Erweiterungsbauten Grundstücke in der Gemarkung Schwarzheide zu erwerben.<sup>91</sup> Längere Zeit strittig blieb noch die Höhe der Ausgleichsforderungen, die der Bund der BASF, unter anderem für die Grundkapitalausstattung und den Altschuldenerlass, zu zahlen hatte. Auch mussten sich der Bund und das Land Brandenburg erst noch über die Abrechnungsverantwortung einigen. Schlussendlich erkannte die

89 Zusammengestellt nach Dehmel/Schnell: BASF am Standort Schwarzheide, Teil 6, S. 101, 133f., 139.

90 Vgl. ebd., S. 166.

91 Vgl. Adler, VM 5, an Himstedt, TLG, 22.3.1994, BArch Berlin, B 412/3606, Bl. 240.

Treuhand die Forderungen der BASF grundsätzlich an und zahlte mehr als 200 Millionen DM an Ausgleichsforderungen.<sup>92</sup>

Die Treuhand hatte bei der Privatisierung der SYS AG nur eine Nebenrolle gespielt. Für das Altlastenproblem sah sich die Behörde nicht verantwortlich. Die Vorstände der Chemieunternehmen hatten hingegen die schnelle Regelung dieser Frage als entscheidend für die Zukunft der ostdeutschen Chemiestandorte erkannt. Sie übergaben die noch im Aufbau befindliche und in Fragen der Chemieindustrie damals kaum mit kompetentem Personal besetzte Treuhand und erzwangen über das Bundeskanzleramt eine Grundsatzlösung. Zwar sträubten sich das Bundesfinanzministerium und die Treuhand noch gegen die auf sie zukommenden neuen Belastungen in Milliardenhöhe, mussten aber letztendlich doch der im Oktober 1990 vorgezeichneten Linie folgen, wollten sie nicht den Untergang der meisten Chemiestandorte im Osten riskieren.

### 3. VEBA auf Einkaufstour

Die weitreichendsten Pläne in den neuen Bundesländern verfolgte der Mischkonzern VEBA. In der Vorgängergesellschaft der VEBA hatte der preußische Staat 1929 seine Beteiligungen am Kohle- und Stromunternehmen gebündelt. Erst 1978 wurde mit dem Erwerb der Chemische Werke Hüls AG, Marl, aus einer Randaktivität des VEBA-Konzerns eine Hauptsparte. Mit 38 000 Mitarbeitern an weltweit 63 Standorten und einem Umsatz von 11 Milliarden DM war Hüls das fünftgrößte Chemieunternehmen der Bundesrepublik.<sup>93</sup> Nachdem die fast sechs Jahrzehnte währende Ära des Fiskus im Frühjahr 1987 mit dem Verkauf der restlichen Anteile

92 Vgl. BASF AG an Krause, 17.5.1991, BArch Berlin, B 412/3400, Bl. 147 f.; THA, Unternehmensgruppe Chemie: Information zur Zahlungsausgleichsforderung der BASF an die Treuhandanstalt zur Begleichung der Ausgleichsforderung lt. DM-Eröffnungsbilanz für die BASF-Schwarzheide GmbH, 15.5.1991, BArch Berlin, B 412/3400, Bl. 138 f.; Adler an Himstedt, 22.3.1994, und Paulsen UB 6 an Schucht, 13.4.1993, BArch Berlin, B 412/3606, Bl. 240 und Bl. 245 f.

93 Vgl. Radzio: Unternehmen mit Energie, S. 312.

des Bundes von 25,5 Prozent endete, forcierte der nunmehr vollständig privatisierte Konzern seinen Expansionskurs. VEBA wollte zum vierten großen Player in der westdeutschen Chemieindustrie aufsteigen.<sup>94</sup> Der Düsseldorfer Konzern hatte in den 1980er-Jahren seine Gewinne erheblich gesteigert, verfolgte eine aggressive Strategie des Firmenzukaufs und erwarb allein bis 1992 128 Unternehmen aus verschiedenen Branchen.<sup>95</sup> Mit mehr als 1000 Firmen und Beteiligungen avancierte VEBA zum größten deutschen Konglomerat, war mit dieser Struktur allerdings nur noch schwer zu steuern.

Der Fall der Mauer spielte dem VEBA-Vorstand bei seinem Expansionskurs in die Karten.<sup>96</sup> Alle Sparten des Konzerns – Strom, Kraftwerke, Chemie, Öl sowie Handel/Verkehr – wurden sehr rasch in der DDR bzw. den neuen Bundesländern aktiv. Es ging, wie zuvor auch schon im Westen, um möglichst viele Übernahmen, sofern diese wirtschaftlich zu vertreten waren. Einen wichtigen Schritt zur Umsetzung dieser Strategie unternahm die VEBA OEL AG durch die bereits ab dem Frühjahr 1990 eingefädeltete Beteiligung an der modernsten ostdeutschen Raffinerie in Schwedt.<sup>97</sup> Klaus Piltz, Vorstandsvorsitzender der VEBA, und Carl Heinrich Krauch, Vorstandsvorsitzender der Hüls AG, gehörten zu den größten Fürsprechern eines Engagements in den neuen Bundesländern. Piltz wurde im Oktober 1990 in den Verwaltungsrat der Treuhand gewählt. Neben rein wirtschaftlichen Überlegungen spielten zumindest bei Krauch auch biografische und emotionale Gründe eine wichtige Rolle.<sup>98</sup> Mit Sorge registrierte er, wie

94 Vgl. »VEBA AG: In Ostdeutschland eine ähnliche Position wie in Westdeutschland«, in: Handelsblatt, 6.12.1990.

95 Vgl. »Zwischen Tür und Angel«, in: Der Spiegel, 9.11.1992.

96 Vgl. Köster/König: Wertorientierte Unternehmenssteuerung bei der VEBA, S. 47–68.

97 Vgl. Kapitel III.

98 Sein Vater Carl Krauch war als Chemiker bei der BASF und Vorstandsmitglied der I. G. Farben sowie ab 1938 als »Generalbevollmächtigter für Sonderfragen der chemischen Erzeugung beim Beauftragten des Führers für den Vierjahresplan« (Gebchem) maßgeblich für die Organisation der Rüstungswirtschaft im Dritten Reich und damit auch für den Ausbau des mitteldeutschen Chemiedreiecks verantwortlich gewesen. Im I. G.-Farben-Prozess (Nürnberger »Nachfolgeprozesse«, Fall VI) wurde Carl Krauch wegen des menschenverachtenden Einsatzes von Konzentrationslagerhäftlingen auf der Baustelle der I. G. Farben in Auschwitz zu sechs Jahren Haft verurteilt.

»der anfänglichen Euphorie der westdeutschen Chemie im Hinblick auf ein Engagement in der DDR eine gewisse Ernüchterung« folgte.<sup>99</sup>

Von ihrem gesamten Investitionsbudget in Höhe von 30 Milliarden DM für die kommenden fünf Jahre wollte die VEBA rund ein Viertel in Ostdeutschland investieren, wobei der größte Teil davon auf die VEBA-Tochter Preussen Elektra im Strom- und Gasbereich entfiel. Für die Chemie waren 800 Millionen DM vorgesehen.<sup>100</sup> Diese Summe war für Akquisitionen und Investitionen der Hüls AG gedacht. Das genannte Investitionsvolumen reichte aber für die komplette Übernahme eines Standorts der Großchemie nicht aus.

Hüls hatte bereits im Frühjahr 1990 begonnen, den VEB Chemische Werke Buna, Schkopau, bei seinem schwierigen Weg in die Marktwirtschaft zu unterstützen. Die Chancen für ein Zusammengehen der beiden Synthesekautschukproduzenten wurden allerdings zurückhaltend eingeschätzt. Ohne massive staatliche Hilfen war ein Umbau des Schkopauer Werkes angesichts der dortigen Altlasten und veralteten Technologien unmöglich.<sup>101</sup>

Für Hüls kamen eher mittelständische Werke für Übernahmen oder Beteiligungen infrage. In den Fokus rückte sehr bald die Elektrolamine GmbH Bernau.<sup>102</sup> Dieser Betrieb war 1969 gegründet worden, um den wachsenden Bedarf der DDR-Wirtschaft an Elektro-Isolierstoffen, vor allem kupferkaschierten Halbzeugen, zu decken. Ende der 1980er-Jahre beschäftigte das Bernauer Schichtpressstoffwerk rund 1500 Arbeitnehmer.<sup>103</sup> Dort wurden Platten und Formteile hergestellt, die in der Unterhaltungselektronik und in der Elektrotechnik Verwendung fanden.

Hüls war am Erwerb dieses Werkes interessiert, da der Konzern erst 1988 die Kunststoff- und die Chemiesparte der Dynamit Nobel AG ge-

99 Krauch an Saalbach, 30.3.1990, UA Dow, Rep. X, Nr. 212.

100 Vgl. »VEBA AG: In Ostdeutschland eine ähnliche Position wie in Westdeutschland angestrebt«, in: Handelsblatt, 6.12.1990.

101 Vgl. Kapitel VIII.

102 Vgl. »Hüls Troisdorf AG: Neue Tochter in Bernau«, in: Handelsblatt, 4.2.1991.

103 Vgl. BK – Kunststoffe Bernau GmbH: Historie, <https://www.bernauer-kunststoffe.de/unternehmen/historie> (letzter Zugriff 2.2.2024).

kauft und seine Kunststoffaktivitäten am Standort Troisdorf gebündelt hatte. Die Hüls Troisdorf AG (HT AG) verfügte über ein ähnliches Profil wie das Werk in Bernau.

Im Spätsommer 1990 wurde der Verkauf des Schichtstoffpresswerkes der Elektrolamine GmbH Bernau in großer Eile von der Treuhand vorbereitet. Aus ihrer Sicht sprachen die Sicherung von Arbeitsplätzen und die Verlagerung von Marktanteilen vom Standort Troisdorf nach Bernau für den Verkauf. Einen zweiten Bewerber gab es angeblich nicht.<sup>104</sup> Da keine Ausschreibung erfolgte, ist diese Aussage der für den Vorgang verantwortlichen Treuhandmitarbeiter allerdings mit Vorsicht zu interpretieren.

Die Hüls Troisdorf AG erklärte sich bereit, von knapp 1400 Mitarbeitern 478 zu übernehmen und 22 Millionen DM zu investieren.<sup>105</sup> Weitere 300 Mitarbeiter sollten von der Kommune Bernau eingestellt werden. Treuhandpräsident Rohwedder schaltete sich persönlich in die Verhandlungen ein und stimmte dem Antrag der Kommune auf kostenlose Übertragung des firmeneigenen Kraftwerks zu. Ein Teil der beim Unternehmen verbleibenden Immobilien sollte verwertet und zur Abdeckung von Altkrediten genutzt werden.

Die Elektrolamine GmbH Bernau wurde seit Februar 1991 von der Hüls Troisdorf AG geführt. Die Produkte wurden nunmehr unter dem gleichen Markennamen (Trolitax) vertrieben wie die Schichtpressstoffe aus dem Werk Troisdorf.<sup>106</sup>

Die Hoffnungen auf eine Stärkung des Standortes Bernau erfüllten sich jedoch nicht. Seit Anfang der 1990er-Jahre litt die Sparte unter wachsendem Konkurrenzdruck. Trotz Schließung einer besonders verlustreichen Produktionslinie in Troisdorf blieb die wirtschaftliche Situation der Hüls Troisdorf AG kritisch. Das Unternehmen wurde schließlich 1994 von der Muttergesellschaft an die Rütgers-Werke AG verkauft. Deren Toch-

104 Vgl. Bereich Wirtschaft (Liehm, M. Schulz, E. Schulz): Übersicht über Konkurrenzangebote, 8.10.1990, BArch Berlin, B 412/2555, Bl. 185.

105 Vgl. ebd.

106 Vgl. »Hüls Troisdorf AG: Neue Tochter in Bernau«, in: Handelsblatt, 4.2.1991.

tergesellschaft, die Isola Werke AG Düren, stellte ebenfalls Hartpapierlamine her und übernahm die Standorte Troisdorf und Bernau. Angesichts der angespannten Marktlage konzentrierte die Isola Werke AG ihre Laminatproduktion in Düren und schloss die anderen beiden Werke.<sup>107</sup>

Für die Stadt Bernau war die Schließung des Werkes mit den meisten Industriearbeitsplätzen ein Desaster. Es wurde nur dadurch ein wenig gemildert, als dass sich Mitarbeiter des Werkes zu einer Neugründung entschlossen. Mit ihrem kleinen Unternehmen BK – Kunststoffe Bernau GmbH konzentrierten sie sich zunächst auf die Fortsetzung der Fertigung von Schichtstoffen nach Bernauer Know-how in osteuropäischen Unternehmen. Seit den 2000er-Jahren werden auch wieder in Bernau Schichtstoffe für spezielle Anwendungen produziert.<sup>108</sup>

Parallel zur Übernahme der Elektrolamine GmbH Bernau prüfte Hüls einen Einstieg bei der Duft- und Aromakompositionen Miltitz GmbH, der Chemiewerk Nünchritz GmbH und der Union Backhefe GmbH. Während Hüls aus Kostengründen von der Übernahme der Duft- und Aromakompositionen Miltitz GmbH Abstand nahm, kam das Unternehmen bei der Chemiewerk Nünchritz GmbH zum Zuge. Das Werk, von 1969 bis 1990 dem Chemiekombinat Bitterfeld zugeordnet, war Alleinhersteller von Halbleitersilizium für die Mikroelektronikindustrie der DDR und produzierte außerdem im Betriebsteil Dohna Fluorchlorkohlenwasserstoffe (FCKW) und Schwefelsäure.<sup>109</sup> 72 Prozent des Umsatzes entfielen

107 Vgl. Hüls Troisdorf AG: Information, 24.6.1994.

108 Vgl. BK – Kunststoffe Bernau GmbH: Historie, <https://www.bernauer-kunststoffe.de/unternehmen/historie> (letzter Zugriff 2.2.2024).

109 Ende des 19. Jahrhunderts hatte sich die Friedrich von Heyden AG, Radebeul, mit der Herstellung von Salicylsäure – dem Ausgangsstoff für die Herstellung von Aspirin – einen Namen gemacht. Um die Produktion auszubauen, erwarb das Unternehmen 1899 nahe Nünchritz ein Stück Land und errichtete eine neue Chemiefabrik, die vorwiegend Grundchemikalien produzierte. In den 1950er-Jahren begann in Nünchritz die großtechnische Herstellung von Silikon auf Grundlage der bahnbrechenden Forschungen des Chemikers Richard Müller (vgl. »Am sächsischen Standort Nünchritz entwickelte sich ein Chemiewerk von Weltrang«, in: Chemiemanager, 16.7.2015; Historische Stätten der Chemie: Ehemalige Salicylsäurefabrik und spätere Chemische Fabrik Dr. F. von Heyden Radebeul, Radebeul, 1. Oktober 2012).

auf die Siliziumchemie, der Rest zu etwa gleichen Teilen auf FCKW und Schwefelsäure.<sup>110</sup> Mit rund 14 000 Tonnen FCKW erzeugte der VEB etwa 1,4 Prozent der Weltproduktion dieses Stoffes.<sup>111</sup>

Dank des Geschäftsfeldes Siliziumchemie gehörte die Chemiewerk Nünchritz GmbH zu den Treuhandunternehmen, für die sich sofort mehrere Konzerne interessierten. Unter anderen wollten die Wacker Chemie GmbH, die Bayer AG und der französische Chemiekonzern Rhône-Poulenc das Werk kaufen. Allein schon die Auflistung dieser Namen lässt erahnen, dass es sich um eine strategisch interessante Akquisition handelte.

Überraschend schnell stellte die Treuhand im Herbst 1990 die Weichen für einen Verkauf der Chemiewerk Nünchritz GmbH an Hüls.<sup>112</sup> Für Hüls sprach aus der Sicht des zuständigen Treuhandvorstands Klinz die Zusage, mindestens 1000 von knapp 1800 Arbeitsplätzen zu erhalten und sich an den Kosten der Altlastensanierung zu beteiligen. Die Wacker Chemie GmbH wollte lediglich 600 Mitarbeiter übernehmen.

Von einer echten Ausschreibung kann nicht gesprochen werden. Die Vorlagen für den Vorstand und den Verwaltungsrat der Treuhand enthielten nur wenige Angaben. Auch in diesem Fall handelte es sich um eine »Turbo-Privatisierung«.

Nötige Investitionen in den Umweltschutz in Höhe von 130 Millionen DM sollten zwischen Treuhand und Hüls geteilt werden. Dies war eine Einzelfalllösung. Nach Verrechnung aller Aufwendungen ergab sich für die Treuhand ein Negativsaldo von rund 78 Millionen DM.<sup>113</sup> Der Verwaltungsrat der Treuhand stimmte dem Verkauf vor allem mit Blick auf den Erhalt von mehr als der Hälfte aller Arbeitsplätze und einer Inves-

110 Vgl. Klinz: Vorlage für Vorstandssitzung am 18.12.1990: Verkauf der Firma Chemiewerk Nünchritz GmbH, BArch Berlin, B 412/2555, Bl. 199.

111 Vgl. »Ozonkonferenz«, in: Handelsblatt, 28.6.1990.

112 Vgl. Klinz: Vorlage für Vorstandssitzung am 18.12.1990: Verkauf der Firma Chemiewerk Nünchritz GmbH, BArch Berlin, B 412/2555, Bl. 188–200.

113 Vgl. ebd.

titionszusage in Höhe von 700 Millionen DM im April 1991 zu.<sup>114</sup> Demgegenüber war der negative Kaufpreis nachrangig.

Wahrscheinlich spielten volkswirtschaftliche Motive und Netzwerke von Akteuren bei der Entscheidung für Hüls eine Rolle. Der VEBA-Vorstand hatte im Rahmen seiner bereits erwähnten Expansionsstrategie große Investitionen in Ostdeutschland angekündigt.<sup>115</sup> Daher ging die VEBA-Tochter Hüls daran, im Osten Unternehmen aufzukaufen, und dies unabhängig davon, ob das technologische Know-how für die Führung der erworbenen Unternehmen vorhanden war oder nicht. Auch im Fall der Siliziumchemie trat die Hüls AG in ein ihr bisher fremdes Geschäftsfeld ein. Warum die fehlende technische Kompetenz von Hüls von der Treuhand nicht hinterfragt wurde, erschließt sich aus den Akten nicht, zeigt aber auf, dass schnelles Verkaufen und die Sicherung möglichst vieler Arbeitsplätze priorisiert wurden. Suboptimale Lösungen wurden dabei in Kauf genommen. Bei der Treuhand hielt man Hüls für einen guten Kandidaten, da das Unternehmen Firmenübernahmen bereits realisiert hatte und weitere vorbereitete. Besonders schwer fiel ins Gewicht, dass Hüls schon bei der Buna AG in Schkopau engagiert war und dort eine Beteiligung prüfte. Das Werk in Schkopau galt als einer der größten Problemfälle der Treuhand.

Die nicht zum Kerngeschäft der Chemiewerk Nünchritz GmbH gehörenden Geschäftsfelder sollten ausgegliedert werden. Dies betraf den Betriebsteil Dohna. Der ältesten europäischen Fabrik zur Erzeugung von Flusssäure in Dohna, einem Ortsteil von Nünchritz, wurden kaum Überlebenschancen eingeräumt. Schon Anfang der 1980er-Jahre hatten sich Einwohner von Dohna beim Gesundheitsminister der DDR über die von

114 Vgl. Entscheidungsvorlage zum Verkauf Chemiewerk Nünchritz GmbH, 9.4.1991, Brandenburgisches Landeshauptarchiv (BLHA), Rep. 1100, Nr. 604.

115 Vgl. »VEBA AG: In Ostdeutschland eine ähnliche Position wie in Westdeutschland angestrebt«, in: Handelsblatt, 6.12.1990.

der alten Fabrik ausgehenden massiven Umwelt- und Gesundheitsbelastungen beschwert.<sup>116</sup>

Flusssäure fand als Ätzmittel in der Glasindustrie sowie als Reinigungs- und Färbemittel Anwendung und wurde als Vorprodukt für die Herstellung von FCKW benutzt. Der Bedarf an Flusssäure ging nach 1989 deutlich zurück. Spätestens Ende 1995 sollte die Einstellung der FCKW-Produktion erfolgen, da sich die Bundesrepublik und auch die letzte DDR-Regierung gegenüber der UNO bis dahin zu einem vollständigen Ausstieg aus der Produktion des für die Ozonschicht der Erde äußerst schädlichen Gases verpflichtet hatten.

Anfang 1993 drohte dem Werk in Dohna wegen anhaltend hoher Umweltbelastungen ein Produktionsstopp.<sup>117</sup> Die FCKW-Emissionen lagen um ein Mehrfaches höher als bei vergleichbaren westlichen Anlagen. Die sächsische Landesregierung sah sich daher gezwungen, eine deutliche Verminderung der Emissionen zu verlangen, und drohte widrigenfalls mit der kompletten Stilllegung des Werks. Appelle zu einem freiwilligen Herstellungsstopp hatten zuvor nicht gefruchtet. Die Drohung wirkte. Dohna stieg zum Jahresende vollständig aus der FCKW-Produktion aus.<sup>118</sup> Damit gingen 4000 Tonnen der verbliebenen 5000 Tonnen Jahresproduktion an Flusssäure verloren.<sup>119</sup> Die Fabrik in Dohna stand kurz vor der Pleite.<sup>120</sup>

In dieser für den Erwerber Hüls unbefriedigenden Situation trat mit dem Chemiker Christian Rocktäschel aus Bedburg (Nordrhein-Westfalen) – der gebürtige Dresdner war viele Jahre für Chemieunternehmen in Deutschland und Spanien tätig und leitete mit dem Martinswerk in Kenten einen Betrieb der Spezialchemie – ein neuer Akteur auf den Plan.<sup>121</sup>

116 Vgl. Information über eine Aussprache mit den Einwohnern der Stadt Dohna zur Bürgereingabe über eine zunehmende Umweltverschmutzung im VEB Chemiewerk Nünchritz, Betriebsteil Dohna, 1982, BArch Berlin, DC 20/10758; Möller: Umwelt und Herrschaft in der DDR, S. 274.

117 Vgl. »Chemiewerk Nünchritz von Stilllegung bedroht«, in: Handelsblatt, 22.10.1992.

118 Vgl. »Chemiewerk Nünchritz stoppt FCKW-Produktion«, in: Handelsblatt, 8.12.1992.

119 Vgl. »Unternehmer Christian Rocktäschel«, in: Kölner Stadtanzeiger, 9.2.2002.

120 Vgl. »Der Chemie-Doktor und sein Seelenverwandter«, in: Sächsische Zeitung, 23.7.2017.

121 Vgl. [www.stadt-dohna.de/wp-content/uploads/2017/08/Text\\_2600.pdf](http://www.stadt-dohna.de/wp-content/uploads/2017/08/Text_2600.pdf).

Er erwarb den Betriebsteil Dohna und verpflichtete sich zum Erhalt der vorhandenen 50 Arbeitsplätze. Es war angesichts der geschilderten Umstände eine sehr riskante Entscheidung. Doch Rocktäschel hatte Glück. Er kam mit DuPont und Thyssen ins Geschäft. Insgesamt investierte er mehr als 25 Millionen Euro in die Fluorchemie Dohna GmbH, »um aus dem Werk einen kleinen, aber kaum verzichtbaren Partner für die Chemieriesen der Welt zu machen«.<sup>122</sup> Durch Zukäufe und Beteiligungen entstand Mitte der 1990er-Jahre die Fluorchemie-Gruppe, zu der die Fluorchemie Dohna GmbH, Fluorchemie Stulln GmbH (Bayern), Fluorchemie GmbH Frankfurt, Phönix Mitteldeutsche Fluorit GmbH und Phönix Fluß- & Schwerspat Bergwerk GmbH (beide Gehren/Thüringen) sowie die RCH Fluorchemie GmbH (Hof/Oberfranken) gehören.

Die Restrukturierung der Chemiewerk Nünchritz GmbH gestaltete sich inzwischen weitaus schwieriger als erwartet. Erst für Mitte der 1990er-Jahre rechnete die Hüls AG bei ihrer Tochterfirma mit einem positiven Ergebnis.<sup>123</sup> Die zu hohen operativen Kosten bekam die Geschäftsführung in Nünchritz jedoch nicht in den Griff. Die Produktionskapazitäten waren zu klein, um auf längere Sicht gegen die Branchenführer bestehen zu können.<sup>124</sup> Auch ein Abbau von Arbeitsplätzen löste das Problem nicht.

Als die Hüls AG zur Degussa-Hüls AG fusionierte, bereinigte sie auch ihr Geschäftsportfolio und trennte sich von der Chemiewerk Nünchritz GmbH. Jetzt kam doch noch die Wacker Chemie AG zum Zuge, die das Werk im November 1998 kaufte. Nach der Übernahme investierte die Wacker AG bis 2012 rund 1,5 Milliarden Euro in Nünchritz. Mit dem Bau der Produktionsanlagen für Solarsilizium wuchs die Belegschaft auf rund 1500 Mitarbeiter. Das Werk ist damit der größte Chemie-Arbeitgeber in Sachsen.<sup>125</sup> Der Münchener Konzern entwickelte Nünchritz zu einem Chemiestandort von Weltrang.

122 Zit. nach »Unternehmer Christian Rocktäschel«, in: Kölner Stadtanzeiger, 9.2.2002.

123 Vgl. »Hüls AG: Ergebnishalbwertung«, in: Handelsblatt, 29.1.1992.

124 Vgl. Process. Magazin für Chemie und Technik, 11.5.2015.

125 Vgl. »Am sächsischen Standort Nünchritz entwickelte sich ein Chemiewerk von Weltrang«, in: Chemiemanager, 16.7.2015.

## 4. Hoechst in Guben

Wie bereits erwähnt hatte die Hoechst AG, Frankfurt am Main, und ihre Tochtergesellschaft, der Anlagenbauer Uhde GmbH, intensive DDR-Kontakte gepflegt. Hoechst und Uhde hatten 1976 einen Milliardenvertrag mit der DDR-Chemie zum Bau eines Chlor-VC-PVC-Komplexes im VEB Kombinat Chemische Werke Buna geschlossen und in wachsendem Umfang Ex- und Importverträge mit der DDR-Chemie realisiert.<sup>126</sup> Nach der Inbetriebnahme des neuen Werkes in Schkopau im Jahr 1980 waren allerdings keine größeren Folgegeschäfte mehr zustande gekommen.

Hoechst kannte die Stärken und Schwächen der DDR-Chemie recht genau. Der Konzern war selbst ein großer Kunststoffproduzent und daher nicht am Erwerb weiterer Kapazitäten in diesem Bereich interessiert. Hoechst konzentrierte sich stattdessen auf Kooperationen in der Forschung sowie in den Geschäftsfeldern technische Gase, Lacke und Farben und Kunstfasern.

Im März 1990 schlossen Hoechst und ihre Tochtergesellschaft Herberts GmbH eine Vereinbarung über die Zusammenarbeit mit dem VEB Kombinat Lacke und Farben in Ost-Berlin. Ziel war eine Ausweitung der Geschäfte und eine Zusammenarbeit bei der Produktentwicklung.<sup>127</sup> Während diese Kooperation erfolglos blieb, erwies sich das Joint Venture der Messer Griesheim GmbH, einer anderen Hoechst-Tochter, mit dem VEB Technische Gase (Tega), Leipzig, als Türöffner in den neuen Markt. Die Gespräche im Vorfeld der Übernahme wurden von Hans Messer und Detlev Rohwedder persönlich geführt. Mit der Linde AG wollte sich Messer Griesheim den neuen Markt teilen, was jedoch am Veto des Kartellamts scheiterte. Auch die französische Firma Air Liquide sollte am Verkauf der Tega-Betriebe partizipieren. Bereits im Spätsommer 1990 schloss Messer Griesheim die Verhandlungen mit der Treuhand ab und erwarb insgesamt 14 Betriebsstätten des ehemaligen VEB Technische Gase.<sup>128</sup>

126 Vgl. Karlsch: Das Milliardengeschäft.

127 Vgl. »Kooperationsbörse DDR«, in: Handelsblatt, 1.3.1990.

128 Vgl. Lesczenski: 100 Prozent Messer, S. 102–107.

Diese Betriebe mit insgesamt 760 Beschäftigten wurden im Februar 1991 in der Griesheim Industriegase GmbH, Leipzig, zusammengeschlossen. Ferner erwarb Hoechst den kleinen Betrieb Colorplast in Döbeln sowie zwei Betriebe für Industrielacke in Coswig und Leipzig.<sup>129</sup>

Das ehrgeizigste und zugleich schwierigste Projekt stellte die im August 1990 von Hoechst begonnene Kooperation mit der Chemiefaser Guben AG dar.<sup>130</sup> Inwieweit dies aus »nationaler Verantwortung« geschah, wie Christian Marx vermutet, bleibt fraglich.<sup>131</sup>

Das ab 1960 an der Neiße gebaute und Mitte der 1980er-Jahre mit neuen Anlagen ausgestattete Werk war der größte Polyesterfaser-Hersteller im Ostblock und beschäftigte Anfang 1990 mehr als 7000 Mitarbeiter, darunter 1500 ausländische Vertragsarbeiter.<sup>132</sup> Bereits bis Ende 1990 wurden rund 2300 Mitarbeiter, darunter fast alle polnischen Arbeiterinnen, entlassen.

In Gänze war die Chemiefaser Guben AG (CFG) angesichts großer Überkapazitäten auf dem Chemiefasermarkt unverkäuflich. Die Treuhand teilte daher das Unternehmen. Für den Kernbereich interessierte sich Hoechst. Der Konzern unterhielt bereits seit Ende der 1960er-Jahre Geschäftsbeziehungen zum CFG.<sup>133</sup>

Im Herbst 1990 wurde ein Entflechtungskonzept erarbeitet.<sup>134</sup> Das Chemiefaserwerk sollte in vier Unternehmen aufgespalten werden. Nur den Kernbereich wollte Hoechst übernehmen. Allerdings plante Hoechst im Interesse der Risikominimierung erst einmal nur mit der Übernahme der Hälfte der Anteile, die andere Hälfte sollte bei der Treuhand verbleiben. Ziel war es, in Guben eine Tochtergesellschaft der Hoechst AG zur

129 Vgl. Marx: Wegbegleiter der Globalisierung, S. 567.

130 Vgl. »Trevira blickt auf eine bewegte Geschichte«, in: Lausitzer Rundschau, 13.10.2014.

131 Vgl. Marx: Wegbegleiter der Globalisierung, S. 567 f.

132 Vgl. CFG (Direktor Dr. Kosse) an Ministerium für Arbeit und Soziales der DDR, 28.5.1990, BLHA, Rep 903, CFG Guben, Nr. 855.

133 Vgl. VEB Chemiefaserwerk Guben: Auswertung, 9.5.1969, BLHA, Rep 883, Nr. 13; Seifert: Goodbye Hoechst, S. 134 f.

134 Vgl. CFG, ökonomischer Bereich: Entflechtungskonzept, 23.10.1990, BLHA, Rep 883, Nr. 13.

Produktion von textilen Filamenten aufzubauen. Dafür sollten die vorhandenen Anlagen modernisiert werden. Die Monopolstellung von CFG bei der Polyesterseidenproduktion und damit als wichtigster Zulieferer für die ostdeutsche Gardinenindustrie sollte erhalten bleiben.

Hoechst und CFG schlossen Verträge über einen gemeinsamen Produktvertrieb und Lohnveredelung sowie einen Lizenz- und Beratungsvertrag. Im November 1990 begannen Gespräche mit der Treuhand über die Bildung eines Gemeinschaftsunternehmens. Ab 1. Juli 1991 wollte Hoechst übernehmen. Dazu kam es jedoch erst einmal nicht, da sich die Absatzchancen des CFG in Osteuropa deutlich verschlechtert hatten. Die Auslastung der Produktionsanlagen lag bei lediglich 40 Prozent.<sup>135</sup>

Die Zusage bis Ende Februar 1991 bei der Treuhand ein Kaufangebot abzugeben, hielt Hoechst nicht ein. Inzwischen war der Absatz des Gubener Werks weiter eingebrochen, sodass der Konzern von seinen Überlegungen, rund 2000 Mitarbeiter zu übernehmen, abrückte.<sup>136</sup>

Der Vorstand der Treuhand stimmte dem Verkauf an Hoechst im September 1991 zu, wollte aber noch einige Punkte im Vertrag nachbessern lassen.<sup>137</sup> Der Unternehmensbereich Chemie riet jedoch dringend davon ab, um die Privatisierung nicht zu gefährden.<sup>138</sup> Nachdem die noch offenen Fragen weitgehend im Sinne von Hoechst geklärt worden waren, kam es im Dezember 1991 zur Unterzeichnung des Kaufvertrags.<sup>139</sup> Hoechst übernahm 1300 Mitarbeiter und verpflichtete sich zu Investitionen von mindestens 100 Millionen DM. Eine Mindestauslastung der nunmehrigen Hoechst Guben GmbH sollte über Vertriebs- und Lohnverträge gesichert werden.<sup>140</sup>

135 Vgl. Protokoll der 3. Aufsichtsratssitzung der CFG am 24.4.1991, ebd.

136 Vgl. Hoechst AG (Dahmen und Engels) an Treuhand, UB Chemie (Bamelis), 13.3.1991, BLHA, Rep 903, CFG Guben, Nr. 855.

137 Vgl. Auszug aus Protokoll der THA-Vorstandssitzung vom 17.9.1991, BArch Berlin, B 412/2603, Bl. 404.

138 Vgl. Rehm: Notiz für Schucht, 26.9.1991, BArch Berlin, B 412/2603, Bl. 396.

139 Vgl. Protokoll der 8. Aufsichtsratssitzung der CFG, 18.12.1991, BLHA, Rep 903, CFG Guben, Nr. 855.

140 Vgl. »Chemiekonzern Hoechst kauft Faserwerk Guben«, in: Frankfurter Rundschau, 17.12.1991.

Angesichts des sehr schwierigen Marktumfeldes in der Chemiefaserproduktion ging Hoechst mit der Übernahme ein großes Risiko ein, bekannte sich aber in der Folgezeit trotz hoher Verluste zum Standort Guben.<sup>141</sup> Nach dem Wechsel an der Vorstandsspitze im Frühjahr 1994 stoppte der im Umbruch befindliche Konzern jedoch die meisten seiner Vorhaben in Ostdeutschland.<sup>142</sup> Das Polyesterfasergeschäft wurde aus der Hoechst AG ausgegliedert und von der Hoechst Trevira GmbH & Co KG fortgesetzt. Trevira wurde in der Folgezeit an verschiedene Eigentümer verkauft, musste 2009 Insolvenz anmelden und gehört inzwischen der thailändischen Indorama Ventures. Das Unternehmen beschäftigte im Jahr 2020 in Guben rund 550 Mitarbeiter.<sup>143</sup> Als zweites aus dem Chemiefaserwerk hervorgegangenes Unternehmen ist ATT Polymers, ein Tochterunternehmen der polnischen Grupa Azoty, an dem der polnische Staat ein Drittel der Anteile hält, in Guben ansässig.

Während Hoechst demnach zwar ambitionierte Pläne in den ostdeutschen Bundesländern verfolgte, deren Umsetzung aber weitgehend scheiterte, hielt sich die Bayer AG, Leverkusen, dort auffallend zurück. Zwar hatte Bayer bereits im März 1990 in Leipzig ein Kontaktbüro eröffnet, beließ es aber erst einmal bei einer unverbindlichen Prüfung kleinerer Projekte, die insgesamt nur 600 Arbeitsplätze betrafen.<sup>144</sup> Unter anderem wurde eine Übernahme der erst seit 1987 laufenden Elastanfaser-Produktion der Sächsischen Kunstseiden GmbH in Pirna, des Ionenaustauscher-Geschäfts der Chemie AG in Bitterfeld und von Teilen der Thüringische Faser AG in Schwarza erwogen. Doch keines dieser Projekte kam zustande. Vor allem vonseiten der IG CPK musste sich die Bayer AG daher

141 Vgl. »Hoechst investiert weiter in sein Gubener Werk«, in: Tagesspiegel, 28.6.1993; vgl. auch »Hoechst steht zu Guben«, in: Lausitzer Rundschau, 4.2.1994.

142 Das ehemalige Stammwerk in Hoechst wurde 1997 zum Industriepark Hoechst. Nach der Überführung in eine Holding schloss sich die Hoechst AG 1999 mit Rhône-Poulenc zur Aventis S. A. mit Sitz in Straßburg zusammen. Aventis fusioniert mit 2004 Sanofi-Synthélabo zu Sanofi. (vgl. Seifert: Goodbye Hoechst).

143 Vgl. <https://www.trevira.de/unternehmen> (letzter Zugriff 15.10.2020).

144 Vgl. »Bayer AG eröffnet Büro in Leipzig«, in: Handelsblatt, 1.3.1990, »Bayer AG: Rund 600 Arbeitsplätze werden gesichert« in Handelsblatt, 24.10.1990.

wachsende Kritik an ihrem mangelnden Engagement in Ostdeutschland gefallen lassen.<sup>145</sup> Ein Referenzprojekt brachte Bayer dann aber doch im Sommer 1991 auf den Weg. Der Konzern sicherte der Treuhandanstalt zu, für 500 Millionen DM einen Betrieb auf der »grünen Wiese« in Bitterfeld-Wolfen zu bauen und dort 500 Mitarbeiter einzustellen.<sup>146</sup> Darauf wird später noch einzugehen sein.

### **Frühe Privatisierungen in der chemischen Industrie/Mineralölindustrie**

Unternehmen	neuer Eigentümer	Zeitpunkt der Übernahme
Pharmazeutisches Werk Halle GmbH	Krüger GmbH & Co. KG, Bergisch Gladbach	September 1990
SYS AG, Schwarzeide	BASF AG, Ludwigshafen	Oktober 1990
Waschmittelwerk Genthin GmbH	Henkel KGaA, Düsseldorf	November 1990
Pharmed Handelsgesellschaft, Berlin	Gehe AG, Stuttgart	November 1990
Londa GmbH, Rothenkirchen	Wella AG, Darmstadt	Januar 1991
Düngemittelwerk Rostock GmbH	Norsk Hydro AG, Oslo	Januar 1991
Isis-Chemie GmbH, Zwickau	Alteigentümer	Februar 1991
Chemische Werke Nünchritz GmbH	Hüls AG, Marl	April 1991
PCK Schwedt AG	VEBA OEL/DEA Mineraloel AG/Konsortium Agip, Total und ELF	Mai 1991

145 Vgl. »IG Chemie: Gewerkschaft fordert Erhalt von Standorten«, in: Handelsblatt, 20.2.1991.

146 Vgl. »Ostdeutschland: Bayer und Otto investieren«, in: Handelsblatt, 12.7.1991.

# IV. Machtkampf in der Treuhandanstalt

## 1. Fortsetzung der deutsch-deutschen Kooperation?

In den ersten Monaten der Tätigkeit der Treuhand kam es im Bereich der chemischen Industrie, wie gezeigt, nur zu wenigen Privatisierungen, wobei der mithilfe des Bundeskanzleramts bewerkstelligte Verkauf des Synthesewerks Schwarzheide an die BASF herausragte. Noch vor diesem Werk hatte mit dem Petrochemischen Kombinat (PCK) Schwedt ein zweites großes Unternehmen im Land Brandenburg die Begehrlichkeiten westdeutscher Konzerne geweckt. Sie rechneten mit einem raschen Steigen des Verbrauchs an Kraftstoffen und Heizöl in der DDR und wollten den sich öffnenden Markt rasch besetzen. Hauptakteure waren die VEBA OEL AG, eine Tochtergesellschaft des Mischkonzerns VEBA, und die DEA Mineraloel AG, seit 1988 zum RWE-Konzern gehörend. VEBA unterhielt seit Jahrzehnten enge Geschäftsbeziehungen zum PCK und zur Intrac GmbH. Gemeinsam beherrschte man den West-Berliner Mineralölmarkt.<sup>1</sup> Diesen Startvorteil wollte VEBA nach dem Mauerfall nutzen.

DEA verfügte über rund 16 Prozent der westdeutschen Raffineriekapazitäten und verarbeitete jährlich 12,5 Millionen Tonnen Rohöl.<sup>2</sup> Schon im Dezember 1989 nahm die DEA AG Kontakt zum VEB Minol Berlin auf, um über einen Marktzugang zu verhandeln. Sehr zeitig prüfte der Konzern auch ein Engagement an einem Standort, wobei schnell klar

1 Vgl. Judt: Der Bereich kommerzielle Koordinierung, S. 187.

2 Vgl. Brüning: RWE-DEA, S. 77.

wurde, dass kurzfristig nur die Raffinerie in Schwedt in ein leistungsfähiges Unternehmen umgewandelt werden konnte.<sup>3</sup>

Die Kombinatiisleitung in Schwedt reagierte rasch. Im Januar 1990 traf sich Generaldirektor Werner Frohn mit dem Vorstandsvorsitzenden der VEBA AG, Klaus Piltz, in Düsseldorf, um Kooperationsmöglichkeiten auszuloten.<sup>4</sup> Knapp einen Monat später lag eine Analyse über die Zukunftschancen des Kombinats vor. Die Ergebnisse waren ernüchternd und konterkarierten das Bild vom Vorzeigebetrieb. In den bestehenden Strukturen war der Verbund nicht mehr zu halten. Frohn trug diesen Befund der zunehmend verunsicherten Belegschaft am 13. Februar 1990 vor.<sup>5</sup> Zwei Monate später wurde das Kombinat aufgelöst und der Stammbetrieb in Schwedt in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Auf einer basisdemokratischen Versammlung wählte die Belegschaft einen neuen Vorstand. Frohn wurde in den Vorruhestand verabschiedet. Zum Vorstandsvorsitzenden der nunmehrigen Petrolchemie und Kraftstoffe AG Schwedt (PCK) wurde Claus Götze, zuvor Direktor für Beschaffung und Absatz, berufen.<sup>6</sup>

Die neue Leitung stand vor großen Herausforderungen.<sup>7</sup> Es war unklar, ob die zwischen der Sowjetunion und der DDR geschlossenen Erdöllieferverträge ihre Gültigkeit behalten würden.<sup>8</sup> Auch mussten die Qualitäten der Kraftstoffe auf die westdeutschen Normen umgestellt werden. Die Schwedter Haushaltchemie und die Produktion von Autopflegemitteln hatten unter marktwirtschaftlichen Bedingungen keine Zukunft. Die Futterhefefproduktion (»Fermosin«) war unrentabel und die Ware auf den westlichen Märkten unverkäuflich. Nachdem es im Frühjahr zu einer schweren Havarie kam, wurde die Produktion im Sommer 1990 eingestellt.<sup>9</sup> Ohne diese und weitere Stilllegungen bzw. die Ausgründung raffi-

3 Vgl. ebd., S. 84f.

4 Vgl. Bukowski/Limmer: Vom Vorzeigebetrieb, S. 174.

5 Vgl. ebd., S. 173.

6 Vgl. ebd., S. 174.

7 Vgl. Bensel: Drei Buchstaben und das Alphabet der Marktwirtschaft, S. 355–358.

8 Vgl. Bukowski/Limmer: Vom Vorzeigebetrieb, S. 203.

9 Vgl. Fraunholz: Steaks aus Erdöl, S. 106–111.

neriefremder Geschäftsfelder und den damit verbundenen Personalabbau war eine Privatisierung nicht möglich.

Im Juni 1990 kam es zu Gesprächen zwischen DDR-Umweltminister Karl-Hermann Steinberg (CDU) und dem Vorstand der VEBA OEL AG, Hubert Heneka. Steinberg befürwortete ein Zusammengehen von VEBA und PCK. In die Gespräche wurde die Treuhand noch gar nicht eingeschaltet, obwohl sie als Vertragspartner schon vorgesehen war. Das erste Konzept der VEBA OEL sah eine fünfzigprozentige Übernahme von PCK-Anteilen vor. Die andere Hälfte sollte bei der Treuhand verbleiben.<sup>10</sup> Als jedoch auch DEA Interesse an PCK signalisierte, einigten sich beide Unternehmen auf ein gemeinsames Vorgehen. DEA und Aral – eine der VEBA OEL AG gehörende Tankstellenkette – hatten nur wenige Tage zuvor mit der Minol AG, dem alleinigen Betreiber des Tankstellennetzes in der DDR, Verträge über die Gründung von Gemeinschaftsunternehmen geschlossen.<sup>11</sup> Es lag nahe, dass sich DEA nicht nur am Vertrieb, sondern auch an der Mineralölherzeugung im Osten beteiligen wollte.

Bereits am 5. Juli 1990 unterbreiteten VEBA und DEA der PCK AG den Entwurf für einen »Vertrag über die Maßnahmen zur Reorganisation und Modernisierung des Raffinerie- und Petrolchemiestandortes Schwedt/DDR im Rahmen des Übergangs der DDR zur sozialen Marktwirtschaft«. <sup>12</sup> Dieser sah vor, dass VEBA und DEA die Geschäftsbesorgung bei PCK übernehmen. Nach der Ausgliederung nicht betriebsnotwendiger Anlagen und dem damit verbundenen Personalabbau wollten sich die beiden Konzerne je zur Hälfte an PCK beteiligen.<sup>13</sup> Eine Unternehmensbewertung als Voraussetzung für die Kaufpreisfindung sollte von einem

10 Vgl. Bukowski/Limmer: Vom Vorzeigebetrieb, S. 213.

11 Vgl. Wilke: Die Farbe Lila, S. 368.

12 Vgl. Vertrag zwischen der Treuhandanstalt zur Verwaltung des Volkseigentums, nachfolgend Treuhandanstalt, und der DEA Mineralöl Aktiengesellschaft, Hamburg, nachfolgend DEA sowie der VEBA OEL Aktiengesellschaft, Gelsenkirchen, nachfolgend VEBA OEL, über die Maßnahmen zur Reorganisation und Modernisierung des Raffinerie/Petrolchemiestandortes Schwedt/DDR im Rahmen des Übergangs der DDR zur sozialen Marktwirtschaft, Streng Vertraulich, Entwurf 5.7.1990, Nachlass Gundermann, Treuhandanstalt/Energiewirtschaft, Bd. 9.2.

13 Ebd.

Sachverständigen, »den die Geschäftsbesorgungsgesellschaft vorschlägt«, vorgenommen werden. Das Altlastenrisiko sollte allein die Treuhand tragen. Auch sollte die Privatisierungsagentur, die noch gar nicht in den Vorgang involviert war, im Rahmen eines möglichen Verkaufs der Minol AG dafür sorgen, dass DEA und VEBA einen großen Teil der Minol-Tankstellen erhalten.

Der Vertragsentwurf trug Züge eines Diktats. Wie auch im Fall der Stromwirtschaft, so sollten die Mineralölproduktion und der Mineralölhandel der DDR fast komplett den westdeutschen Branchenführern übertragen werden. Es ging DEA und VEBA weniger um die in der Präambel des Vertrages postulierte Schaffung eines »pluralistischen Marktes« als vielmehr um die Sicherung von möglichst großen Positionsvorteilen. Der Vorstand von PCK konsultierte Rechtsanwalt Klaus Riebschläger von der West-Berliner Anwaltskanzlei Knauth & Partner.<sup>14</sup> Der erfahrene Jurist und SPD-Politiker warnte den PCK-Vorstand vor einem blauäugigen Agieren und einer zu schnellen Bindung an VEBA und DEA.

Erst ab Sommer 1990 begann sich die Treuhand in die Verhandlungen einzuschalten. Bei einem ersten Gespräch am 13. Juli zwischen dem Vorstandsvorsitzenden von PCK, Götze, und dem Leiter des Bereichs Schwerindustrie der Treuhand, Klaus-Günther Sorg, wurde das weitere Vorgehen abgestimmt.<sup>15</sup> Sorg und Götze einigten sich darauf, mit VEBA und DEA zunächst nur einen Beratungsvertrag zu schließen. Noch wichtiger war die auf Initiative von Riebschläger zustande gekommene Festlegung, wonach die Treuhand die PCK AG beauftragte, an weitere Interessenten heranzutreten und mitzuteilen, dass das Unternehmen zum Verkauf stehe.<sup>16</sup> Sorg stimmte einer Bieterfrist bis zum 10. September 1990 zu. Allen Interes-

14 Klaus Riebschläger (1940–2009), Jurist und Politiker, rund 20 Jahre Mitglied des Berliner Abgeordnetenhauses, ab Herbst 1990 Leitung des Ost-Berliner Büros der Anwaltskanzlei Knauth & Partner, 2001 Rücktritt vom Amt des Schatzmeisters der Berliner SPD im Zusammenhang mit dem Berliner Bankenskandal (vgl. Breunig/Herbst [Hg.]: Biographisches Handbuch, S. 308 f.).

15 Vgl. Riebschläger an Schandelmaier, 9.7.1991, Nachlass Gundermann, Treuhandanstalt/Energiewirtschaft, Bd. 9.2.

16 Vgl. Fernschreiben der PCK AG vom 8.8.1990, ebd.

senten erhielten identische Informationsmaterialien.<sup>17</sup> Innerhalb von vier Wochen sollten bei der Treuhand Angebote eingereicht werden.

Von einem seriösen Verfahren konnte angesichts der knappen Frist keine Rede sein. Auch blieb die Ausschreibung der PCK AG überlassen und nicht der Treuhand. Die angeschriebenen internationalen Mineralölgesellschaften reagierten entweder gar nicht oder mit Forderungen nach einer Verlängerung der Bieterfrist, da sie sich nicht in der Lage sahen, innerhalb weniger Tage eine Bewertung vorzunehmen. Auch beklagten sie den Informationsvorsprung, den sich ihre deutschen Konkurrenten verschafft hatten. Die Treuhand musste aufgrund dieser Einsprüche, die im Fall der französischen und amerikanischen Konzerne durch die Botschaften vorgetragen wurden, sowie des Drängens von Bundeskartellamt und Bundeswirtschaftsministerium, deren Beamte die Gefahr einer zu starken Marktmacht von DEA und VEBA OEL sahen, am 13. September 1990 ein erneutes Bieterverfahren eröffnen. Neue Angebote sollten bis zum 10. Oktober 1990 abgegeben werden. ELF France S. A. (ELF) entsandte ein zehnköpfiges Beraterteam nach Schwedt, wohingegen sich die anderen Konzerne auf unverbindliche Erklärungen beschränkten.<sup>18</sup> Nur das Konsortium VEBA/DEA und ELF gaben fristgemäß Offerten ab.<sup>19</sup>

Auf dieser Grundlage wurde bei der Treuhand am 22. Oktober 1990 ein Auswertungsgespräch geführt.<sup>20</sup> Erst kurz zuvor war der Vorstandsbe- reich Privatisierung unter der Leitung von Karl Schirner gebildet worden.<sup>21</sup> Auch der gerade ins Leben gerufene Leitungsausschuss befasste sich mit

17 Vgl. Riebschläger an Götze, 21.8.1990, ebd.

18 Vgl. 10. Sitzung des Leitungsausschusses am 2.10.1990: Petrolchemie und Kraftstoff AG, Schwedt (Treuhand-Nr. 39), BArch Berlin, B 412/16262, Bl. 396.

19 Vgl. Treuhand: Revisionsbericht Nr. 78/92, 20.8.1992, Nachlass Gundermann, Treuhandanstalt/Energiewirtschaft, Bd. 9.2.

20 Vgl. Interner Aktenvermerk, Riebschläger, 23.10.1990, ebd.

21 Schirner schrieb dazu rückblickend an Gundermann: »Ich erinnere mich sehr gut daran, dass im September 1990 unser gemeinsamer Handlungsspielraum durch die vom Energiebereich der Liehmanngruppe (Sorg) vor unserer Zeit durchgeführte ›Ausschreibung‹ stark eingeschränkt war. Die damaligen Weichenstellungen waren i. ü. keine einsamen Entscheidungen, sondern stark durch Rohwedder mitgeprägt« (Schirner an Gundermann, 29.3.1992, Nachlass Gundermann, Treuhandanstalt/Energiewirtschaft, Bd. 9.3).

PCK. Dessen Experten hielten die Sanierungsfähigkeit für gegeben, machten aber darauf aufmerksam, dass sich die Bieter nur für die Raffinerie interessierten. Der Fortbestand der Anlagen zur Produktion von petrochemischen Grundstoffen sei daher fraglich.<sup>22</sup> Mit seiner Einschätzung, dass Schwedt mittelfristig zu einem reinen Raffineriestandort schrumpfen sollte, nahm der Leitungsausschuss die spätere Entwicklung vorweg.

Vom Privatisierungsdirektorat wurden die weiteren Schritte für den Verkauf der PCK AG vorbereitet. Die damit betrauten ostdeutschen Treuhandmitarbeiter blieben mit dem Vorgang befasst, waren aber nunmehr Direktor Lennertz unterstellt. Schirner hatte ihn von der WestLB, Düsseldorf, als »One-Dollar Man« zur Treuhand geholt. Lennertz übernahm die Verhandlungsführung, obwohl er von der Mineralölindustrie keine Ahnung hatte.<sup>23</sup>

Unterstützung sollte das Privatisierungsdirektorat von dem noch im Aufbau befindlichen Bereich des Sonderbevollmächtigten für die Energiewirtschaft, Hans-Peter Gundermann, erhalten. Noch bis Jahresende wurden die Privatisierungsverhandlungen von Lennertz geleitet. Schon bald kam es zwischen dem Vorstandsbereich Privatisierung und der Mineralölgruppe zu Kompetenzstreitigkeiten. Die Mineralölfachleute hielten Lennertz für inkompetent und booteten ihn schließlich aus.<sup>24</sup> Seit Anfang 1991 führten sie die Verkaufsverhandlungen allein weiter.

In den Folgewochen vollführte der Vorstand der Treuhand einen industriepolitischen Balanceakt, um die Interessen der deutschen und internationalen Mineralölgesellschaften auszutarieren. Die entscheidenden Gespräche führte Treuhandpräsident Detlev Rohwedder persönlich. Fachliche Unterstützung erhielt er von der Mineralölgruppe. Am 15. Januar 1991 kam es zu einer Diskussion zwischen Rohwedder und den Vor-

22 Vgl. 10. Sitzung des Leitungsausschusses am 2.10.1990: Petrolchemie und Kraftstoff AG, Schwedt (Treuhand-Nr. 39), BArch Berlin, B 412/16262, Bl. 396.

23 Ölfachmann Schubert äußerte sich über Lennertz drastisch: »Dabei hatte er von der Materie auch nicht die Andeutung einer Ahnung« (Schubert: Vom Bergmann zum Ölexperten, S. 146).

24 Vgl. Schubert an Gundermann, 22.11.1990, handschriftliche Notiz, Nachlass Gundermann, Treuhandanstalt/Energiewirtschaft, Bd. 1.

ständen von VEBA OEL und DEA. Die Manager bestanden darauf, dass sie als Einzige fristgerecht ein Angebot eingereicht hätten. Mit Verweis auf wettbewerbsrechtliche Bedenken und die Proteste von ELF und Total gelang es Rohwedder, von beiden die Zustimmung zur Aufnahme der französischen Konzerne und der italienischen Agip in das Erwerberkonsortium zu erhalten. Den ausländischen Mineralölgesellschaften wurde aber insgesamt nur eine 25-prozentige Beteiligung eingeräumt.<sup>25</sup>

Einen Tag später reisten Rohwedder und Mineralölfachmann Schubert nach London und trafen sich dort mit den Vorständen von British Petroleum (BP). Die Briten interessierten sich für die Minol AG. Sie fühlten sich im Vergleich zu den deutschen Mitbewerbern benachteiligt, zeigten aber ein wachsendes Interesse an einem Engagement in Leuna.<sup>26</sup>

In den weiteren Verhandlungen mit der Treuhand setzten VEBA OEL und DEA eine Reihe von Forderungen, unter anderem zur Übertragung von Pipelines und Tanklagern an die PCK AG, durch.<sup>27</sup> Besonders schwierig gestaltete sich die Kaufpreisfindung, da weder eine bestätigte D-Mark-Eröffnungsbilanz noch eine Stichtagsbilanz vorlagen. Vom Privatisierungsdirektorat war im November 1990 ein Gutachterpreis ins Spiel gebracht worden. Die Mineralölgruppe präferierte ein anderes Verfahren.<sup>28</sup> Sie einigte sich mit den Bietern auf ein Ertragswertverfahren.<sup>29</sup> Von dem ursprünglich auf 1,7 Milliarden DM, dann auf 1 Milliarde DM geschätzten Unternehmenswert sollten verschiedene Positionen abgezogen werden. Die Wertermittlung blieb umstritten.

Unterdessen wuchs unter der Belegschaft der PCK AG die Unruhe. Der Vorstand bemühte sich bei der brandenburgischen Landesregierung

25 Vgl. Gundermann: Detaillierter Kommentar zum Entwurf des Revisionsberichts Nr. 78/92 der Treuhand, 20.9.1992, Nachlass Gundermann, Treuhandanstalt/Energiwirtschaft, Bd. 9.3.

26 Vgl. Auszug aus den Aufzeichnungen von Schubert für Gundermann, 23.11.1991, ebd.

27 Vgl. Gundermann an John von Freyend, 26.7.1991, ebd.

28 Vgl. Aktennotiz Schubert, 10.2.1991, Nachlass Gundermann, Treuhandanstalt/Energiwirtschaft, Bd. 9.2.

29 Vgl. Vorlage für den Vorstand der Treuhand zur Sitzung am 30.4.1991: Privatisierung der PCK AG Schwedt, ebd.

um Unterstützung für eine Beschleunigung des Verfahrens.<sup>30</sup> Von den Details der Verhandlungen bekam die Belegschaft wenig mit und später fand auch der durch die Medien geisternde Streit um den Kaufpreis in der Betriebsöffentlichkeit kaum Widerhall.<sup>31</sup> Für die PCK-Mitarbeiter stand die Zukunft ihrer Arbeitsplätze in Vordergrund.

## 2. Neuausschreibung und Verkauf der PCK-Raffinerie

Bei der Treuhand kam es nach der Ermordung Rohwedders am 1. April 1991 zu wichtigen organisatorischen Veränderungen, der Bildung neuer Vorstandsbereiche und der Einsetzung von drei Generalbevollmächtigten. Neue Präsidentin wurde Birgit Breuel. Als neue Mitglieder des Vorstands wurden Hero Brahms, zuvor Finanzvorstand der Hoesch AG, und Klaus Schucht, zuvor Vorstandssprecher der Ruhrkohle AG, berufen.<sup>32</sup> Brahms war fortan als Vizepräsident der Treuhandanstalt für die Beteiligungsverwaltung und das Controlling verantwortlich. In die Geschäftsverantwortung von Schucht fielen unter anderem die Bereiche Energiewirtschaft und chemische Industrie. Er erkannte rasch, dass die Treuhand mit ihrer bisher praktizierten Politik der schnellstmöglichen Privatisierung ohne Beachtung von überregionalen Verflechtungsbeziehungen nicht mehr weitermachen konnte. Andernfalls hätten alle Standorte der Großchemie stillgelegt werden müssen, ohne dass Perspektiven für die betroffene Region in Sicht gewesen wären. Schucht setzte daher auf Industriepolitik. In

30 Vgl. Bukowski/Limmer: Vom Vorzeigebetrieb, S. 211. Beim Vorstandssprecher der PCK AG, Gerlach, entstand der Eindruck, die Treuhand habe bei der Privatisierung mangels klarer Richtung nicht schnell genug gehandelt (vgl. Bensele: Drei Buchstaben und das Alphabet der Marktwirtschaft, S. 358). Die Quellen bestätigen dies nicht. Die Treuhand verkaufte die Raffinerie zu einem Zeitpunkt, an dem grundsätzliche Fragen der Vertragsgestaltung noch nicht abschließend geklärt waren.

31 Gilles: Solitär in wüster Parklandschaft, S. 27 f.

32 Vgl. Beschluss der 15. Verwaltungsratssitzung am 3.5.1991, BArch Berlin, B 412/8847, Bl. 24.

seinem Tagebuch hielt er fest: »Wir müssen uns dann nur von der Vorstellung lösen, die Treuhandanstalt wäre ein Gebilde auf Zeit, nur errichtet, um zu privatisieren. Dies darf man natürlich heute niemandem sagen, weil dann der Schwung in der Privatisierung verlorengeht.«<sup>33</sup>

Gundermann, der bis dato nur dem Präsidenten unterstellt war, bekam mit Schucht einen neuen Vorgesetzten. Bereits ihr erstes Telefonat ließ nichts Gutes ahnen. Schucht stellte klar, wer das Sagen haben würde: »Ich führe, Sie führen aus, sonst können Sie gehen!«<sup>34</sup> In Reaktion darauf bot Gundermann der Präsidentin sein Ausscheiden an. Birgit Breuel und der Verwaltungsratsvorsitzende Jens Odewald baten ihn, seine Arbeit fortzusetzen. Sie boten ihm die Ernennung zum »Generalbevollmächtigten« an. Gundermann akzeptierte. Zu einer einvernehmlichen Zusammenarbeit mit Schucht kam es aber nicht. Von Anfang an gab es zwischen beiden Spannungen, die immer weiter eskalierten. Sie waren nicht nur von ihren Persönlichkeiten her verschieden, sondern repräsentierten auch unterschiedliche Interessenlagen der Energiewirtschaft: Kohle bzw. Mineralöl. Dies zeigte sich vor allem bei der von Gundermann erfolgreich gestalteten Privatisierung der Verbundnetz Gas AG, Leipzig. Mit der für dieses Unternehmen von Gundermann ausgehandelten neuen Eigentümerstruktur war Schucht nicht einverstanden, konnte die weit fortgeschrittenen Verhandlungen aber nicht mehr stoppen.

Nachdem das Privatisierungsdirektorat Anfang 1991 die Verhandlungsführung an das Energiedirektorat abgetreten hatte, bereiteten Gundermanns Mitarbeiter unter Hochdruck den Verkauf der PCK AG vor, musste aber an den bis dahin erreichten Verhandlungsstand anknüpfen. Am 30. April 1991 wurde eine Vorlage zum Verkauf der PCK AG von Gundermann vorgestellt. Der Vorstand der Treuhand stimmte mit der

33 Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 150.

34 Gundermann: Dienstverhältnis zur Treuhand, Die Zusammenarbeit mit Schucht, Nachlass Gundermann, Treuhand/Persönlich, Bd. 1.2. Gundermann: »Schucht wollte mein Ausscheiden von Anbeginn« (Notiz vom 21.2.1998). Ganz falsch war dieser Eindruck nicht. Schucht charakterisierte Gundermann nach ihren ersten Gesprächen nicht wohlwollend (Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 10).

Einschränkung zu, dass für Sozialplanrückstellungen die entsprechenden Grundsätze der Treuhand berücksichtigt werden sollten. Mit dieser Auflage wollte die Treuhand verhindern, dass zu hohe Rückstellungen, seitens der PCK AG war von 150 Millionen DM die Rede, Eingang in die Bilanz fanden. Bereits im Frühjahr 1990 hatten die Schwedter Geschäftsführung und die Gewerkschaft eine Betriebsvereinbarung ausgehandelt, die vergleichsweise großzügige Regelungen bei der Inanspruchnahme des Vorruhestands und betriebsbedingten Kündigungen vorsah.<sup>35</sup> Für rund 3000 ausscheidende Mitarbeiter wurden je 10 000 DM Abfindung, insgesamt rund 30 Millionen DM, gezahlt. Außerdem wurden 24 Millionen DM für Vorruhestandsregelungen, 5,4 Millionen DM für Ausgleichszahlungen und 2,0 Millionen DM für einen Härtefonds bewilligt.<sup>36</sup> Damit konnte der Personalabbau bei der PCK AG etwas besser abgedefert werden als bei vielen anderen ostdeutschen Großbetrieben.

Entgegen der Erwartung, dass mit dem Verkauf der Raffinerie ein größerer Erlös erzielt werden könne, war der Entscheidungsvorlage zu entnehmen, dass nach Verrechnung aller Positionen ein Negativsaldo stehen würde: »Das Ergebnis erscheint auf den ersten Blick überraschend negativ. Vergleiche mit kürzlich erfolgten Raffinerieverkäufen zeigen jedoch, dass die Wertbestimmung unter Berücksichtigung der für die Raffinerie Schwedt geltenden Verhältnisse im Rahmen des Angemessenen liegen dürfte.«<sup>37</sup>

Der am 3. Mai 1991 tagende Verwaltungsrat der Treuhand erfuhr erst unmittelbar vor Sitzungsbeginn von den, erst im letzten Moment zusätzlich von der Präsidentin auf die Tagesordnung gesetzten Vorlagen zur Privatisierung der PCK AG und der Verbundnetz Gas AG. Ein Studium dieser Papiere, bei denen es um nicht mehr und nicht weniger als um die Neuordnung der Öl- und Gaswirtschaft in Ostdeutschland und Ver-

35 Vgl. Bukowski/Limmer: Vom Vorzeigebetrieb, S. 207 f.

36 Vgl. Aktennotiz Gundermann, ohne Datum, Nachlass Gundermann, Treuhandanstalt/Energiewirtschaft, Bd. 9.2.

37 Vorlage für den Vorstand der Treuhand zur Sitzung am 30.4.1991: Privatisierung PCK AG Schwedt, 29.4.1991, ebd.

mögenswerte in Milliardenhöhe ging, war den Mitgliedern des Verwaltungsrates gar nicht möglich. Die Ministerpräsidenten der ostdeutschen Länder saßen zwar alle in Verwaltungsrat, ihnen blieb in diesen Fällen aber kein Gestaltungsspielraum.

Während in der Vorlage für den Vorstand noch davon die Rede gewesen war, dass der Verkauf der PCK AG »nur unter dem Gesichtspunkt der Regional- und Arbeitsmarktpolitik« gerechtfertigt sei und dass der »Preis nur sehr bedingt den Preisen, die kürzlich für westdeutsche Raffinerien bezahlt wurden« entspreche,<sup>38</sup> fanden sich in der Empfehlung für den Verwaltungsrat etwas abgeschwächte Formulierungen. Dort ist zu lesen: »Der Preis entspricht nach den erhältlichen Informationen etwa den Preisen, die kürzlich für westdeutsche Raffinerien bezahlt wurden. Negativ beeinflusst ist der Preis durch die Lokation der Raffinerie und die Notwendigkeit, eine Rohölpipeline nach Westen zu bauen, um die Abhängigkeit von sowjetischem Rohöl aufzuheben.«<sup>39</sup>

#### **Vorlage für Sitzung des Verwaltungsrats der Treuhandanstalt am 3.5.1991**

Position	Wert (in Mio. DM)
Kaufpreis	1 000
– erforderliche Umweltinvestitionen	– 450
– Investitionen Tanklager Seefeld	– 50
+ Umlaufvermögen	+ 815
– Verbindlichkeiten (einschließlich 95 Mio. DM Sozialplan)	– 1 127
<b>Erwarteter Verkaufserlös</b>	<b>188</b>
durch Treuhand zu übernehmen:	
– ökologische Sanierungskosten (90%)	– 357
<b>Summe</b>	<b>– 169</b>

38 Ebd.

39 Vorlage für den Verwaltungsrat der Treuhand zur Sitzung am 3.5.1991: Privatisierung PCK AG Schwedt, BLHA, Rep. 1100, Nr. 537.

Die Mitglieder des Verwaltungsrats zeigten sich überrascht, stimmten aber dem Verkauf der PCK AG an VEBA OEL (37,5 Prozent), DEA (37,5 Prozent) und das Konsortium Agip, Total und ELF (25,0 Prozent) zu.<sup>40</sup> Im Kaufvertrag vereinbart wurden Investitionen für den Umweltschutz, die zu 90 Prozent von der von Treuhand zu übernehmen waren, und von den Erwerbern aufzubringende Investitionen zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der Raffinerie in Höhe von 800 Millionen DM. Am 30. Mai 1991 unterzeichnete Gundermann im Namen der Treuhand den Vertrag.<sup>41</sup>

Während sich VEBA OEL und DEA zufrieden zeigten, kritisierten die internationalen Mineralölkonzerne die Vorzugsbehandlung der deutschen Unternehmen. Vertreter der amerikanischen Botschaft beklagten sich darüber, dass Conoco keine Berücksichtigung gefunden hatte. Schucht hielt dazu in seinem Tagebuch fest: »Mir passen diese Klagen gut ins Konzept. Ich will – gegen die Opposition von Gundermann – nunmehr auch im Mineralölbereich amerikanische Investmentbanker einsetzen. Allen Schwüren zu Trotz sind die wirklich interessanten Geschäftsfelder an westdeutsche Unternehmen gegangen.«<sup>42</sup>

Nur vier Wochen später, nachdem die PCK AG den inzwischen sechsten Entwurf ihrer D-Mark-Eröffnungsbilanz vorgelegt hatte, kamen Gundermann Bedenken. Er drängte darauf, den Vertrag wegen des erneuten »Wegrutschens« der Eröffnungsbilanz nochmals in Vorstand und Verwaltungsrat zu behandeln.<sup>43</sup> Eine entsprechende Vorlage stellte er allen Vorstandsmitgliedern am 7. Juni 1991 zu. Auf der vier Tage später stattfindenden Sitzung des Vorstands wurde die Vorlage jedoch nicht behandelt, sondern zwei Wochen später von Schucht lediglich mündlich vorgetragen.<sup>44</sup>

40 Vgl. Vorlage für den Vorstand der Treuhand zur Sitzung am 30.4.1991: Privatisierung PCK AG Schwedt, 29.4.1991, sowie Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung vom 18.6.1991, ebd.

41 Vgl. Gundermann an John von Freyend, 26.7.1991, Nachlass Gundermann, Treuhandanstalt/Energiewirtschaft, Bd. 9.2.

42 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 97.

43 Vgl. Notiz Gundermann, 30.6.1991, Nachlass Gundermann, Treuhandanstalt/Energiewirtschaft, Bd. 9.2.

44 Vgl. Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 11.6.1991, ebd.

Kurz zuvor hatte Wirtschaftsprüfer Jörg Kirstgen auf Meinungsverschiedenheiten zwischen der Treuhand und den PCK-Erwerbern hingewiesen.<sup>45</sup> Es ging vereinfacht gesagt um unterschiedliche kaufpreismindernde Wertansätze. Während Gundermann sich der Auffassung der Erwerber anschließen wollte, machte Kirstgen Bedenken geltend. Gundermann wollte den Wirtschaftsprüfer wechseln, was aber vom Vorstand abgelehnt wurde.<sup>46</sup>

Schucht ließ kein gutes Haar an Gundermann:

»Wir müssen mit einer neuen Vorlage in den Verwaltungsrat. Im Grunde genommen eine Riesenblamage. [...] Im übrigen zeigt sich, dass es verhängnisvoll war, Schwedt zu verkaufen, ohne ein Gesamtkonzept für die Mineralölwirtschaft der fünf neuen Bundesländer zuvor entwickelt zu haben. Wieder das Problem, dass Gundermann punktuelle Lösungen angeht, ohne an das Ganze zu denken.«<sup>47</sup>

Am 26. Juni fand beim Vizepräsidenten der Treuhandanstalt, Brahms, ein Gespräch in kleiner Runde statt. Kirstgen legte dar, dass auch die überarbeitete D-Mark-Eröffnungsbilanz von PCK mit Fehlern behaftet sei.<sup>48</sup> Die Erwerber wollten sich aber nicht mehr auf Nachverhandlungen einzelner Bilanzposten einlassen. Eine Neuausschreibung wurde erwogen, angesichts des damit verbundenen Zeitverlusts von mindestens sechs Monaten aber verworfen.

Der politische Druck auf die Treuhand, schnell zu Privatisierungserfolgen zu kommen, war immens. Zudem war völlig offen, ob im Fall einer nochmaligen Ausschreibung bessere Angebote eingehen würden. Ein Stopp des Verkaufs wurde abgelehnt. Allerdings sollten in Nachverhandlungen noch Verbesserungen – Prüfung der Umweltaufwendungen und Reparaturrückstellungen auf ihre Berechtigung durch einen von der

45 Vgl. Kirstgen: Kaufvertrag PCK AG, 20.6.1991, BArch Berlin, B 412/3271, Bl. 298–301.

46 Vgl. Krause: Telefonnotiz nach Gespräch mit Gundermann, 15.7./16.7.1991, ebd., Bl. 268 f.

47 Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 76.

48 Vgl. Aktennotiz Gundermann, betr.: Verkauf PCK, 30.6.1991, Nachlass Gundermann, Treuhandanstalt/Energiewirtschaft, Bd. 9.2.

Treuhand zu benennenden Wirtschaftsprüfer – erreicht werden. Brahms betonte abschließend, dass der Vorstand der Treuhand »wie ein Mann« hinter dem PCK-Vertrag stehe, wenn diese Verbesserungen durchgesetzt werden.<sup>49</sup> Eine Formulierung, die nichts Gutes erahnen ließ.

Direkt nach der Sitzung bei Brahms wurde von Schucht und Gundermann gemeinsam beim Bundesministerium der Finanzen die haushaltstechnische Einwilligung in den Verkauf der PCK AG beantragt.<sup>50</sup> Zu diesem Zeitpunkt stand der Kaufpreis noch immer nicht fest. Dazu hieß es: »Sie [die Schätzung vom 3. Mai 1991 – R. K.] kann aus einer Reihe von Gründen nicht mehr aufrechterhalten werden, insbesondere auch deshalb nicht, weil die endgültig testierte DM-Eröffnungsbilanz sich nachteilig von allen vorgelegten Entwürfen unterscheidet.«<sup>51</sup> Anstelle des in der Verwaltungsratsvorlage genannten Verkaufserlöses von 188 Millionen DM war jetzt nur noch von 82 Millionen DM die Rede. Von dieser Summe waren 357 Millionen DM für die Beseitigung ökologischer Altlasten abzuziehen, sodass für die Treuhand, Stand Juli 1991, ein Negativsaldo von 275 Millionen DM verblieb.

Am 8. August 1991 fand eine Besprechung der am Kaufvertrag beteiligten Parteien beim Bundesministerium der Finanzen statt.<sup>52</sup> Die Diskussion konzentrierte sich auf die Kaufpreisformel und einzelne Positionen des Vertrags. Die Beamten hielten fest:

»Unter Berücksichtigung evtl. künftig fällig werdender Aufwendungen für die Beseitigung ökologischer Altlasten muss mit einem negativen Verkaufsergebnis gerechnet werden. Dieses Ergebnis ist nicht zufriedenstellend, die Zustimmung des Bundes zur PCK-Veräußerung fällt daher äußerst schwer. Die besonders schwierige Verhandlungsposition der Treuhand ist aber anzuerkennen. Eine Alternative gibt es offensichtlich nicht.«<sup>53</sup>

49 Ebd.

50 Vgl. Gundermann an John von Freyend, 26.7.1991, ebd.

51 Ebd.

52 Vgl. Bundesministerium der Finanzen: Besprechungsvermerk, über die geplante Veräußerung der PCK Schwedt AG am 8.8.1991, 16.8.1991, Nachlass Gundermann, Treuhandanstalt/Energiewirtschaft, Bd. 9.2.

53 Ebd.

Sie regten eine Modifizierung der Altlastenklausel sowie eine Mehrerlösklausel für spätere Grundstücksverkäufe an. VEBA OEL akzeptierte diese Nachbesserungen.<sup>54</sup>

Zum Zeitpunkt des Inkrafttretens des Kaufvertrags waren eine Reihe komplizierter Fragen, wie z. B. die Kosten der Weiterführung von Nebenbetrieben, die Beendigung des Joint Ventures DEA-Minol und vor allem die Höhe der Kosten für die Altlastensanierung, noch nicht geklärt.<sup>55</sup> Die Auseinandersetzungen über die Stichtagsbilanz und die Aufwendungen für die Altlastensanierung zogen sich noch bis Ende 1994 hin.<sup>56</sup> Die Käufer weigerten sich, den Kaufpreis wegen dieser noch immer schwebenden Frage zu zahlen.<sup>57</sup> Die Treuhand wollte nur die Ausgaben für die konkrete Gefahrenabwehr anerkennen, während die Käufer sämtliche Aufwendungen für die Altlasten verrechnen wollten. Um den Streit zu beenden, regte das Bundesministerium der Finanzen den Abschluss von Ergänzungsvereinbarungen an.<sup>58</sup>

Im Sommer 1991 waren diese Fragen nachrangig. Für die Treuhand und die Brandenburger Landesregierung war es wichtig, den erfolgreichen Abschluss der Verkaufsverhandlungen zu verkünden. Die Zukunft von PCK war gesichert und die geplanten Investitionen sollten auch Betrieben aus der Region zugutekommen. Vielen Mitarbeitern von PCK war trotzdem nicht zum Jubeln zumute. »Privatisierung«, das bedeutete für rund zwei Drittel aller Beschäftigten, dass sie sich eine neue Arbeitsstelle suchen mussten, Umschulungen zu absolvieren hatten oder in Vorruhestand bzw. Rente gingen.

Die neuen Gesellschafter investierten bis 1998 rund 1,7 Milliarden DM, d. h. rund 200 Millionen DM mehr als im Privatisierungsvertrag vorgese-

54 Vgl. Veba OEL AG an Breitenstein (Bundesministerium der Finanzen), 9.8.1991, ebd.

55 Vgl. Bukowski/Limmer: Vom Vorzeigebetrieb, S. 214.

56 Vgl. Informationsvorlage für den Gesamtvorstand der Treuhand: PCK/insbesondere Altlasten und Kaufpreiszahlung (Herr Schandelmanier, VM 5 Z1, Herr von Nostitz), 19.10.1994, BArch Berlin, B 412/2853, Bl. 357–361.

57 Vgl. VEBA OEL: Besuch bei PCK AG am 12.8.1994, BArch Berlin, B 412/2853, Bl. 360–362.

58 Vgl. Anlage 6: Stichtagsbilanz/Kaufpreis, ebd., Bl. 391.

hen, um die Raffinerie zu optimieren und den geltenden bundesdeutschen Umweltbestimmungen anzupassen.<sup>59</sup> Damit konnte PCK zu einer festen Größe im europäischen Raffineriemarkt entwickelt werden. Von der in der DDR-Zeit verfolgten Vision, in Schwedt ein neues Zentrum der Petrochemie aufzubauen, blieb allerdings wenig übrig.

Als der Verkauf der PCK-Anteile vorbereitet wurde, gab es noch keine Gesamtstrategie der Treuhand für die Mineralölindustrie. Eine solche wurde erst im Herbst 1991 von der Unternehmensberatung McKinsey ausgearbeitet. Es handelte sich beim Verkauf von PCK demnach um eine Entscheidung, die allein nach betriebswirtschaftlichen Kriterien und unter großem Zeitdruck gefällt wurde. Die westdeutschen Mineralölgesellschaften nutzten dabei ihre Startvorteile, ihre langjährigen Geschäftskontakte zu PCK und bis in die Treuhand reichende Netzwerke.

Eine Subventionierung der modernsten ostdeutschen Raffinerie stand für die Treuhand nicht zur Diskussion. Insofern greift eine pauschale Kritik an der Treuhand in diesem konkreten Fall zu kurz.<sup>60</sup> Allerdings wurden mit dem schnellen Verkauf der PCK-Anteile Fakten geschaffen, die das Privatisierungsgeschäft für die übrigen Standorte der ostdeutschen Mineralölindustrie erschwerten. Im Herbst 1991 plagten den Vorstand der Treuhand jedoch noch andere Sorgen.

### 3. Streitfall Minol

Für negative Schlagzeilen sorgte der Verkauf der Teltower Geräte- und Reglerwerke (GRW). Am 21. Juni 1991 hatte der Verwaltungsrat dem Kaufvertrag zugestimmt. Das vor allem dank seiner Grundstücke werthaltige Unternehmen war für den symbolischen Preis von 1 DM an einen Freund des mit dem Verkauf beauftragten Treuhanddirektors Harald Lang gegangen.<sup>61</sup> Von einem Insider wurde der *Spiegel*-Journalist Dieter Kampe auf

59 Vgl. Bukowski/Limmer: Vom Vorzeigebetrieb, S. 239.

60 Vgl. Most: Fünfzig Jahre im Auftrag des Kapitals, S. 204.

61 Vgl. Kampe: Wer uns kennenlernt, S. 59.

die Merkwürdigkeiten bei der Vertragsgestaltung hingewiesen. Ein von Kampe zurate gezogener Wirtschaftsprüfer bezifferte den tatsächlichen Wert von GRW auf 130 Millionen DM. Der *Spiegel* brachte darüber am 30. September 1991 eine große Story.

Die Treuhand musste reagieren, wählte dafür aber die denkbar schlechteste Strategie. Auf einer Pressekonferenz am 1. Oktober 1991, an der auch Finanzminister Theo Waigel und Treuhandpräsidentin Birgit Breuel teilnahmen, erwarteten die versammelten Medienvertreter keine Jubelbilanz zum ersten Jahrestag der deutschen Einheit, sondern Antworten auf die Vorwürfe in Sachen GRW.<sup>62</sup> Doch der Minister und die Präsidentin verließen nach ihren Vorträgen den Raum, ohne die Fragen der Journalisten abzuwarten. Nach ihrem die Arroganz der Macht widerspiegelnden Abgang, blieb es Pressesprecher Wolf Schöde vorbehalten, den *Spiegel*-Artikel zu kommentieren. Er verstrickte sich in Widersprüche.<sup>63</sup> Spätestens seit dieser desaströsen Pressekonferenz war der Ruf der Privatisierungsanstalt in Teilen der Medien beschädigt. Da es die Treuhand nicht vermochte, die Vorwürfe gegen Lang zu entkräften, eröffnete die Berliner Staatsanwaltschaft ein Ermittlungsverfahren gegen ihn und seinen Vorgesetzten, Vorstandsmitglied Wolf Klinz. Letztgenannter rechtfertigte sich: »Ich habe den Vertrag nicht einmal gelesen.«<sup>64</sup> Auch Lang wollte keine Kenntnis vom Vertrag gehabt haben.

Am 20. Oktober 1991 lag der Revisionsbericht zum GRW-Verkauf vor. Demnach war die Schadenssumme eher noch höher anzusetzen als ursprünglich geschätzt. In eilends anberaumten Nachverhandlungen mit den Käufern gelang der Treuhand aber eine Begrenzung des Schadens. Die personellen Konsequenzen hielten sich in Grenzen. Nur Lang musste gehen.

Der GRW-Skandal und eine Reihe weiterer fragwürdiger Verträge sensibilisierten die Öffentlichkeit. Der Verdacht lag nahe, dass es sich

62 Vgl. Flug: Treuhandpoker, S. 108.

63 Vgl. Kampe: Wer uns kennenlernt, S. 63–73.

64 Zit. nach »Affären in der Treuhandanstalt: Genies und Bankrotteure«, in: Die Zeit, 25.10.1991.

nicht um einzelne missglückte Privatisierungen handelte, sondern um Symptome eines tieferliegenden Problems. Ein Hype der Aufdeckung von Treuhandskandalen begann. Je größer dabei die zur Diskussion stehenden Beträge, die angeblich in die Taschen von Betrügern geflossen waren, desto besser ließen sich diese Storys vermarkten.<sup>65</sup> Einen der vermeintlich größten Skandale sollte es beim Verkauf der PCK AG Schwedt gegeben haben. Jedoch lagen in diesem Fall die Dinge etwas anders.

Im Herbst 1991 eskalierte der Streit zwischen Schucht und Gundermann. Es ging dabei um verschiedene, zum Teil ineinander verschränkte Vorgänge. Dazu gehörte die Privatisierung zweier ostdeutscher Monopolisten: der Verbundnetz Gas AG (VNG), Leipzig, und der Minol Mineralölhandel AG, Berlin. Um den Minol-Streit besser zu verstehen, ist ein kurzer Rückblick auf die Geschichte dieses Unternehmens nötig.

Die Minol Mineralölhandel AG war aus dem VEB Kombinat Minol, Berlin, hervorgegangen. Dieses Kombinat war als Monopolbetrieb für die Versorgung der DDR mit Mineralölzeugnissen verantwortlich gewesen.<sup>66</sup> Im Jahr 1989 verfügte der VEB Kombinat Minol Berlin mit seiner gleichnamigen Handelsmarke über rund 1250 Tankstellen, darunter 530 eigene, einschließlich aller 32 Autobahntankstellen, und 720 Partner-tankstellen.<sup>67</sup> Bei den von Minol selbst betriebenen Tankstellen handelte es sich überwiegend um größere Stationen.

Aufgrund des geringeren Motorisierungsgrads im Vergleich zur Bundesrepublik Deutschland mit ihren rund 18 500 Tankstellen war das Tankstellennetz der DDR weit weniger dicht entwickelt. Der Kraftstoffabsatz lag 1989 in der Bundesrepublik bei etwa 30 Millionen Tonnen, in der DDR lediglich bei 3,5 Millionen Tonnen. Je Tankstelle war der Kraftstoffabsatz in der DDR fast doppelt so hoch wie in Westdeutschland.

65 Kepplinger: Die Treuhandanstalt im Bild der Öffentlichkeit, S. 357–373, zeichnet ein viel zu positives Bild der Treuhand in der Presse.

66 Vgl. Schweizer: Minol, S. 39.

67 Vgl. Die MINOL Mineralölhandel AG, Juni 1991. Dieses Grundsatzpapier wurde mir freundlicherweise vom ehemaligen Pressesprecher der MINOL Mineralölhandel AG, Herrn Olaf Wagner, zur Verfügung gestellt.

Die Minol AG war nicht nur Betreiber von Tankstellen, sondern war noch in anderen Geschäftsfeldern aktiv. Ihr gehörten drei Großtanklager (Rostock, Seefeld, Hartmannsdorf), 38 Versorgungstanklager und 33 Kleinverkaufslager. Dazu kamen vier Flugtanklager, acht Flüssiggastanklager und 65 sonstige Lager. Das Unternehmen unterhielt außerdem eine eigene Spedition, Instandhaltungs- und Baubetriebe.

Jeder DDR-Bürger kannte die Marke Minol, denn es gab nur diesen einen Betreiber von Tankstellen. Der Minol-Pirol, eine Mischung aus Ölkanne und Vogelfigur, war seit 1960 die bekannteste Werbefigur in der DDR (»Stets dienstbereit zu ihrem Wohl, ist immer der Minol-Pirol«).<sup>68</sup> Dabei hätte der Monopolist gar keine Werbung benötigt, da es für seine Kunden keine Alternativen gab. Es ging im Gegensatz zur Marktwirtschaft im Werbefernsehen der DDR nicht um die Begründung eines Markenwerts, sondern um Alltagstipps rund ums Auto und das Tanken.

Viele Minol-Tankstellen boten ein tristes Bild, sie waren klein und ihre technischen Anlagen überholungsbedürftig. 758 Tankstellen waren im Jahr 1989 älter als 50 Jahre und 50 mit Schließungsauflagen belegt.<sup>69</sup> Die technische Rückständigkeit und die Umweltlasten von Minol waren hauptsächlich der Wirtschaftspolitik der SED geschuldet. Es galt das Primat der Produktion, wohingegen Transport und Handel vernachlässigt wurden.

Trotz des enormen Modernisierungsbedarfs befand sich der VEB Kombinat Minol nach dem Fall der Mauer in einer komfortablen Situation. Es war das einzige Kombinat im Bereich der chemischen Industrie, das mit einer wachsenden Nachfrage, einem stabilen Preisniveau und hohen Gewinnen rechnen konnte.

Bereits im November 1989 fanden die ersten Gespräche zwischen der Kombinatleitung und westlichen Mineralölkonzernen statt.<sup>70</sup> Direktor Wolfgang Burkhardt strebte die Gründung von Gemeinschaftsunterneh-

68 Vgl. »Minol-Priol. Der bunteste Vogel der DDR wird 60 alt«, in: Märkische Allgemeine Zeitung, 20.6.2020.

69 Vgl. Schweizer: Minol, S. 164.

70 Vgl. Wilke: Die Farbe Lila, S. 244.

men an. An diesen Plänen zeigten sich Aral, DEA, Avia und Agip interessiert, wohingegen die Branchenführer Esso und Shell auf den Neubau von Tankstellen setzten.

Am 8. Juni 1990 wurde der VEB Minol in die Minol Mineraloelhandel AG umgewandelt. Burkhardt, inzwischen zum Vorstand berufen, sah gute Chancen für sein Unternehmen, sich eigenständig in der Marktwirtschaft zu behaupten. Minol gehörte zu den ganz wenigen Treuhandbetrieben, die von Anfang an ohne Liquiditätskredite auskamen. Im Jahr 1990 erzielte Minol 270 Millionen DM Gewinn.<sup>71</sup> Angesichts dieser Zahlen war von der »schönsten Braut der Treuhandanstalt« die Rede. Immerhin entfielen auf Minol 1990 mehr als 11 Prozent des gesamtdeutschen Kraftstoffabsatzes.<sup>72</sup>

Der *Spiegel* schrieb vom »ostdeutschen Selbstbehauptungswillen«.<sup>73</sup> Minol wollte noch einige Zeit von seiner Vorrangstellung zehren und mithilfe von Joint Ventures rasch an westliches Know-how und Kapital für die Sanierung seiner Infrastruktur kommen. Eine Aufrechterhaltung der Monopolstellung, dessen war sich Burkhardt bewusst, war angesichts der bevorstehenden Wiedervereinigung nicht möglich. Ein erster Schritt zur Aufhebung der Monopolstellung war die Gründung von Joint Ventures sowohl im Tanklagerbereich als auch im Endverbrauchergeschäft. Im Juli 1990 gründeten Minol und DEA die DEA Minol GmbH als Gemeinschaftsunternehmen.<sup>74</sup> Weitere Gründungen folgten.

Zwischenzeitlich hatte Minol in einem Schreiben an das Amt für Wettbewerbsschutz der DDR seine Zukunftsstrategie dargelegt.<sup>75</sup> Etwa 500 Tankstellen wollte Minol behalten und gemeinsam mit DEA und Aral je 100 Tankstellen, mit Agip 40 Stationen und rund 60 mit mittelständischen Anbietern wie Avia betreiben.<sup>76</sup>

71 Vgl. »Hohe Gewinne an Ost-Tankstellen«, in: Der Spiegel, 20.5.1991.

72 Vgl. Die MINOL Mineralölhandel AG, Juni 1991.

73 Vgl. »Keine Nische vorgesehen«, in: Der Spiegel, 14.1.1991.

74 Vgl. »DEA Minol GmbH. Start mit zwei neuen Stationen«, in: Handelsblatt, 23.7.1990.

75 Vgl. Schweizer: Minol, S. 170f.

76 Vgl. »Minol/500 eigene Tankstellen geplant«, in: Handelsblatt, 15.10.1990.

### Minol-Beteiligungen (Stand Juni 1991)<sup>77</sup>

Unternehmen	Anteil Minol in %	bis Juni 1991 übertragene Objekte	Umsatz 1991 (in Mio. DM)
DEA Minol GmbH	50	69	771
Aral-Minol Tankstellen GmbH	50	42	400
Agio Minol GmbH	50	18	210
BP Minol Tankstellenbetriebs GmbH	50	1	50
WM Mineralölhandel GmbH	50	2	74
MM Kraftstoffe Thüringen GmbH	50	4	109
Tyczka Minol GmbH	50	89	33
Progas-Minol Flüssiggas GmbH	50	90	34
Thüringer Flüssiggas Vertriebs GmbH	50	25	3
NM Chemiegesellschaft mbH	30	–	32
Ostsee Mineralölbunker GmbH	25	4	40
Turbo Fuel Services GmbH	25	4	–

Am 21. September 1990 sandte Minol ihr inzwischen weiter präzisier-tes »Konzept zur Privatisierung« an die Treuhand.<sup>78</sup> Das Unternehmen strebte die Entwicklung zu einer unabhängigen Mineralölhandelsgesellschaft an und wollte sich nur noch auf das Tankstellen- und Heizölge-schäft konzentrieren. Die Tankstellen sollten künftig grundsätzlich nur noch als Pachttankstellen betrieben werden. Die Geschäftsfelder Flug-zeugbetankung, Schiffsbetankung, Flüssiggas sowie Chemieprodukte sollten auf Beteiligungsgesellschaften übertragen werden. Instandhaltung und Baubetrieb sollten privatisiert werden. Den Investitionsbedarf für die Modernisierung des Kerngeschäfts und die Altlastenbeseitigung schätzte der Vorstand auf 2 bis 4 Milliarden DM.<sup>79</sup>

77 Zusammengestellt nach Die MINOL Mineralölhandel AG, Juni 1991.

78 Vgl. Schubert: Aktennotiz, 17.10.1990, Nachlass Gundermann, Treuhandanstalt/ Energiewirtschaft, Bd. 9.1.

79 Vgl. Strukturkonzept Mineralölwirtschaft, Status Anfang Februar 1991, ebd.

Nachdem Minol noch bis Ende 1990 weitgehend eigenständig agieren konnte und Verträge mit westlichen Mineralölgesellschaften schloss, änderte sich dies mit der Festigung der Strukturen der Treuhand. Mit der Mineralölgruppe trat ein Akteur auf den Plan, der über die Zukunft des Unternehmens zu entscheiden hatte. Der Treuhand passten die Emanzipationsbestrebungen des Minol-Vorstands nicht. Schon während der ersten Gespräche baute sich ein Spannungsverhältnis auf. Schubert sah in Minol einen »total abgewirtschafteten Laden«. <sup>80</sup> Das vom Minol-Vorstand geplante »Wegelagerer System« wollte er nicht zulassen.

Es war absehbar, dass Minol rasch Marktanteile verlieren würde. Die Treuhand konnte Minol nicht isoliert betrachten, sondern suchte nach Lösungen für den gesamten Bereich der Mineralölindustrie. Daher, so die Empfehlung der Mineralölgruppe für den Vorstand der Treuhand, sollten Entscheidungen in Sachen Minol nur im Zusammenhang mit den Raffinerien in Schwedt und Leuna getroffen werden.

Inzwischen hatte Minol mit dem Übergang zu einem modernen Markendesign begonnen. Die bisherigen Farben Rot und Gelb, die auch von Royal Dutch Shell verwendet wurden, ersetzte Minol durch Lila und Gelb. Die Gründung von Joint Ventures ging weiter, auch wenn die ursprünglichen Pläne nicht voll umgesetzt werden konnten. <sup>81</sup>

Dem Aufbau eines eigenständigen ostdeutschen Unternehmens standen die Treuhand, das Bundeswirtschaftsministerium und das Bundeskartellamt reserviert gegenüber. Noch eindeutiger positionierten sich die zehn großen in der alten Bundesrepublik tätigen Mineralölgesellschaften und die mittelständischen Mineralölhändler. Für sie stand fest, Minol gehöre zerschlagen und aufgeteilt. <sup>82</sup> Es ging ihnen von vornherein nur darum, wer welche Anteile am Markt in den neuen Bundesländern erhielt. Dort sollte eine Angebotsstruktur erreicht werden, die der in den alten Bundesländern entsprach. Ein neuer Anbieter war nicht erwünscht.

80 Schubert: Vom Bergmann zum Ölexperten, S. 155.

81 Vgl. Wilke: Die Farbe Lila, S. 308.

82 Vgl. Gundermann: Mineralölbereich/Beteiligung Mittelstand, 1.3.1991, Nachlass Gundermann, Treuhandanstalt/Energiewirtschaft, Bd. 9.1, Mineralöl Allgemein.

Angesichts dieser Prämissen konnte es nicht verwundern, dass die Mineralölgruppe der Treuhand das erste Unternehmenskonzept der Minol ebenso zurückwies wie ein zweites, überarbeitetes Konzept vom 21. Januar 1991.<sup>83</sup> Kritikpunkte waren die zu optimistischen Annahmen zur künftigen Umsatzentwicklung und der Versuch von Minol, große Teile des Tankstellennetzes behalten zu wollen.<sup>84</sup> Die von der Konkurrenz gebauten neuen Stationen würden den Absatz der alten Minol-Stationen schmälern und zu einer Entwertung der Minol führen. Ziel der Treuhand war daher deren schnelle Privatisierung. Alternativen wurden diskutiert: die völlige Zerschlagung des Unternehmens; die Reduzierung der Minol auf das Tanklager und Speditionsgeschäft oder der systematische Aufbau einer »Neu-Minol«.<sup>85</sup> Die Mineralölgruppe präferierte die Zerschlagung. Zwar lehnte sie die Idee des Aufbaus einer »Neu-Minol«, mit allerdings nur noch 300 Tankstellen, nicht generell ab, stand dieser Variante aber skeptisch gegenüber.

Am 14. Februar 1991 kam es zu einem Treffen zwischen Schubert und dem Vorstand der Minol, Burkhardt. Schubert wies die Pläne von Minol zurück. Einzelheiten des vertraulichen Gesprächs wurden an Dritte weitergegeben, woraufhin sich der Betriebsrat von Minol am 18. Februar beim Präsidenten der Treuhandanstalt über die »Pläne von bestimmten Beratern«, gemeint war Schubert, beschwerte.<sup>86</sup> Auch der Vorsitzende der IG CPK, Rappe, unterstützte die Proteste des Minol Betriebsrats.<sup>87</sup> Die Belegschaft fürchtete den Verlust vieler Arbeitsplätze und sah sich durch die Privatisierungsbehörde zur bloßen Manövriermasse degradiert. Schubert war über die Proteste und den »unüblichen Informationsfluss« erbost. Er drohte, die Minol AG notfalls in eine GmbH umzuwandeln, um die Durchriffsmöglichkeiten der Treuhand zu erhöhen. Seine Kontrahenten

83 Vgl. Treuhand: Strukturkonzept Mineralölwirtschaft. Status Anfang Februar 1991, Nachlass Gundermann, Treuhandanstalt/Energiewirtschaft, Bd. 9.1.

84 Vgl. Gundermann an Vorstand der Minol Mineralölhandel AG, 12.2.1991, ebd.

85 Vgl. Strukturkonzept Mineralölwirtschaft, Status Anfang Februar 1991, ebd.

86 Vgl. Schubert an Gundermann persönlich, 4.3.1991, ebd.

87 Vgl. Schubert: Vom Bergmann zum Ölexperten, S. 175.

reagierten mit Verleumdungen.<sup>88</sup> Dem Vorsitzenden des Verwaltungsrats, Jens Odewald, wurde zugetragen, Schubert gehöre zu einer »Ostseilschaft«. Der Vorwurf war haltlos. Eher hätte eine »Westseilschaft« vermutet werden können. Was bis dahin nur Rohwedder und Gundermann wussten: Schubert gehörte dem Aufsichtsrat der DEA AG an und dürfte schon deshalb nicht ganz unbefangen gewesen sein. Genervt vom Kleinkrieg in Sachen Minol und nicht Willens nach der Ermordung Rohwedders unter der neuen Präsidentin weiterzuarbeiten, gab Schubert Anfang April 1991 seine Tätigkeit bei der Treuhand auf.<sup>89</sup>

## 4. Die Neuling-Affäre

Die Beziehungen zwischen Treuhand und dem Vorstand der Minol waren bereits von tiefem gegenseitigem Misstrauen geprägt, als sich im Zusammenhang mit der Vorbereitung der Privatisierung der PCK AG ein weiteres Konfliktfeld abzeichnete. Es ging um die Nutzung der Minol-Großtanklager, speziell des Tanklagers in Seefeld. Von diesem Lager aus wurde der Großraum Berlin versorgt. Die künftigen Eigner der PCK-Raffinerie bestanden darauf, das Tanklager Seefeld zu übernehmen, da andernfalls der Mineralölabsatz von Schwedt nach Berlin nicht zu gewährleisten war. Minol hatte aber bereits ohne Abstimmung mit der Treuhand der Neuling-Minol Chemie GmbH, Berlin (NMC), eine Option am Tanklager eingeräumt. Das Unternehmen war von Minol gemeinsam mit der Paul Neuling Handels-GmbH, die sich zu 71,7 Prozent im Besitz der Familie Neuling befand, gegründet worden.<sup>90</sup> Geschäftsführender Gesellschafter von NMC war Christian Neuling, ein einflussreicher Berliner CDU-Politiker. Von 1979 bis 1987 war er Mitglied der CDU-Fraktion des Abgeordne-

88 Vgl. Vernehmung eines Zeugen, 11.12.1991, Nachlass Gundermann, Treuhandanstalt/Energiewirtschaft, Bd. 9.1, Mineralöl Allgemein.

89 Vgl. Schubert an Gundermann, 12.4.1991, und Gundermann an Schubert, 15.4.1991, ebd.; Schubert: Vom Bergmann zum Ölexperten, S. 177.

90 Böick schreibt fälschlicherweise, dass Neuling Teile der Minol AG übernommen habe (vgl. Böick: Die Treuhandanstalt, S. 380).

tenhauses von Berlin und seit 1987 Mitglied des Deutschen Bundestages. Er leitete den im Oktober 1990 vom Haushaltsausschuss des Bundestages gegründeten Unterausschuss zur Kontrolle der Treuhandanstalt.<sup>91</sup> Dies hinderte ihn nicht daran, sich in den Aufsichtsrat der Minol Mineraloelhandel AG wählen zu lassen. Ein klassischer Interessenkonflikt: Neuling stand einem Gremium vor, das die Arbeit der Treuhand kontrollieren sollte, machte aber selbst mit einem Treuhandunternehmen, in dessen Aufsichtsgremium er saß, Geschäfte.

Enno Schubert und Hans-Peter Gundermann misstrauten den Aktivitäten Neulings. Für die Mineralölgruppe hatte die Lösung der Tanklagerfrage Vorrang, damit die Privatisierung der PCK AG vorangehen konnte. Ein Gespräch zwischen Gundermann und Neuling am 11. März 1991 sollte die Wogen glätten.<sup>92</sup> Gundermann schlug eine Realteilung des Tanklagers vor. Über die Ergebnisse des Gesprächs gab es verschiedene Textversionen. Neuling sandte an Rohwedder eine abweichende Stellungnahme. Schubert wollte über die Machenschaften Neulings mit Rohwedder sprechen, aber das Gespräch kam nicht mehr zustande.

Erst Mitte März erfuhr Gundermann, dass Minol der NMC bereits eine unentgeltliche Option an einer strategisch wichtigen Stelle im Lager Seefeld eingeräumt und zwei Kreditverträge mit NMC geschlossen hatte.<sup>93</sup> Minol-Vorstand Burkhardt lehnte den Verzicht auf das Tanklager Seefeld strikt ab, da ohne dieses Tanklager die Berlin-Bevorratung der Minol zusammengebrochen wäre.<sup>94</sup> Erschwert wurde die Minol-Privatisierung auch durch die bereits von Minol geschlossenen Joint-Venture-Verträge mit DEA und Aral. Damit drohte eine Wertminderung der Minol AG, woran die Treuhand, die ja einen möglichst hohen Preis mit dem Verkauf des Unternehmens erzielen wollte, kein Interesse hatte.

91 Vgl. Breunig/Herbst: Biografisches Handbuch, S. 273.

92 Vgl. Schubert: Vom Bergmann zum Ölexperten, S. 176 f.

93 Vgl. Zusammenhang zwischen dem Fall Dr. Neuling und meiner Amtsenthebung, Nachlass Gundermann, Persönlich, Bd. 3.2.

94 Vgl. Protokoll 15. Verwaltungsratssitzung der Treuhand am 3.5.1991, BLHA, Rep. 1100, Nr. 0606.

Der Streit um die Zukunft der Minol AG war gerade dabei weiter zu eskalieren, als Klaus Schucht in die Treuhand eintrat. Er ergriff sofort Partei für die Pläne Neulings:

»Ein sympathischer zupackender Berliner, der direkt auf das Ziel zugeht. Sein Problem ist, er möchte die Minol nicht aufgeteilt wissen, sondern als 11. Anbieter im Markt haben. Seine Motive sind nicht ganz uneigennützig. Er hat sich bei Minol beteiligt. Er bringt Statoil und eine Thyssen-Tochter ins Spiel. Damit müsste die Sache machbar sein. Wir verabreden regelmäßige Kontakte, auch mal gemeinsames Abendessen. Die Kontakte werden mir nicht schwerfallen, da mir der Mann gefällt.«<sup>95</sup>

Auf der Sitzung des Vorstands der Treuhand am 21. Mai 1991 kam die Minol-Privatisierung zur Sprache.<sup>96</sup> Schucht präsentierte den Vorschlag, Minol zur selbstständigen mittelständischen Handelsgesellschaft unter maßgeblicher Beteiligung der norwegischen Statoil zu entwickeln. Damit übernahm er eins zu eins Neulings Idee, ließ den Inspirator aber unerwähnt. Nach Absprache mit Schucht reiste Neuling Ende Mai nach Stavanger, um mit dem Management des norwegischen Staatskonzerns zu verhandeln.<sup>97</sup>

Im Vorstand der Treuhand gab es zu dieser Zeit noch kein klares Meinungsbild, wie mit Minol verfahren werden sollte. Erwogen wurde die Aufteilung des Tankstellennetzes unter mehreren Bewerbern. Außerdem kam auch schon die Überlegung ins Spiel, einen Teil der Minol-Tankstellen auszugliedern und mit dem Verkaufsangebot zur Leuna-Raffinerie zu verknüpfen.

Der Vorstandsvorsitzende der Minol, Burkhardt, der längst keine Illusionen mehr über die eigennützigen Pläne der Konkurrenz hegte, sah im Zusammengehen mit Statoil eine Chance und setzte die Presse davon in Kenntnis. Zuvor hatte er auch mit der Deutsche Tamoil GmbH, Hamburg, einer Tochtergesellschaft der libyschen Tamoil-Gruppe, Gespräche

95 Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 45.

96 Vgl. Vorstandssitzung 21.5.1991, BArch Berlin, B 412/2576, Bl. 16.

97 Vgl. Vermerk Schucht: weiteres Vorgehen in Fragen »Minol«, 30.5.1991, in: Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 151.

geführt.<sup>98</sup> Tamoil verfügte über Raffinerien in Hamburg-Harburg, in der Schweiz sowie über ein Tankstellennetz mit den Marken Tamoil und HEM. Die westdeutschen Mineralölgesellschaften, so Burkhardt gegenüber der Presse, seien aus dem Rennen. Diese zeigten sich ebenso empört über diese Indiskretion wie der Treuhandsprecher Franz Wauschkuhn, der Burkhardts Äußerungen als »groben Unfug« bezeichnete.<sup>99</sup>

Entscheidend beeinflusst wurde die Privatisierung von Minol durch die von den Unternehmensberatungsgesellschaften McKinsey, Arthur D. Little und der Investmentbank Goldman Sachs entwickelten Strategien für die mineralölverarbeitende und chemische Industrie in Ostdeutschland. McKinsey konstatierte eine im Vergleich zur westdeutschen Mineralölindustrie historisch bedingte niedrige Produktivität, eine extreme Zersplitterung und große Altlasten.<sup>100</sup> Die Gutachter empfahlen den Erhalt der Leuna-Raffinerie, da ohne diese die gesamte dortige Chemie nicht überlebensfähig wäre. Der Standorterhalt ließ sich nur volkswirtschaftlich begründen. Um die Attraktivität des Raffineriegeschäfts zu verbessern, schlugen sie die Einbeziehung des Minol-Tankstellennetzes in die Privatisierung der Leuna-Raffinerie vor.

Insgesamt rechnete die Treuhand bei der Privatisierung der Raffinerien von Leuna und Zeitz mit Ausgaben in Höhe von fast 3 Milliarden DM. Beide Raffinerien wiesen einen hohen negativen Kaufpreis auf. Demgegenüber wurde der Unternehmenswert der Minol AG mit rund 1 Milliarde DM beziffert.<sup>101</sup>

Schucht, der zuvor noch eine Beteiligung von Statoil an Minol favorisiert hatte, schwenkte umgehend auf den McKinsey-Vorschlag um. Er notierte in seinem Tagebuch: »Leuna am besten mit Minol verkaufen, dafür muss Minol möglichst reich ausgestattet sein.« Dann folgten Seitenhiebe auf Gundermann:

98 Interview mit Olaf Wagner am 11.10.2018 in Berlin.

99 Vgl. »Treuhand«, in: Handelsblatt, 20.6.1991.

100 Vgl. Treuhandanstalt/Arthur D. Little/McKinsey: Industriekonzept für die mineralölverarbeitende Industrie in Sachsen-Anhalt, Abschlussbericht, 30.7.1991, LASA, Abteilung Merseburg, I 525, Nr. 28098.

101 Vgl. 29. Sitzung des Verwaltungsrats am 18.9.1992, BLHA, Rep. 1100, Nr. 552.

»Offensichtlich hat Gundermann diese Beziehungen in Richtung Leuna völlig übersehen. Er hat sich auch um die Verbindung zur Chemie nicht gekümmert. [...] Meine ursprüngliche Annahme, ich könnte Gundermann im Öl- und Gasgeschäft wirken lassen, da wäre er Experte, ich müsste mich nur um die Kohle kümmern, und zwar vom Ansatz her konzeptionell kümmern, muss ich revidieren, auch im Ölgeschäft wäre ein konzeptionelles Herangehen an die Probleme günstiger gewesen...«<sup>102</sup>

Tatsächlich stieß die Kombination von Raffineriemodernisierung bzw. -neubau mit dem Verkauf der Minol-Tankstellen in der Mineralölindustrie auf Interesse.<sup>103</sup>

Unterdessen spitzten sich die Kompetenzstreitigkeiten zwischen Schucht und Gundermann immer weiter zu. Gundermann beklagte rückschauend, dass es keine Kommunikation zwischen der von ihm geleiteten Mineralölgruppe und den externen Beratern gegeben habe. Schucht setzte auf die Expertise von McKinsey und band die Mineralölgruppe in die Entscheidungsfindung über die Privatisierung von Leuna und Minol kaum noch ein.

Noch bevor es zur Entscheidung in Sachen Leuna/Minol kam, eskalierte der Konflikt zwischen Gundermann und Neuling. Dabei ging es um die Modalitäten des zwischen der Minol AG und der Neuling-Minol Chemie GmbH (NMC) im März 1991 ausgehandelten Joint-Venture-Vertrags.<sup>104</sup> Dieser Vertrag, der ein noch vor der Wiedervereinigung ausgehandeltes Vertragswerk ablösen sollte, sah Darlehen der Minol AG in Höhe von rund 17 Millionen DM an die NMC für den Bau eines Chemiezentrums vor. Zurückgezahlt werden sollten die Darlehen aus den Erlösen des Chemiezentrums.<sup>105</sup> Gundermann erhielt erst Anfang Juli Kenntnis von dem Vertrag, sah darin ein Schadenspotenzial für die Treuhand und

102 Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 67.

103 Vgl. Protokoll der 17. Sitzung des Verwaltungsrates der Treuhand am 26.7.1991, BLHA, Rep. 1100, Nr. 0609.

104 Vgl. Sachstandsbericht Minol-Neuling, 21.10.1991, BArch Berlin, B 412/2607, Bl. 298–300.

105 Vgl. Flug: Treuhandpoker, S. 86f.

lehnte die Unterzeichnung ab.<sup>106</sup> Da der Minol-Vorstand in der Tanklagerfrage nicht einlenken wollte, veranlasste Gundermann eine aktienrechtliche Sonderprüfung und brachte den Verdacht einer schwerwiegenden Schädigung des Unternehmens ins Spiel. Die Berliner Staatsanwaltschaft leitete ein Ermittlungsverfahren gegen den Minol-Vorstand ein, das aber ergebnislos verlief. Schlussendlich musste Minol der Realteilung des Tanklagers Seefeld zustimmen. Damit wurde eine der letzten Hürden für die PCK-Privatisierung abgeräumt.

Am 30. Juli 1991 lud Schucht Vorstand und Aufsichtsrat der Minol AG zu einem Essen ins Schloss Niederschönhausen, dem ehemaligen Gästehaus der DDR-Regierung in Berlin-Pankow, ein. An diesem Tag hatte er das Mineralölgutachten von McKinsey erhalten. Mit dem exklusiven Wissen im Gepäck wollte er dem Minol-Vorstand andeuten, wohin die Reise gehen sollte. Minol-Vorstand Burkhardt beharrte jedoch auf der Selbstständigkeit von Minol. Schucht versuchte ihm daraufhin klarzumachen, dass das eigenständige Interesse von Minol »irgendwo auch Grenzen haben muss«.<sup>107</sup>

Am Rande des Treffens kam es zu einem Gespräch zwischen Neuling, Gundermann und Peter Schillmöller, einem Mitarbeiter aus dem Mineralölteam. Neuling drängte Gundermann zur Unterzeichnung des Minol-NMC-Vertrags. Als Gundermann ablehnte, drohte Neuling mit der Aufrollung der Hintergründe des PCK-Verkaufs. Dafür, so behauptete er, seien Zahlungen von 450 Millionen DM geplant, wohingegen die in dem Vertrag zwischen Minol und NCM vorgesehene Summe »absolut bedeutungslos« wäre. Gundermann sah in Neulings Vorgehen einen Nötigungsversuch.<sup>108</sup> Neuling stand unter Stress, da er davon erfahren hatte,

106 Vgl. Pressemitteilung der Treuhand, 24.11.1991, BArch Berlin, B 412/2607.

107 Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 203. Schucht hielt außerdem fest: »Im übrigen wird kräftig auf Gundermann geschimpft.« Das dürfte aber kaum während des offiziellen Teils des Abends, an dem Gundermann ja teilnahm, geschehen sein.

108 Schillmöller bestätigte den Nötigungsversuch Neulings. Vgl. Aktennotiz, 29.11.1991, Nachlass Gundermann, Ordner 8/Energiewirtschaft/Die Affäre Neuling.

dass *Stern* und *Spiegel* in Sachen Minol-NMC recherchierten.<sup>109</sup> Beide Redaktionen ließen die Story dann aber liegen.

Trotzdem kam es noch zur Skandalisierung des Minol-NMC-Vertragswerks, als der *Tagesspiegel* am 18./19. und 22. Oktober 1991 die Geschichte aufgriff. Neuling geriet in Verdacht, er habe sein Bundestagsmandat zugunsten privater Geschäfte benutzt und als »Geschäftspartner der Treuhand« außergewöhnlich günstige Konditionen erhalten. Aufgrund dieser Artikel musste sich der Vorstand der Treuhand auf seiner Sitzung am 22. Oktober 1991 mit den Verträgen zwischen Minol und NMC befassen.<sup>110</sup> Eine am Vortag von Gundermann eingereichte Sachdarstellung wurde für eine Weitergabe an die Presse als nicht geeignet eingeschätzt.<sup>111</sup> Das Papier wurde noch am Sitzungstag überarbeitet und dann allen Mitgliedern des Vorstands erneut vorgelegt. Die Hauptaussage lautete: Ein Schaden sei nicht entstanden, da die Verträge noch nicht unterzeichnet wurden und somit noch keine Rechtsgültigkeit erlangt hatten.

Dass die Sachdarstellung überarbeitet werden musste, war hauptsächlich auf die Einlassungen Schuchts zurückzuführen. Er erklärte gegenüber dem Vorstand der Treuhand das Handeln Neulings, der ihn nur einen Tag vor der Sitzung besucht und seine Sicht der Dinge dargelegt hatte, für unbedenklich.<sup>112</sup> Zwar sah Schucht durchaus einen Interessenkonflikt bei Neuling, doch diesen zu bewerten, »stünde ihm nicht zu«. Schucht übernahm Neulings Darstellung der wirtschaftlichen Probleme von NMC. Der Joint-Venture-Vertrag zwischen NMC und Minol zum Verkauf von Lösungsmitteln hätte sich zuungunsten von Neuling ausgewirkt. Schucht fand dafür eine griffige Formel: »Hier hat der Wessi Verluste, Minol gewinnt.«<sup>113</sup> Die Stimmigkeit dieser Aussage wurde nicht hinterfragt. Der Vorstand sprach sich dafür aus, dass ein von Gundermann in Auftrag gegebener Prüfbericht so schnell als möglich vorgelegt werden sollte und

109 Vgl. Redaktion »Stern« an Gundermann, 27.7.1991, ebd.

110 Vgl. Vorstandssitzung 22.10.1991, BArch Berlin, B 412/2607, Bl. 26.

111 Vgl. Treuhand: Sachstandsbericht Minol-Neuling, 21.10.1991, ebd., Bl. 298 f.

112 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 328.

113 Gundermann Vermerk: Direktionssitzung 12.11.1991, Nachlass Gundermann, Treuhand/Persönlich, Bd. 1.2.

dass sich ggf. die Innenrevision mit dem Gesamtvorgang befassen solle, wenn dies vom Aufsichtsrat der Minol AG gewünscht werde.

Von der Presse wurden die Vorgänge um Minol inzwischen genau verfolgt. Die *Süddeutsche Zeitung* mahnte an, dass die für Treuhandmitarbeiter aufgestellten Insiderregeln auch für deren parlamentarische Kontrolleure gelten müssten: »Wer kontrolliert die Kontrolleure?«<sup>114</sup> Die Affäre war ans Licht gekommen, weil ein interner Vermerk, den nur drei Personen aus der Mineralölgruppe und vielleicht noch Hero Brahms kannten, der Presse zugespielt wurde.<sup>115</sup> Neuling verlangte von Schucht eine Bestrafung des »Maulwurfs«. Schucht notierte dazu:

»Jetzt ist also sicher, dass die undichte Stelle bei uns ist und nicht bei Minol, wo wir sie immer vermutet haben. Der Staatsanwalt untersucht gegen Vorstand Minol. Möglicherweise wird er auch in unserem Büro bei Gundermann Nachforschungen anstellen, und ich werde in der nächsten Woche den Vorstand bitten, dass der gesamte Vorgang auch bei uns durch die Revision noch einmal überprüft wird, und zwar auch in unseren Büros. Unter Umständen muss ich Gundermann die Verantwortung für den Mineralölbereich wegnehmen, da dermaßen viel Ungeschicklichkeiten und Indiskretionen den Vorgang begleiten, dass ich mir überlegen muss, ob ich das Ganze nicht in völlig andere Hände gebe. Dies wäre auch eine Genugtuung für Neuling, der sich mittlerweile nicht nur schlecht behandelt, sondern auch verleumdet vorkommt.«<sup>116</sup>

Neuling hatte bereits am 25. Oktober 1991 eine umfangreiche Gegendarstellung im *Tagesspiegel* abdrucken lassen und alle Vorwürfe bestritten.<sup>117</sup> Eine Ehrenrettung gelang ihm trotz der Hilfe durch Schucht nicht. Auf Druck seiner CDU-Parteikollegen musste Neuling am 29. Oktober 1991

114 Vgl. *Süddeutsche Zeitung*, 25.10.1991.

115 Am 7. November 1991, nach einem Privatbesuch bei Familie Neuling, notierte Klaus Schucht: »Mir hat sich längst der Verdacht aufgedrängt, dass Schandelmaier der eigentlich treibende Kopf in der Angelegenheit ist, Gundermann blauäugig und möglicherweise auch völlig ahnungslos, sich allerdings zum Träger dieser Gedanken und damit zum Vollstrecker der gewünschten Maßnahmen macht. Wie kann man Neuling helfen in der Situation?« (Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 373).

116 Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 350.

117 Vgl. Gegendarstellung in: *Der Tagesspiegel*, 25.10.1991.

als Vorsitzender des Unterausschusses Treuhand und als Mitglied des Aufsichtsrates der Minol Mineralölhandel AG zurücktreten.

Schucht besuchte die Familie Neuling am 7. November 1991 in ihrem Berliner Haus und erörterte Ideen zur Schadensbegrenzung. Der Vertrag zwischen NMC und Minol musste aufgelöst werden, doch sollte dies zu »zufriedenstellenden honorigen Bedingungen« geschehen. Schucht entwarf einen Plan, um Neuling zu rehabilitieren und das Feuer auf Gundermann zu lenken:

»Ich werde am Montag Gundermann erklären, dass er eine Woche Zeit habe, über sein Vertragsverhältnis nachzudenken. Neuling wird in der CDU-Fraktion und bei Pieroth<sup>118</sup>, der dann Piltz<sup>119</sup> anrufen soll, dafür Verständnis wecken, dass Gundermann und Schandelmaier die Treuhandanstalt verlassen müssen, und zwar weil zwischen ihnen und mir kein Vertrauen mehr besteht. Es darf allerdings dann nicht zu einem politischen Skandal kommen. Deswegen muss sowohl bei Piltz, der im Verwaltungsrat gefragt werden könnte, als auch insbesondere in der CDU-Fraktion dafür Sorge getragen werden, dass Gundermann, der mit Sicherheit einen Sturm entfesseln wird, nicht möglicherweise irgendwelche Helfer findet. Im Wirtschaftsministerium wird er sie bestimmt finden, bei Liesen<sup>120</sup> auch. Das Ganze darf aber nicht da münden, wo es vielleicht hinkommen soll, nämlich beim Bundeskanzler, oder besser gesagt, wenn es dahin kommt, muss über das Kanzleramt und über die CDU-Fraktion vorgesorgt werden, dass eine weitere Verunglimpfung von Neuling unterbleibt.«<sup>121</sup>

118 Elmar Pieroth (1934–2018): Kaufmann, CDU-Politiker, 1969–1981 Bundestagsabgeordneter, 1981–1989 Senator für Wirtschaft sowie 1991–1996 Senator für Finanzen in Berlin. 1990 Vorsitzender des Sachverständigenbeirats zur Einführung der sozialen Marktwirtschaft in der DDR bei DDR-Ministerpräsident de Maizière. Von 1981 bis 1993 Mitglied des Bundesvorstands der CDU, vom März 1991 bis 1994 Mitglied des Verwaltungsrats der Treuhand (vgl. »Ehemaliger Berliner Senator Elmar Pieroth gestorben«, in: Berliner Morgenpost, 31.10.2018, <https://www.morgenpost.de/berlin/article215223945/Ehemaliger-Berliner-Senator-Elmar-Pieroth-gestorben.html> [letzter Zugriff 2.2.2024]).

119 Klaus Piltz (1935–1993): Manager, Vorstandsvorsitzender der VEBA, 1990–1993 Mitglied des Verwaltungsrats der Treuhand (vgl. NDB, Bd. 20, S. 447).

120 Klaus Liesen (1931–2017): Manager, Vorstandsvorsitzender der Ruhrgas AG, seit 1991 Mitglied des Aufsichtsrats der VEBA (vgl. Manager Magazin, 9.5.2003).

121 Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 373.

Für den Rauswurf Gundermanns legte sich Schucht eine raffinierte Begründung zurecht:

»Neuling wird uns verklagen wollen. Davon ist er kaum abzubringen, denn er muss darauf achten, dass er seinen persönlichen Ruf, aber auch den seiner Firma, wahrt. Nehme ich aber Schandelmaier und Gundermann aus dem Feuer, schicke sie also nach Hause, so ist der Gegenstand der Klage entfernt und damit kann die Klage entfallen, was für die Treuhandanstalt mit Sicherheit eine starke Entlastung bedeutet.«<sup>122</sup>

An den Folgetagen setzte Schucht seine gemeinsam mit Neuling entwickelte Intrigenstrategie um.

Im Vorstand der Treuhand wurde der Vertrag Minol-NMC letztmals im Februar 1992 behandelt.<sup>123</sup> Der Dienstleistungsvertrag zwischen Minol und NMC wurde aufgelöst. Beide Firmen unterwarfen sich einem Schiedsspruch.<sup>124</sup> Damit konnte für alle Beteiligten ein größerer Schaden vermieden werden. Neuling verkaufte seine Firmenanteile. Im September 1994 wurde NMC aus dem Handelsregister gelöscht.<sup>125</sup> Die Auflösung des Minol-NMC-Vertrags war kaum mehr als eine Episode und geriet rasch in Vergessenheit. Treuhandintern hatten die Vorgänge um diesen Vertrag jedoch erhebliche Konsequenzen.

## 5. Intrigen um den Raffinerieverkauf

Kurz vor einer Vorstandssitzung am Morgen des 11. November 1991 trafen sich Schucht und Gundermann am Paternoster in der Zentrale der Treuhand. Das war der Moment für den Showdown. Schucht: »Herr Gundermann, Sie müssen gehen. Für Sie ist in der Treuhandanstalt kein Platz

122 Ebd., S. 374.

123 Vgl. Pauly: Ergebnisprotoll zur Besprechung am 9.2.1992 zur weiteren Vorgehensweise »Joint-Venture-Verträge Neuling-Minol-Chemie«, 10.2.1992, BArch Berlin, B 412/2625, Bl. 79 f.

124 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 351.

125 Vgl. HRB 35106, Amtsgericht Berlin (Charlottenburg).

mehr.« Darauf Gundermann: »Das kann ich nicht verstehen. Was ist denn passiert?« Schucht: »Ich habe das Vertrauen in Sie verloren. Das reicht. Sie wissen das!«<sup>126</sup>

Einige Stunden später meldete sich der mit den Ermittlungen in Sachen Neuling-Minol betraute Berliner Staatsanwalt Hans Richter bei Schucht und äußerte die Vermutung, dass gegen Neuling eine politische Aktion laufe. »Es kann sein, dass es in der CDU Kräfte gibt, die Neuling zur Strecke bringen wollen, so dass Gundermann das völlig unwissende Hilfsmittel für eine Gruppe ist, die wahrscheinlich mehr durch Schandellaier repräsentiert wird.«<sup>127</sup> Richter und Schucht hielten Schandellaier für den »Maulwurf«, konnten dies aber nicht beweisen.

Am nächsten Tag kam es zu einer Aussprache zwischen Schucht und Gundermann, die mit gegenseitigen Vorhaltungen und Beleidigungen endete. In Gesprächen zwischen Breuel, Brahms, Personaldirektor Walter Bellwied und Gundermann wurde vergeblich nach einem Kompromiss gesucht. Bellwied bezeichnete das Verhältnis zwischen den Kontrahenten als irreparabel gestört. Auch die Präsidentin sah keine Möglichkeit mehr für die Weiterbeschäftigung Gundermanns.

Schucht verübelte Gundermann auch dessen Verhandlungsführung bei der Privatisierung der überaus begehrten VNG-Anteile. Er unterstellte Gundermann, »wie ein Agent von Ruhrgas in unseren Reihen« zu handeln.<sup>128</sup> Auch deshalb wollte er ihn so rasch als möglich loswerden. Am 18. November 1991 erhielt Gundermann seine Kündigung wegen »Meinungsverschiedenheiten über die Bearbeitung einzelner Fälle«. Ein Angebot, eine leitende Position in einem anderen Ressort zu übernehmen, hatte er zuvor abgelehnt.<sup>129</sup>

126 Gundermann: Vermerk, Gespräch Dr. Schucht/Hans-Peter Gundermann am Montag, den 11.11.1991, Nachlass Gundermann, Treuhand/Persönlich, Bd. 1.2. Nicht wortgleich, aber in der Sache ganz ähnlich stellt Schucht das Gespräch in seinem Tagebuch auf Bl. 374f. dar.

127 Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 375.

128 Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 380.

129 Vgl. Mueller-Stöfen, Vermerk, 29.11.1991, Nachlass Gundermann, Treuhand/Persönlich, Bd. 1.2.

Die Kündigung hatte noch ein Nachspiel auf der Verwaltungsrats-sitzung am 22. November 1991. Der sächsische Ministerpräsident Kurt Biedenkopf, dessen Sohn bei Gundermann als Referent arbeitete, kritisierte die Entscheidung.<sup>130</sup> Nach einem Vier-Augen-Gespräch mit der Präsidentin verzichtete Biedenkopf dann aber auf weiteres Nachhaken.

Einen Tag nach der Verwaltungsratssitzung brachte der *Tagesspiegel* eine Titelgeschichte mit der Überschrift: »Treuhand droht Verlust von 500 Mio. DM«.<sup>131</sup> Nur wenige Wochen nach dem GRW-Desaster und anderen Fehlschlägen schien sich der bisher größte Skandal in der noch jungen Geschichte der Treuhand anzubahnen. Es ging um die PCK-Privatisierung. Der Verantwortliche für den schlechten Privatisierungsvertrag, so der *Tagesspiegel*, sei Grundermann. Der Hauptvorwurf lautete: Die Treuhand hätte VEBA begünstigt. Überdies hätte Gundermann versucht, der Ruhrgas AG beim Verkauf der VNG-Anteile 500 Millionen DM zuzuschancen, was nur durch das Eingreifen eines Controllers verhindert worden sei. Der von der Treuhand angeblich verursachte »Milliardenverlust« bestimmte bundesweit tagelang die Schlagzeilen.<sup>132</sup>

Die Präsidentin der Treuhandanstalt war entsetzt und berief eine Krisensitzung ein. Pressesprecher Wolf Schöde versuchte den VEBA-Vorstand Klaus Piltz zu einer gemeinsamen Erklärung zu bewegen. Doch Piltz dachte gar nicht daran, sich vor den Karren der Treuhand spannen zu lassen. Er beharrte darauf, einen ordentlichen Vertrag unterzeichnet zu haben. Schucht kommentierte dies in seinem Tagebuch:

»Das bedeutet nun aber, dass der Versuch von Frau Breuel, in Zusammenarbeit mit Schöde und der Rechtsabteilung, Gundermann zu entlasten, nicht gelingen kann, denn wenn es hier irgendwo schuldhaftes Verhalten geben sollte und die VEBA lehnt das für sich ab, dann muss es bei uns zu suchen sein, und dann kann es nur Gundermann sein, denn er allein hat den Vertrag unterschrieben. Ich rufe auch Frau Breuel in die-

130 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 395.

131 Der *Tagesspiegel*, 23.11.1991.

132 Gundermann hielt Schucht zumindest für einen Mit-, wenn nicht gar den Hauptverantwortlichen für die gegen ihn gerichtete Pressekampagne.

ser Sache noch einmal an, um ihr dies so klarzumachen, wobei wir uns darüber einig sind, dass wir zunächst mal von Schuld nicht sprechen, sondern vielleicht auch nur von mangelnder Klarheit und Prägnanz in den Verträgen.«<sup>133</sup>

Richtig daran ist, dass Gundermann am 30. Mai 1991 den Kaufvertrag im Namen der Treuhand allein unterschrieb. Das Schreiben zur Einwilligung zum Kaufvertrag an das Bundesministerium der Finanzen wurde aber am 26. Juli von Gundermann und Schucht gemeinsam unterzeichnet. Schuchts Entlastungsstrategie bestand darin, die PCK-Affäre allein Gundermann anzulasten. Er erkannte sofort den enormen politischen Sprengstoff, den diese Affäre barg:

»Bisher sind die Verfehlungen im Bereich der Treuhandanstalt stets in Zusammenarbeit mit etwas windigen Developern, Bauunternehmern oder Grundstückshaien aufgedeckt worden. Hier geht es jetzt erstmals um die Frage, ob auch die so ehrenhafte deutsche Großindustrie den Versuch gemacht hat, auf die Schnelle mal ein Schnäppchen zu machen, oder ob sie sich wirklich heroisch dafür einsetzen, im Sinne der deutschen Wiedervereinigung und Einheit auch einmal ein Opfer zu bringen. Mir sind da längst Zweifel gekommen. Wenn aber öffentlich bekannt wird, dass die Großindustrie sich im Grunde genommen vielleicht nicht anders verhalten hat als so mancher kleine Grundstückshai, dann wäre der Skandal perfekt. Abgesehen davon, dass ein riesiger moralischer Schaden entstünde, muss man auch vermuten, dass die Fragen des Selbstverständnisses der Treuhandanstalt oder der politischen Führung der Treuhandanstalt, schließlich des Gesetzes und der gesetzgeberischen Aktivitäten neu durchdacht würden.«<sup>134</sup>

Schucht sah die Gefahr, dass es den Treuhandkritikern gelingen könnte, ein neues Treuhandgesetz auf den Weg zu bringen. »Dieses Problem, das durch Gundermann losgetreten worden ist, bekommt eine riesige politische Dimension, und ich bin froh, dass der Vertrag Schwedt vor meiner

133 Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 400.

134 Ebd., Bl. 402f.

Zeit geschlossen worden ist, durch mich aber die Affäre insofern ins Rollen gekommen ist, dass ich mit dem Gundermann die weitere Zusammenarbeit abgelehnt habe.«<sup>135</sup>

Breuel telefonierte mit Gundermann und forderte ihm auf, sofort gemeinsam mit Schöde eine Presseerklärung auszuarbeiten.<sup>136</sup> Schöde hatte aber schon auf Anrufe von Journalisten mit hastigen und in Teilen den Tatsachen nicht entsprechenden Erklärungen geantwortet und damit Öl ins Feuer gegossen. Unter anderem führte er Gespräche mit Rüdiger Scheidges, dem Verfasser des *Tagesspiegel*-Artikels.

Der Anstalt drohte ein weiterer schwerer Imageschaden. Am 23. November 1991 gab die Treuhand daraufhin eine von Gundermann und Schöde entworfene Pressemitteilung heraus und wies alle Vorwürfe zurück. Schöde behauptete, es hätte für die PCK AG nur ein Bewerberkonsortium gegeben. Auch stünde das Ausscheiden Gundermanns nicht im Zusammenhang mit PCK-Verkauf.<sup>137</sup> Dass diese Aussagen nicht stimmten, fanden Journalisten rasch heraus. Selbst das treuhandfreundliche *Handelsblatt* charakterisierte das Bieterverfahren als unzureichend und wettbewerbspolitisch kritisch und sah in dem PCK-Verkauf ein Verlustgeschäft für die Treuhand.<sup>138</sup> Die fristlose Amtsenthebung Gundermanns, ohne Nennung schwerwiegender Gründe, legte es nahe, einen Zusammenhang zu den vermeintlichen Millionenverlusten herzustellen. Auf den Punkt brachte die Affäre ein Kommentator der linken Tageszeitung *Neues Deutschland*: »Für zwei, zudem noch gegensätzliche Energie-Chefs ist in der Treuhand kein Platz gewesen. Um den fest im Sattel sitzenden Gundermann auszuhebeln, brauchte es jedoch fast ein halbes Jahr. Nimmt man die Vorwürfe an Gundermann als Messlatte, müsste wohl die halbe Treuhand entlassen werden.«<sup>139</sup>

135 Ebd., Bl. 403.

136 Vgl. ebd., Bl. 401.

137 Vgl. Treuhand Pressestelle an alle Redaktionen von Presse, Funk und Fernsehen, 23.11.1991, BArch Berlin, B 412/3271, Bl. 109.

138 Vgl. »PCK Schwedt: Energie-Generalbevollmächtigter Hans-Peter Gundermann muss gehen«, in: *Handelsblatt* 25.11.1991.

139 »Der beste Mann der Präsidentin musste gehen«, in: *Neues Deutschland*, 26.11.1991.

Dazu Schucht: »VEBA ist empört. Überall kocht es. Ein Riesenschlamassel. Gundermann verlangt eine Rehabilitierung.«<sup>140</sup> Treuhandintern wurde darüber spekuliert, wer den *Tagesspiegel* mit Dokumenten versorgte. Einige Mitarbeiter und selbst die Präsidentin vermuteten, dass Schucht und mit ihm Neuling dahintersteckten. Andere hatten eher Wirtschaftsprüfer Kirstgen in Verdacht, zumal er überall dort auftauchte, wo es Bewertungsprobleme gab, unter anderem bei GRW Teltow, NARVA und PCK Schwedt. Schöde wollte Kirstgen dabei beobachtet haben, wie er im Dom-Hotel einem Herrn an der Bar mehrere Zettel in die Hand drückte.<sup>141</sup> Wie dem auch sei, der »Verräter« blieb unerkannt.

Anfang 1992 wurde der Vertrag von Wirtschaftsprüfer Kirstgen von der Treuhand ohne nähere Begründung gekündigt.<sup>142</sup> Schubert und Schandelmaier waren bereits auf eigenen Wunsch gegangen. Damit waren fast alle mit der PCK-Privatisierung befassten Akteure aus der Treuhand ausgeschieden.

Am 29. November 1991 sandte Birgit Breuel ein Rundschreiben an alle Vorstände und Direktoren der Treuhandanstalt, gab eine Ehrenerklärung für Gundermann ab und hob seine Leistungen bei der Umstrukturierung der Energiewirtschaft hervor.<sup>143</sup> Dies hielt die Staatsanwaltschaft von Berlin nicht davon ab, ein Ermittlungsverfahren gegen Gundermann im Hinblick auf den Verdacht der Untreue anzustrengen. Da sich die im Raum stehenden Vorwürfe nicht bestätigten, wurde das Verfahren im Januar 1992 eingestellt.<sup>144</sup> Der *Tagesspiegel* musste im Mai 1992 eine Unterlassungserklärung unterzeichnen.

Die Ehrenerklärung der Treuhandpräsidentin für Gundermann war angebracht, doch sie beantwortete die Frage nicht, warum ihm gekündigt

140 Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 405.

141 Vgl. ebd., Bl. 406.

142 Vgl. Anwaltskanzlei Kerber & Stechow an Schucht, 17.2.1992, BArch Berlin, B 412/3775, Bl. 63.

143 Vgl. Breuel an alle Vorstände und Direktoren, 29.11.1991, BArch Berlin, B 412/3750, Bl. 211.

144 Vgl. Direktorat Recht: Schlussvermerk, 15.1.1992, Nachlass Gundermann, Treuhand/Persönlich, Bd. 1.2.

worden war. Daher gingen die Spekulationen in der Presse weiter. Gundermann vermutete ein Ablenkungsmanöver.<sup>145</sup> Er schrieb an Breuel: »Da jede vernünftige Erklärung [für seine, Gundermanns Entlassung – R.K.] fehlt, ergibt sich der dringende Verdacht, dass meine Amtsenthebung nur aus den Bemühungen der Treuhandanstalt um die Rehabilitierung des Bundestagsabgeordneten Dr. Neuling erklärlich ist.«<sup>146</sup>

Mit seiner Vermutung hatte Gundermann, wie sich inzwischen rekonstruieren lässt, recht. Seine Diskreditierung in den Medien ging noch monatelang weiter. Ihm wurde Bestechlichkeit vorgeworfen, obwohl es dafür keinerlei Anhaltspunkte gab. Vergeblich verlangte er von Breuel, sie möge solchen Mutmaßungen entgegenreten.<sup>147</sup> Beim Bundesministerium der Finanzen und einigen Unternehmen war man ungehalten über den Rauswurf Gundermanns. Dazu notierte Schucht: »Die wirklichen Gründe für den Abgang von Gundermann kann ich den Herren in Bonn leider nicht nennen. Das würde die Situation nur weiter verschlimmern. Man kann nur hoffen, dass recht bald Gras über die Sache gewachsen ist.«<sup>148</sup> Schucht wusste inzwischen, dass er sich auf die Unterstützung der Präsidentin verlassen konnte. Ende November erfuhr er von Neuling, dass Enno Schubert, bis März der strategische Kopf der Mineralölgruppe, im Aufsichtsrat von RWE/DEA saß. Er kommentierte dies sarkastisch: »Was tut sich hier für ein Abgrund auf? Gundermann als Abgesandter von Ruhrgas, Schubert als Abgesandter von RWE/DEA. Frage: Wer ist eigentlich hier für VEBA, und wer ist überhaupt neutral? Bin ich der Erste, der als völlig Unabhängiger in dieses Spiel eingreift?«<sup>149</sup>

Keiner der an der Privatisierung der PCK AG Beteiligten hatte völlig unparteilich agiert. Am ehesten noch Gundermann. Alle anderen Akteure stammten aus unterschiedlichen Netzwerken und verfolgten die Interessen ihrer Firmen bzw. Eigeninteressen. Die Machinationen waren

145 Vgl. Gundermann an Odewald, 10.2.1992, Nachlass Gundermann, Persönlich, Bd. 3.2.

146 Gundermann an Breuel, 27.2.1992, ebd.

147 Vgl. ebd.

148 Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 408.

149 Ebd., Bl. 421.

dazu angetan, das Bild von der Arbeit der Treuhand in der Öffentlichkeit weiter einzutrüben.<sup>150</sup> Dabei war bei genauerer Betrachtung kein direkter wirtschaftlicher Schaden nachweisbar. Dies verdeutlichten die Revisionsberichte. In einem ersten Bericht zur Privatisierung der PCK AG wurde kritisiert, dass der Vertragsabschluss im Mai 1991 ohne die Einbeziehung der Rechtsabteilung und ohne die Hinzuziehung externer Gutachter erfolgt sei.<sup>151</sup> Auch hätte die Prüfung der Übernahmebilanz nicht durch eine Gesellschaft erfolgen sollen, die gleichzeitig den Käufer als Mandanten betreute. Einzelne für die Kaufpreisminderung herangezogene Beträge waren für die Controller nicht schlüssig nachzuvollziehen.

Die Unzulänglichkeiten bei der Vertragsgestaltung, insbesondere der Kaufpreisermittlung, wurden allein Gundermann angelastet. Er wehrte sich dagegen und verfasste mehrere detaillierte Stellungnahmen.<sup>152</sup> Sein Hauptargument zur Rechtfertigung des Vertrags war, dass der Preis zwar ein wesentliches, aber nicht das beherrschende Element gewesen sei. Angesichts des Zeitdrucks und in Übereinstimmung mit den Intentionen des Präsidenten der Treuhandanstalt sei das vorrangige Ziel die schnellstmögliche Herstellung einer funktionierenden marktwirtschaftlichen Energiewirtschaft gewesen.

Die außergewöhnlichen Umstände, unter denen der Vertrag ausgearbeitet werden musste – Unterbesetzung des Mineralölbereichs, fehlende Stabsunterstützung – blendeten die Revisoren aus. Sie kritisierten die Nichteinschaltung von Controlling und Rechtsabteilung, ohne zu beachten, dass es bis zum Frühsommer 1991 noch gar kein Controlling gab. Die Einrichtung von kaufmännischen Direktoraten hatte bei allen Unternehmensbereichen der Treuhand erst im April 1991 begonnen.<sup>153</sup> Auch kam

150 Vgl. Jürgs: Die Treuhändler, S. 214f. Jürgs stellt die Wertermittlung für die Schwedter Raffinerie als ein Gaunerstück der Erwerber dar. Der vom ihm herangezogene interne Revisionsbericht gibt eine solche Interpretation aber nicht her.

151 Vgl. Treuhand: Revisionsbericht Nr. 78/92, Mai 1992, BArch Berlin, B 412/3271, Bl. 8–19.

152 Vgl. Gundermann: Stellungnahme zum Entwurf des Revisionsberichts Nr. 78/92 der Treuhand, 20.9.1992, Nachlass Gundermann, Persönlich/Verkauf Schwedt.

153 Vgl. Böick: Die Treuhand, S. 418.

die Verantwortung aller anderen Beteiligten – Vorstand, Verwaltungsrat und Bundesfinanzministerium – nicht zur Sprache.

Wie ist der Verkauf der PCK AG rückschauend zu bewerten? Hat die Treuhand in diesem Fall Betriebsvermögen weit unter Wert »verschleudert«? Tatsache ist, dass der mehrfache Wechsel der Verhandlungsführer aufseiten der Treuhand und der selbst auferlegte Zeitdruck der Ausarbeitung des Vertrags nicht gutgetan haben. In der alten Bundesrepublik wäre es undenkbar gewesen, eine Raffinerie ohne Vorlage einer bestätigten Eröffnungsbilanz zu verkaufen. Nach Verrechnung aller Erlöse und Kosten im Zusammenhang mit der Privatisierung der PCK AG verblieb aufseiten der Treuhand ein Minus von rund 290 Millionen DM.<sup>154</sup>

Bei einer gründlicheren Vorbereitung des Verkaufs wäre möglicherweise ein höherer Erlös erzielt worden. Die ändert jedoch nur wenig daran, dass sich die Übernahme der PCK AG, angesichts der seit Mitte der 1980er-Jahre anhaltenden Ertragskrise im Raffineriegeschäft, nicht als ein großer Wurf für die Käufer erwies. RWE-DEA und VEBA OEL erwirtschafteten in Schwedt bis 1993 nur Verluste.<sup>155</sup> Auch kamen sie bei der Aufteilung des ostdeutschen Tankstellennetzes nicht wie erhofft zum Zuge.

Absehbar war, dass die neuen Betreiber den Standort aus betriebswirtschaftlichen Gründen auf das Raffineriegeschäft beschränken würden. In den 1990er-Jahren wurde Schwedt zu einem der modernsten Raffineriestandorte in Europa umgebaut. Die Erzeugung von petrochemischen Produkten wurde zurückgefahren. Die Aromaten-Produktion pendelte sich auf rund 50 Prozent des einstigen Höchstwertes ein. Andere petrochemische Erzeugungen wurden aus Gründen der Wirtschaftlichkeit ganz aufgeben oder an andere Hersteller verkauft. Die Düngemittelproduktion wurde noch bis zum Jahr 2001 fortgesetzt und dann ebenfalls stillgelegt.<sup>156</sup>

154 Vgl. Treuhand: Revisionsbericht Nr. 78/92, Mai 1992, BArch Berlin, B 412/3271, Bl. 19.

155 Vgl. »PCK Schwedt will bald Paroli bieten«, in: FAZ, 9.8.1993; »VEBA erwartet derzeit keine Ertragswende«, in: FAZ, 10.11.1993.

156 Vgl. Bukowski/Limmer: Vom Vorzeigebetrieb zur Spitzenraffinerie, S. 241 ff.

Die ursprüngliche Betriebsbezeichnung »Erdölverarbeitungswerk« hatte sich überlebt. Der Rückbau zur Raffinerie bedeutete auch das Ende von Forschung und Entwicklung in Schwedt. Im Zuge der Umstrukturierungen, Ausgründungen und Stilllegungen wurde die Zahl der Arbeitsplätze von mehr als 8000 im Juli 1990 auf rund 2000 Anfang 1995 reduziert.<sup>157</sup>

157 Vgl. Gilles: Solitär in wüster Parklandschaft, S. 42.

# V. Das Großchemieprojekt

## 1. Die Chemieteams und der Lenkungsausschuss

Die vom Vorstand der Treuhand im November 1990 beschlossene Privatisierungsrichtlinie, die einer schnellen Privatisierung den Vorrang vor dem Sanieren einräumte, war für die Betriebe der Großchemie de facto nicht anwendbar. Bereits in einem ersten Lagebericht des Vorstands der Treuhand zur Situation der DDR-Wirtschaft vom 30. Juli 1990 wurden die Branchen mit besonders geringer Konkurrenzfähigkeit genannt. Dazu gehörte die chemische Industrie.<sup>1</sup>

Der Vorstand reagierte auf diese Einschätzung Anfang Dezember 1990 mit der Bildung eines Chemieteams. Die Expertengruppe unter der Leitung von Ernst Schraufstätter sollte ein »Überlebenskonzept« für die chemische Industrie erarbeiten.<sup>2</sup> Die Treuhand zog dafür die Unternehmensberatungen McKinsey und Arthur D. Little heran.<sup>3</sup> Ein erstes Gutachten legten die Berater kurz vor dem Jahreswechsel vor.<sup>4</sup> Darin wurde

1 Vgl. Lagebericht gegeben vom Vorstand der Treuhand vor dem Verwaltungsrat am 30.7.1990, BArch Berlin, B 412/8834, Bl. 76–87.

2 Vgl. Schraufstätter, Vorlage: Erarbeitung eines Überlebenskonzepts für die chemische Industrie, 7.12.1990, Vorstandssitzung 10.12.1990, BArch Berlin, B 412/2553, Bl. 76–80.

3 Vgl. Treuhand: UG Chemie (Klinz und Schraufstätter) an Gies, 7.1.1991, und Staatskanzlei: Überblick zu den ersten 25 Sitzungen des Wirtschaftskabinetts, Oktober 1993, LASA, Abteilung Magdeburg, L-1, Nr. 655.

4 Vgl. Roever/Emans: Restrukturierung der chemischen Industrie in den ostdeutschen Ländern, Memo an Klinz und Schraufstätter, Dezember 1990 [Endfassung erst am 10.1.1991], BArch Berlin, B 412/9201.

auf die grundsätzlichen strukturellen Probleme der Großchemie verwiesen: Die Unternehmen waren zu stark auf die Produktion von Grundchemikalien ausgerichtet, die Energiekosten waren viel zu hoch, ein großer Teil ihrer Anlagen war veraltet und ökologisch bedenklich. Die Gutachter empfahlen die Konzipierung eines »offensiven Strukturprogramms«. <sup>5</sup> Sie veranschlagten dafür sechs Monate. Ziel müsse der Erhalt eines Optimums an Arbeitsplätzen unter wirtschaftlich vertretbaren Bedingungen sein. Entscheidungen über Betriebsschließungen sollte die Treuhand erst nach Vorlage des Gesamtkonzepts fällen. Nach ihrer vorläufigen Schätzung war davon auszugehen, dass mindestens zwei Drittel aller Arbeitsplätze bei der Zugrundelegung betriebswirtschaftlicher Grundsätze verloren gehen würden. Aus eigener Kraft wurden nur 5 bis 15 Prozent der vorhandenen Substanz als sanierungsfähig eingestuft. Für die Treuhand stellte sich daher grundsätzlich die Frage, ob eine größere Chemieindustrie in Ostdeutschland überhaupt noch gebraucht werde. <sup>6</sup> Aus betriebs- und außenwirtschaftlicher Sicht konnte die Antwort darauf nur »Nein« lauten. Allerdings mussten die volkswirtschaftlichen Opportunitätskosten beachtet werden, denn ganz unabhängig vom Fortbestand oder der Stilllegung der Großchemie, fielen enorme Kosten für die Altlastensanierung und die Sozialpläne an. Auch war das politische Gewicht der Branche derart groß, dass die Treuhand von schnellen Entscheidungen absah. In keiner anderen Branche war der Zielkonflikt zwischen schneller Privatisierung und langfristiger Sanierung größer.

Das Chemieteam bildete den Nukleus für den Anfang 1991 gebildeten »Chemie-Lenkungsausschuss«, besetzt mit Vertretern des Bundesministeriums der Finanzen, des Bundesministeriums für Wirtschaft, des Bundesministeriums für Umwelt, des Wirtschaftsministeriums des Landes Sachsen-Anhalt, der IG CPK, den Aufsichtsräten, Vorständen und Betriebsräten der betroffenen Unternehmen und der genannten Unter-

5 Ebd.

6 Vgl. Schmidt-Tophoff: Projektmanagement, S. 198.

nehmensberatungsgesellschaften.<sup>7</sup> Angesichts dieses hochkarätigen Gremiums zeichnete sich frühzeitig ab, dass ein kompletter Zusammenbruch der traditionsreichen ostdeutschen Chemieindustrie unter allen Umständen vermieden werden sollte. Die Branche besaß ein zu großes wirtschaftspolitisches Gewicht (»too big to fail«).

Das Chemiedirektorat begann mit der Erarbeitung eines standortübergreifenden Konzepts. Zu diesem Zweck wurden sieben Projektteams gebildet. Vier Teams befassten sich mit den Standorten Leuna, Schkopau, Bitterfeld und Wolfen, und jeweils ein Team mit Fragen der Struktur, der Ökologie und des Personals. Alle sieben Teams wurden von Bayer-Managern geleitet. Die Chemieteams hatten dem »Lenkungsausschuss Chemie« Bericht zu erstatten, der das Gesamtprojekt steuerte.<sup>8</sup>

Sowohl der Unternehmensbereich 4 als auch das später gegründete Branchendirektorat Chemie (im Unternehmensbereich 6) klagten über eine personelle Unterbesetzung und großen Zeitdruck. Schon aus diesen Gründen war die Einbeziehung externen Berater geboten. Diese entlasteten bis zu einem gewissen Grad auch die Treuhand bei der Entscheidungsfindung. Im Fall von umstrittenen Stilllegungsbeschlüssen konnte die Treuhand auf die Expertise der Berater verweisen.

Zwischen Januar und Juli 1991 wurden mehrere »Unternehmenskonzepte für die Großchemie (Leuna, Buna, Bitterfeld, Wolfen)« erarbeitet. Erfasst wurden zunächst nur die einstigen Stammbetriebe der in Sachsen-Anhalt angesiedelten Kombinate. Nicht einbezogen wurde die ebenfalls zum Chemiedreieck gehörende Stickstoffwerke AG Wittenberg-Piesteritz, da die Treuhand in ihrem Fall mit einer zügigen Privatisierung rechnete, was sich allerdings als Irrtum herausstellen sollte.<sup>9</sup> Nicht berücksichtigt wurden anfangs auch die engen stofflichen Verbindungen

7 Vgl. Beschluss und Bericht des 1. Untersuchungsausschusses nach Artikel 44 des Grundgesetzes, Berlin 13.6.2002, Bundestagsdrucksache 14/9300, Abschnitt E: Die Privatisierung bzw. der Neubau der Erdölraffinerie in Leuna und die Veräußerung des Minol-Tankstellennetzes, Berlin 13.6.2002, S. 304.

8 Vgl. Restrukturierung der chemischen Industrie, Informationsgrundlage für den Lenkungsausschuss, 24.1.1991, BArch Berlin, B 412/3775, Bl. 553–583.

9 Siehe Kapitel IX.

zur Sächsischen Olefinwerke AG, Böhlen (Sachsen), und zur PCK AG, Schwedt (Brandenburg). Nachdem sich diese inhaltliche und regionale Abgrenzung als problematisch erwies, begann die Treuhand zusätzlich mit der Erarbeitung eines »Industriekonzepts für die mineralölverarbeitende Industrie in Sachsen-Anhalt«.<sup>10</sup>

Mitte März 1991 lagen die ersten Ergebnisse der Bewertung durch die Unternehmensberater von Arthur D. Little und McKinsey vor.<sup>11</sup> Die Analysen der Berater deckten sich mit den Eindrücken, die zuvor schon die Vertreter der westdeutschen Branchenführer gewonnen hatten. Kein Standort der ostdeutschen Großchemie wurde als privatisierungsfähig eingestuft.<sup>12</sup> Sie empfahlen neben der unvermeidlichen Stilllegung der Anlagen der Carbochemie die Aufteilung der Unternehmen der Großchemie in kleinere Einheiten und die Überführung ihrer privatisierungsfähigen Teile in Industrieparks. Ein in sich schlüssiges Konzept war dies noch nicht. Fest stand nur: sowohl die Stilllegung der Chemieunternehmen als auch ihr teilweiser Erhalt würde Milliarden kosten. Mit sicherem Instinkt für das wirtschaftspolitisch Machbare boten die Berater der Treuhand eine Argumentationslinie an, an der diese in der Folgezeit festhielt. Mit Blick auf die volkswirtschaftlichen Opportunitätskosten sollte die Standorte der Großchemie nicht komplett stillgelegt, sondern mit staatlichen Mitteln saniert und privatisiert werden.

Am 3. Mai 1991 befasste sich der Verwaltungsrat der Treuhand erstmal mit dem Projekt Großchemie.<sup>13</sup> Klinz trug die Zwischenergebnisse vor. Die Analyse fiel erschreckend aus. Für Leuna, Buna, Bitterfeld und Wolfen wurde damit gerechnet, dass von knapp 74 000 Arbeitsplätzen maximal 13 000 in Chemiegeschäften und insgesamt höchstens 33 000 zu retten wären.

10 Schmidt-Tophoff: Projektmanagement, S. 103.

11 Vgl. Treuhandanstalt/Arthur D. Little/McKinsey: Unternehmenskonzepte für die Großchemie in den neuen Bundesländern (Bitterfeld, Buna, Leuna, Wolfen), Zwischenbericht 18.3.1991, BArch Berlin, B 412/3584, Bl. 48–306.

12 Vgl. Schmidt-Tophoff: Projektmanagement, S. 74.

13 Vorlage für den Verwaltungsrat der Treuhand am 3.5.1991, BLHA, Rep. 1100, Nr. 605.

### Schätzung der mittelfristigen Personalentwicklung an den Standorten der Großchemie (Stand: Mai 1991, \*Prognose)<sup>14</sup>

Unternehmen	Mitte 1990	März 1991	1992/93*	Mittelfristig*
Leuna-Werke AG	26 900	22 700	13 300	6 400
Buna AG	18 000	15 300	8 000	3 000
Chemie AG Bitterfeld	16 700	13 500	7 600	3 000
Filmfabrik Wolfen AG	12 300	11 300	4 100	600
Gesamt	73 900	62 800	33 000	13 000

Klinz führte aus:

»Unter rein betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten ist die Wettbewerbsfähigkeit der Großchemie auf nahezu keinem Gebiet zu erreichen; entsprechend müsste für alle Betriebe (mit der möglichen Ausnahme von Schwedt) die Liquidation eingeleitet werden. Bei Berücksichtigung volkswirtschaftlicher Opportunitätskosten (für die Schaffung neuer Arbeitsplätze oder zur sozialen Absicherung von Arbeitslosen) lassen sich jedoch der Umfang der notwendigen Stilllegungen reduzieren und die Privatisierungschancen erhöhen.«<sup>15</sup>

Nur für Leuna und Schkopau wurde mit dem Erhalt eines relativ großen Chemieanteils gerechnet. Der Vorstand der Treuhand hatte bereits auf seiner Sitzung am 15. April 1991 beschlossen, beide Werke als Chemiestandorte, wenn auch in deutlich zurückgeschnittener Form, zu erhalten. Für beide Werke wurden vornehmlich für Investitionen in den Umweltschutz insgesamt 550 Millionen DM genehmigt.<sup>16</sup> Für Wolfen hofften die Gutachter auf den Erhalt eines kleinen Teils des Filmgeschäfts. Die pessimistischste Prognose wurde für Bitterfeld gegeben.

14 Vgl. Arthur D. Little/McKinsey: Unternehmenskonzept für die Großchemie (Leuna, Buna, Bitterfeld, Wolfen). Endbericht der Bestandsaufnahme 8.5.1991, BArch Berlin, B 412/3379, Bl. 161–199; Arthur D. Little/McKinsey: Unternehmenskonzept für die Großchemie, Diskussionsgrundlage für die Unternehmensgruppe Chemie, 15.5.1991, BArch Berlin, B 412/3584, Bl. 48–306.

15 Vorlage für den Verwaltungsrat der Treuhand am 3.5.1991, BLHA, Rep. 1100, Nr. 605.

16 Vgl. Vorlage für den Verwaltungsrat der Treuhand am 3.5.1991. Investitionen zum Erhalt der Chemiestandorte Buna und Leuna, ebd.

## 2. Krise im Frühjahr 1991 und vorsichtige Kurskorrektur

Die öffentliche Kontroverse über das Agieren der Treuhand spitzte sich zu, als Vorstand Klaus-Peter Wild im Februar 1991 vor dem Wirtschaftsausschuss des Bundestages erklärte, dass von 3,65 Millionen Arbeitnehmern in den Treuhandbetrieben wahrscheinlich über die Hälfte mit ihrer baldigen Entlassung rechnen müsste.<sup>17</sup> Noch drastischer fiel eine interne Einschätzung des Bundesministeriums der Finanzen aus. Demnach könnten bei einem rein betriebswirtschaftlichen Vorgehen nur noch rund 20 Prozent der Industriearbeitsplätze erhalten werden.<sup>18</sup>

In Reaktion auf diese Szenarien forderte die IG CPK einen Richtungswechsel in der Arbeit der Treuhand.<sup>19</sup> Bis Anfang Januar 1991 waren in der chemischen Industrie nach der Entflechtung der Kombinate und ersten Abschaltungen von Anlagen bereits tausende Arbeitsplätze weggefallen, ohne dass sich Perspektiven abzeichneten. Auf die frühen Privatisierungen hatte die Gewerkschaft kaum Einfluss nehmen können und sah nun mit Sorge, dass die westdeutschen Chemiekonzerne an einem Engagement im mitteldeutschen Chemiedreieck kein Interesse hatten. Der Vorsitzende der IG CPK, Hermann Rappe, gab die Richtung vor: Kein Standort der Großchemie dürfe aufgegeben werden, da in der betroffenen Region nicht mit der Schaffung von neuen Industriearbeitsplätzen zu rechnen sei. Am 25. Februar 1991 fasste die IG CPK ihre Forderungen in zehn Punkten zusammen und schlug unter anderem die Gründung von »Strukturentwicklungs-Gesellschaften« vor.<sup>20</sup> Es kam zu betrieblichen Widerstandsaktionen und großen öffentlichen Protestdemonstrationen gegen die Treuhand, deren Präsident Rohwedder, wie der *Spiegel* schrieb,

17 Vgl. »Nur die Hälfte aller Arbeitsplätze im Osten sicher«, in: Tagesspiegel, 21.2.1991.

18 Vgl. Kemmler: Die Entstehung der Treuhandanstalt, S. 324.

19 Vgl. Weiß: Gewerkschaftsarbeit im Vereinigungsprozess, S. 57.

20 Vgl. ebd.

inzwischen den zweifelhaften Ruf des bestgehassten Managers unter den ostdeutschen Beschäftigten genoss.<sup>21</sup>

Am 18. März 1991 lebten die Montagsdemonstrationen in Leipzig wieder auf und richteten sich nun gegen die Politik der Betriebsstilllegungen. Werner Schulz, Bürgerrechtler und Mitglied der Bundestagsgruppe von Bündnis 90/Die Grünen, forderte den Bundeskanzler auf, nach Leipzig zu fahren.<sup>22</sup> Auch die Gewerkschaften erhöhten den Druck auf die Regierung und die Treuhand. Die IG CPK organisierte am 19. März eine Großkundgebung »Arbeit und Zukunft« vor dem Haupteingang zur LEUNA-WERKE AG.<sup>23</sup> Daran nahmen mehr als 20 000 Menschen, Werksangehörige und ihre Familien, teil, um ihre Enttäuschung und ihren Protest zu artikulieren. Die Stimmung war aufgeheizt, zumal aus der Treuhand und aus der Landesregierung erschreckende Zahlen über die in den Chemiebetrieben noch abzubauenen Arbeitsplätze nach außen gedrungen waren. Der Betriebsratsvorsitzende der LEUNA-WERKE AG, Wolfgang Weise, brachte die Gemütslage der Belegschaft auf den Punkt, als er sagte, dass bisher nur ein Personalabbau stattgefunden habe, aber von der Treuhand keine Perspektiven für Leuna aufgezeigt worden seien. Selbst eine Beteiligung an den Sozialplänen werde von der Behörde blockiert. Rappe appellierte an die Treuhand, künftig Privatisierungen »ruhig und besonnen vorzunehmen«.<sup>24</sup> Er verlangte einen Kurswechsel in Richtung Sanierung vor Privatisierung. Außerdem forderte er, dass die Kosten für die Beseitigung von Altlasten nicht den Betrieben aufgebürdet werden sollten. Von der westdeutschen Chemieindustrie erwartete Rappe ein stärkeres Engagement.

Die spätere Präsidentin der Treuhandanstalt, Birgit Breuel, zeigte sich von den Protesten der Belegschaft der LEUNA-WERKE AG beeindruckt

21 Vgl. Böick: Die Treuhand, S. 309f.

22 Vgl. Deutscher Bundestag – 12. Wahlperiode – 13. Sitzung. Plenarprotokoll 12/13, Bonn, Dienstag, den 12.3.1991, S. 677.

23 Vgl. »Zünden Massenentlassungen den sozialen Sprengstoff?«, in: Neues Deutschland, 19.3.1991.

24 Vgl. Leuna-Echo, 22.3.1991.

und hielt dies in ihren Notizen fest.<sup>25</sup> Angesichts der Hiobsbotschaften aus dem Beitrittsgebiet herrschte auch in der »Kanzlerrunde« in Bonn Krisenstimmung.<sup>26</sup>

Von vielen Seiten bedrängt, leitete die Bundesregierung einen teilweisen Kurswechsel ein. Die schnelle Privatisierung der ostdeutschen Wirtschaft behielt hohe Priorität, aber zur Sicherung von Arbeitsplätzen sollte nunmehr auch die Sanierung noch nicht privatisierungsfähiger Treuhandunternehmen größere Beachtung finden. Beschlossen wurde ein ganzes Paket von Gesetzen und Maßnahmen: Bereits am 6. März 1991 vereinbarten Treuhand und die Bundesanstalt für Arbeit die Einrichtung eines »Frühwarnsystems«, in dessen Rahmen zeitig über bevorstehende Massenentlassungen informiert werden sollte. Zwei Tage später verabschiedete das Bundeskabinett das »Gemeinschaftswerk Aufschwung Ost«, ein zunächst auf zwei Jahre befristetes Infrastruktur-, Investitions- und Arbeitsmarktprogramm. Am 14. März 1991 trafen sich die Bundesminister für Finanzen, Wirtschaft und Arbeit, die Ministerpräsidenten der ostdeutschen Länder und der Präsident der Treuhandanstalt. Sie beschloss »Grundsätze zur Zusammenarbeit von Bund, neuen Ländern und Treuhandanstalt für den Aufschwung Ost« sowie die sofortige Bildung von »Treuhand-Wirtschaftskabinetten« zur Verbesserung der Kooperation zwischen Treuhand und Landesregierungen.<sup>27</sup> Die Privatisierung wurde von ihnen als ordnungspolitisches Hauptziel bestätigt, doch sollte die Treuhand künftig ihre unternehmerische Verantwortung für nicht sofort verkäufliche Betriebe künftig stärker wahrnehmen.<sup>28</sup> Eine Tendenz zur Politisierung der Arbeit der Treuhand war unverkennbar.

Bereits im Herbst 1990 hatte sich Rohwedder über die zahlreichen und oft sehr komplizierten Restitutionsansprüche empört, die in unzähligen Fällen eine schnellere Privatisierung behinderten. Er erreichte

25 Vgl. Breuel (Hg.): Treuhand intern, S. 95 f.

26 Vgl. Böick: Die Treuhand, S. 312 f.

27 Vgl. Ludewig: Unternehmen Wiedervereinigung, S. 113.

28 Vgl. Grundsätze zur Zusammenarbeit von Bund, neuen Ländern und Treuhandanstalt für den Aufschwung Ost, in: Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990–1994, Bd. 2, S. 386.

schließlich am 22. März 1991 die Verabschiedung des »Gesetzes zur Beseitigung von Hemmnissen bei der Privatisierung von Unternehmen und zur Förderung von Investitionen (PrHBG)«. <sup>29</sup> Es ermöglichte den Treuhandmanagern auch bei vorliegenden Rückgabeansprüchen, eine Rückübertragung zu vermeiden, und das Unternehmen an einen anderen Interessenten zu veräußern, sofern die Alteigentümer kein als überlegen erachtetes unternehmerisches Konzept vorlegen konnten.

Erwähnt werden müssen auch noch das am 5. April 1991 verabschiedete »Gesetz über die Spaltung der von der Treuhandanstalt verwahrten Unternehmen« (SpTrUG) <sup>30</sup>, das die schnellere Auflösung der Kombiinstrukturen ermöglichte, sowie die am 8. April 1991 begonnene »Treuhand-Initiative Mittelstand«, die auf die Mobilisierung ostdeutscher Manager zur Übernahme des eigenen Betriebes durch Management-Buy-out (MBO) zielte. <sup>31</sup>

Die unter dem Druck der Ereignisse im Frühjahr 1991 verabschiedeten Gesetze und Beschlüsse stellten keinen generellen Schwenk in der Privatisierungspolitik dar, liefen aber in toto darauf hinaus, die Treuhand stärker zur Übernahme industriepolitischer Verantwortung zu verpflichten. Den Verfechtern der reinen neoliberalen Lehre war dies gar nicht recht. So plädierte der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung – das Gremium der führenden Ökonomen des Landes – dafür, bei der Transformation der ostdeutschen Wirtschaft weiter »Kurs zu halten« und auf die Marktkräfte zu vertrauen. <sup>32</sup> Der einflussreiche Unternehmensberater Roland Berger unterstützte hingegen die stärkere Betonung der Sanierungspolitik. Die weitere Umsetzung der »reinen Lehre vom Markt«, so konterte Berger, würde aus Ostdeutschland »eine Schafweide« machen. <sup>33</sup>

29 Vgl. Bundesgesetzblatt (BGBl.), Jahrgang 1991, Teil I, Nr. 20, ausgegeben am 28.3.1991, S. 766.

30 Vgl. Gesetz über die Spaltung der von der Treuhandanstalt verwalteten Unternehmen (SpTrUG), 5.4.1991, BGBl. 1991 I, S. 854.

31 Vgl. Böick: Die Treuhand, S. 394.

32 Vgl. Kemmler: Die Entstehung der Treuhandanstalt, S. 321.

33 Ebd., S. 334.

Bei ihrem ersten öffentlichen Auftritt als neue Präsidentin der Treuhandanstalt vor der Kölner Industrie- und Handelskammer am 17. April 1991 erläuterte Birgit Breuel die modifizierte Strategie. Der von den »Wirtschaftsweisen« geforderten Fortsetzung des marktradikalen Privatisierungskurses erteilte sie eine Absage.<sup>34</sup> Mit abstrakten ökonomischen Modellen werde man der Situation nicht gerecht. Gerade mit Blick auf die schwer angeschlagenen Branchen wie Chemie, Metallurgie, Schiff- und Bergbau werde die Treuhand Entscheidungen treffen müssen, die »den Marktwirtschaftlern noch Sorgen bereiten« würden.<sup>35</sup>

Tatsächlich sind die Anfänge einer stärker auf die Bewahrung von Wirtschaftsstrukturen gerichteten Politik, die später unter dem Slogan »Erhalt von industriellen Kernen« subsummiert wurde, in den Krisenmonaten des Frühjahrs 1991 zu verorten. Der Auftakt dafür fand in einer Branche statt, deren Restrukturierung, wenn nicht gar als aussichtslos, so doch als besonders kompliziert und teuer galt: der chemischen Industrie.

### 3. Die Genesis des Kanzlerversprechens

Als die Bundesregierung die vorstehend genannten Gesetze und Beschlüsse vorbereitete, äußerte der Kanzler gegenüber Johannes Ludewig den Wunsch nach einem Termin vor Ort.<sup>36</sup> Ludewig verwies auf die guten Kontakte zur Buna AG. Aus Schkopau liege eine Einladung vor. Kohl griff die Idee zum Besuch im mitteldeutschen Chemiedreieck auf. Tatsächlich waren die Probleme der Restrukturierung der Buna AG schon vor der Währungsunion Gegenstand eines Spitzentreffens im Bundeskanzleramt gewesen. An dieser Stelle ist daher eine Rückblende nötig.

Bereits im Frühsommer 1990 hatten der Vorstandsvorsitzende der Hüls AG, Carl Heinrich Krauch, und der Vorstandsvorsitzende der Buna AG, Karl-Heinz Saalbach, eine Kooperation ihrer Unternehmen verein-

34 Vgl. ebd., S. 408.

35 Vgl. Kemmler: Die Entstehung der Treuhandanstalt, S. 408.

36 Vgl. Ludewig: Unternehmen Wiedervereinigung, S. 219.

bart.<sup>37</sup> Sie entwarfen ein »Konzept zur Erhaltung des Standortes Schkopau«, das sie am 19. Juni 1990 an Bundeskanzler Helmut Kohl und den Ministerpräsidenten der DDR, Lothar de Maizière, sandten. Darin hieß es:

»Die heutige Buna AG ist aus ökologischen und ökonomischen Gründen weder hinsichtlich der Rohstoff- noch Energiebasis wettbewerbsfähig. Für die Anpassung der Produktionsstruktur der Buna AG werden Investitionen von mindestens 2 Mrd. DM benötigt. Als Folge der veralteten Produktionsstruktur und des extrem hohen Investitionsaufwandes in der Übergangsphase ergeben sich Verluste, die bis 1995 kumuliert etwa 2 Mrd. DM betragen können. Für diese finanziellen Lasten kann kein seinen Aktionären rechenschaftspflichtiges Unternehmen haftend eintreten. Die Lösung des Problems Buna AG kann daher nur in einer gemeinsamen Aktion von Wirtschaft und Politik erfolgen, in deren Rahmen dann eine schrittweise Zusammenführung unternehmerischer Aktivitäten erfolgen könnte.«<sup>38</sup>

Am 28. Juni 1990 hatte Krauch Gelegenheit, besagtes Konzept im Bundeskanzleramt vorzustellen. Er verließ Bonn zuversichtlich und notierte: »Das Gespräch verlief sehr günstig.«<sup>39</sup> Einen Monat später kam de Maizière nach Schkopau. In seiner Rede vor Mitarbeitern des Werkes umriss er die Problemlagen der Chemieregion und referierte die Eckpunkte des Sanierungskonzepts.<sup>40</sup> Die Regierung, so der Ministerpräsident, werde den Umbau unterstützen.

Im September 1990 kam dann erstmals die Treuhand ins Spiel. Der Vorstandsvorsitzende der VEBA, Klaus Piltz – im Juli in den Verwaltungsrat der Treuhand berufen –, und Carl Heinrich Krauch sprachen bei der Privatisierungsbehörde vor. Wie bereits erwähnt verfolgte der VEBA-Konzern eine besonders ambitionierte Akquisitionsstrategie und wollte seine Position in der Energie- und Ölwirtschaft und auch in der chemi-

37 Vgl. Bericht über Verhandlungen mit Hüls am 11.6.1990, UA Dow, Rep. X, Nr. 216.

38 Konzept zum Erhalt des Standortes Schkopau vom 19.6.1990, UA Dow, Rep. X, Nr. 212.

39 Vgl. Handschriftliche Anmerkung von Krauch im Papier des VCI, ebd.

40 Vgl. Rede von de Maizière in Schkopau am 24.7.1990, BArch Berlin, DC 20, Nr. 6224.

schen Industrie ausbauen. Von der Treuhand wurden die VEBA-Manager gedrängt, möglichst bald Anteile der Buna AG zu erwerben.<sup>41</sup>

Gut einen Monat später, die Wiedervereinigung war inzwischen erfolgt und bei der Treuhand waren bis auf zwei, alle Vorstandsstellen mit Managern aus dem Westen besetzt worden, stand das Sanierungskonzept der Buna AG zur Diskussion.<sup>42</sup> An dem Gespräch nahmen auch schon die von der Hüls AG in den Vorstand der Buna AG delegierten Manager teil. Treuhänddirektor Lennertz betrachtete dies als Affront. Er lehnte jedwede industriepolitische Verantwortung der Treuhand ab. Lennertz vertrat konsequent die Rohwedder-Linie, nur zu verkaufen und keine Sanierungszusagen zu geben. Rohwedder selbst unterstrich in einem Rundschreiben an alle Treuhandunternehmen den Vorrang der Privatisierung: »Es gibt nur die eine Zielgröße und die heißt: Überführen der Unternehmen in privates Eigentum. Im übrigen ist die Finanzierung der Sanierung mit Vorrang von den Unternehmen selbst sicherzustellen.«<sup>43</sup> Unter dieser Prämisse war eine Beteiligung der Hüls AG an der Buna AG, ganz zu schweigen von einer Übernahme, nicht zu denken. Ganz ähnlich sah es an den anderen Standorten der Großchemie in Sachsen-Anhalt aus. Die Werke waren unverkäuflich.

Am 26. März 1991 trafen sich die Vorstandsvorsitzenden der ostdeutschen Chemieunternehmen mit Vertretern der Bundesregierung und der Treuhand in Bonn.<sup>44</sup> Die Vorstände erwarteten Hilfe von der Politik. Beispielhaft dafür war die Diskussion um das Sanierungskonzept der Buna AG. Der Staat, so argumentierte Krauch, müsse nicht nur die Kosten der ökologischen Altlasten weitgehend übernehmen, sondern auch »Nachholinvestitionen« in Milliardenhöhe tragen, bevor die Privatwirtschaft »auf die sanierte erhaltenswerte Struktur dann Neuprojekte aufpfropfen

41 Vgl. Aktennotiz Krauch, Gespräch bei der Treuhand am 7.9.1990, UA Dow, Rep. X, Nr. 212.

42 Vgl. Aktennotiz über ein Gespräch bei der Treuhand am 23.10.1990, ebd.

43 Brief von Rohwedder an die Vorstände der Geschäftsführungen aller Unternehmen mit Treuhandbeteiligung, 26.11.1990, zit. nach Kemmler: Die Entstehung der Treuhandanstalt, S. 421 f.

44 Vgl. Breuel (Hg.): Treuhand intern, S. 95 f.

könne. Konkret: Es geht also darum, Modelle zu entwickeln, die es ermöglichen, die großen Chemiebetriebe in Ostdeutschland weiterzuführen und für eine Übergangszeit das Risiko zwischen Staat und privater Wirtschaft aufzuteilen.«<sup>45</sup>

Das entscheidende Signal für einen Kurswechsel musste von der Politik kommen. Dafür bot sich der für den 10. Mai 1991 terminierte Besuch des Bundeskanzlers in Schkopau, Bitterfeld und Halle (Saale) an. Den Entwurf der Rede für den Kanzlerbesuch im Chemiedreieck verfasste Johannes Ludewig.<sup>46</sup> Die wichtigste Passage lautete: »Dass die ehemalige DDR Chemie heute nicht ohne massive Hilfe auf den Weltmärkten konkurrieren kann, ist gewiss nicht die Schuld der Menschen, die hier arbeiten und leben. Sie haben selbst am meisten darunter zu leiden. Und sie können sich darauf verlassen, dass diese Region Unterstützung und Hilfe erhält.«<sup>47</sup> Kohl gab den Entwurf, nach der Erinnerung Ludewigs, ohne Änderungen an ihn zurück, vermerkte allerdings auf dem Deckblatt: »Es gilt das gesprochene Wort! Ob ich diese Rede vor Ort so halte, ist völlig offen.«<sup>48</sup> Ludewig behauptete 25 Jahre später, der Bundeskanzler hätte die Rede tatsächlich so gehalten, wie sie von ihm verfasst worden war.<sup>49</sup> Hier irrt der Zeitzeuge. Bereits im Redemanuskript nahm der Kanzler zahlreiche Änderungen vor.<sup>50</sup>

Kohl wich vom Manuskript ab und gab anstelle einer unverbindlichen Erklärung quasi eine Bestandsgarantie für die Unternehmen des Chemiedreiecks ab, indem er sagte: »Ich werde alles tun, dass dieses Chemiedreieck erhalten bleibt und weiter ausgebaut wird.«<sup>51</sup> Die Botschaft wurde verstanden und von den Belegschaften als Hoffnungszeichen aufgefasst.

45 Presseerklärung von Carl Heinrich Krauch am 11.4.1991 in Hannover, UA Dow, Rep. X, Nr. 212.

46 Vgl. Rede von Bundeskanzler Kohl vor Mitarbeitern der Buna-Werke in Schkopau, 10.5.1991, BArch Koblenz, B 136/32688.

47 Ebd.

48 Ebd.

49 Vgl. Ludewig: Unternehmen Wiedervereinigung, S. 220.

50 Vgl. Redemanuskript des Bundeskanzlers mit vielen Vermerken und Verbesserungen, BArch Koblenz, B 136/34897.

51 Ebd.

Auf keine andere Äußerung des Bundeskanzlers wurde Johannes Ludewig als Verantwortlicher für den Aufbau Ost in den folgenden Jahren in Ostdeutschland so oft angesprochen wie auf diese.<sup>52</sup>

Die Wochenzeitung *Die Zeit* ging einige Monate später davon aus, dass dem Bundeskanzler bereits vor seiner Rede in Schkopau das »Unternehmenskonzept Großchemie« vorgelegen hätte.<sup>53</sup> Die von den Consultingfirmen Arthur D. Little und McKinsey & Co. erarbeitete Studie wurde aber erst am 4. Juli 1991 der Öffentlichkeit vorgestellt. Mehr als eine grobe Skizze zum Umbau der Standorte der Großchemie in Sachsen-Anhalt lag dem Bundeskanzleramt Anfang Mai 1991 nicht vor.

Auf einer Regionalkonferenz der neuen Bundesländer, die parallel zum Kanzlerbesuch im Chemiedreieck stattfand, wurde die neue Linie bereits thematisiert. Die Vereinbarung der Grundsätze zur Zusammenarbeit zwischen Bund, Ländern und Treuhand wurde von den Teilnehmern so gedeutet, dass nunmehr die Sanierung als gleichberechtigte Aufgabe neben der Privatisierung stehe. Der Ministerpräsident von Sachsen-Anhalt, Gerd Gies (CDU), hielt dazu fest: »Um die Industrie zumindest in den Kernbereichen zu erhalten, bedarf es der Sanierung und der unternehmerischen Fortführung der Großbetriebe.«<sup>54</sup>

In den Chefetagen der westdeutschen Chemieindustrie war man über die sich abzeichnende Entwicklung nicht begeistert. Die Sanierung der Großchemie in Sachsen-Anhalt, so die Befürchtung, würde Milliarden an Steuergeldern kosten und zum Erhalt bzw. Aufbau von Überkapazitäten führen. Von der Bundesregierung dazu aufgefordert, bildeten die Vorstände von BASF, Bayer und Hoechst wenigstens einen Arbeitskreis, der sich mit der Vorbereitung von Investitionen in der ostdeutschen Chemieindustrie befasste. Im Juni 1991 lag ein Grobkonzept vor.<sup>55</sup> Die BASF

52 Vgl. Ludewig: Unternehmen Wiedervereinigung, S. 220.

53 Vgl. Lamparter: »Wie weiter in Buna und Leuna?, in: *Die Zeit*, 7.2.1992.

54 Sprechzettel für MP: Aufgaben der Treuhand für dritte Regionalkonferenz der Neuen Bundesländer (NBL) am 9./10.5.1991, 7.5.1991, LASA, Abteilung Magdeburg, StK, L-1, Nr. 650/1.

55 Vgl. Seifert: Goodbye Hoechst, S. 134.

wollte sich auf die Modernisierung des von ihr übernommenen Werkes Schwarzheide beschränken, Bayer plante den Bau neuer Anlagen in Bitterfeld und Hoechst stand in Begriff, Teile des Chemiefaserwerks Guben zu übernehmen. Dies waren beachtliche Vorhaben, die aber angesichts der Kapitalkraft der Konzerne und der Dimension der Probleme im Osten weit hinter den Erwartungen zurückblieben.

Das Kanzlerversprechen zum Erhalt des mitteldeutschen Chemiedreiecks setzte daher die Treuhand noch mehr unter Druck, künftig nicht nur zu privatisieren oder zu schließen, sondern aktive Industriepolitik zu betreiben. Der Vorstand legte fest, dass ein Gesamtkonzept bis Anfang Juli 1991 erstellt werden müsse.<sup>56</sup> Dazu sollte der Finanzbedarf für die Standorte der Großchemie ermittelt und dem Bundesministerium der Finanzen vorgelegt werden. Die Unternehmensberater entwickelten für alle Einzelstandorte Konzepte und untersuchten auch standortübergreifende Fragen, wie z. B. den Aufwand für die ökologische Sanierung.<sup>57</sup> Die Kosten allein dafür wurden auf rund 4 Milliarden DM geschätzt.

Nach der im Sommer abgeschlossenen Phase der Bestandsaufnahme wurden Investmentbanken mit der internationalen Ausschreibung der Werke bzw. einzelner ihrer Geschäftsfelder beauftragt.<sup>58</sup> Einen längeren Verbleib der Großchemie in staatlicher Hand, der nicht nur von der Opposition im Bundestag, sondern auch von Mitgliedern der CDU/FDP-Landesregierung von Sachsen-Anhalt gefordert wurde, sollte es nicht geben.

Den Endbericht der Unternehmensberater nahm der Vorstand der Treuhand am 18. Juni 1991 zustimmend zur Kenntnis.<sup>59</sup> Die künftigen Sanierungs- und Privatisierungsaktivitäten sollten auf Grundlage des vorliegenden »Unternehmenskonzept der Großchemie« erfolgen. Bemerkens-

56 Vgl. Vorstandssitzung 21.5.1991, BArch Berlin, B 412/2576, Bl. 10.

57 Vgl. Arthur D. Little/McKinsey: Unternehmenskonzept für die Großchemie (Leuna, Buna, Bitterfeld, Wolfen). Endbericht Ökologie, 29.5.1991, BArch Berlin, B 412/3379, Bl. 18–40.

58 Vgl. McKinsey & Company, Inc. an Klinz (Kopie an Schucht und Schraufstätter), 13.5.1991, BArch Berlin, B 412/3380, Bl. 19–21.

59 Vgl. »Unternehmenskonzepte Großchemie« Endbericht, 17.6.1991, BArch Berlin, B 412/2582, Bl. 122–140.

wert an der Vorlage war der Umstand, dass darin erstmals die Sanierung vor der Privatisierung genannt wurde.<sup>60</sup>

Der Mittelbedarf für das Großchemieprojekt wurde auf 10 bis 11 Milliarden DM geschätzt. Erhalten werden sollten die Raffinerie in Leuna und möglichst große Teile der Leuna-Chemie. Das Schkopauer Buna-Werk sollte zum Kunststoffproduzenten profiliert werden. Für Bitterfeld wurde eine Gesamtprivatisierung ausgeschlossen und für die Filmfabrik Wolfen nur mit dem Erhalt eines kleinen Kerns gerechnet. An allen Standorten waren harte soziale Einschnitte absehbar.

Als der Bundeskanzler am 16. Januar 1992 zum ersten Mal der Treuhandanstalt besuchte, wurde ihm auch zum Stand der Privatisierung im Chemiedreieck berichtet.<sup>61</sup> Die im Juli 1991 skizzierte Strategie wurde beibehalten. Eine Staatsholding sollte auf keinen Fall entstehen.

## 4. Ein umstrittenes Pipelineprojekt

Das Drängen der Politik beeindruckte die Vorstände der westdeutschen Chemieunternehmen nicht. Sie hielten sich mit Zusagen zurück. Auch in der Mineralölindustrie stockte der »Aufbau Ost«. Umkämpft war nach dem Verkauf der PCK-Raffinerie nur der neue Absatzmarkt. Die Zukunft der Raffineriestandorte Leuna, Böhlen, Zeitz und Krumpa blieb in der Schwebe. Vertreter der großen Ölgesellschaften erklärten gegenüber Schucht wiederholt, dass sie für den gesamten »mitteldeutschen Mineralölbereich« keine Chance sahen.<sup>62</sup> Sie brachten den Bau einer Produktenpipeline von Hamburg nach Leuna und Dresden ins Spiel.<sup>63</sup> Im Kern sollte das Projekt darauf hinauslaufen, den ostdeutschen Markt von den

60 Vgl. Vorstandssitzung 18.6.1991, BArch Berlin, B 412/2582.

61 Vgl. Ausführungen zur Vorstandssitzung: Bericht zur Privatisierung im Merseburger Dreieck zum Kanzlerbesuch am 16.1.92, Vorstandssitzung 14.1.1992, BArch Berlin, B 412/2625, Bl. 74–78.

62 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 171.

63 Vgl. Deutsche Shell AG: Positionspapier, 24.6.1991, LASA, Abteilung Merseburg, 1 525, Nr. 29219.

Küstenraffinerien aus mit Mineralölprodukten und petrochemischen Rohstoffen zu versorgen.

Wortführer war die Deutsche Shell AG. Der Konzern hatte bereits mit der Schmierölraffinerie in Krumpa und der SOW AG Böhlen Joint Ventures gegründet und stand auch mit der Raffinerie in Zeitz in Kontakt. Ziel von Shell war die Gewinnung möglichst großer Marktanteile, zumal in Schwedt bereits VEBA und DEA das Rennen für sich entschieden hatten. VEBA OEL und DEA befürworteten das Pipelineprojekt der Konkurrenz. Sie hatten kein Interesse am Fortbestand der »Süd-Raffinerien«, die sich bisher mit der »Nord-Raffinerie« in Schwedt den ostdeutschen Markt teilten.

Etwas anders stellte sich die Lage für die Deutsche BP AG dar. Die Tochtergesellschaft von British Petroleum und die Intrac Handelsgesellschaft mbH Berlin, die seit 1970 in großem Stil in das Mineralölgeschäft mit West-Berlin eingestiegen war, hatten mit der LEUNA-WERKE AG bereits am 21. Dezember 1990 einen Konsortialvertrag über eine Zusammenarbeit beim Vertrieb von Mineralölprodukten unterzeichnet.<sup>64</sup> Dieser war ohne Beteiligung der Treuhand ausgehandelt worden. Jeder Partner hielt jeweils ein Drittel der Anteile an drei neu gegründeten Gesellschaften. Während die Deutsche BP über diese Kooperation ihre Marktposition in den neuen Bundesländern ausbauen wollte, bestand das Interesse der LEUNA-WERKE AG neben einem gesicherten Produktabsatz vor allem an einer Modernisierung der Raffinerie. Die Deutsche BP AG war allerdings zunächst nur an einem Engagement im Vertrieb interessiert.

Als Vorstand und Aufsichtsrat der LEUNA-WERKE AG von den Plänen zum Bau einer Produktpipeline erfuhren, schrillten bei ihnen die Alarmglocken. Sie sahen darin eine Bedrohung des Standortes Leuna. Wenn überhaupt, so sollte eine Produktpipeline erst nach »Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit der Leuna-Raffinerie« in Angriff genommen werden.<sup>65</sup> Der Vorstand schrieb an Außenminister Hans-

64 Vgl. Konsortialvertrag Deutsche BP AG, Intrac Handelsgesellschaft mbH, Leuna-Werke AG, 21.12.1990, ebd.

65 Vgl. Leuna-Werke AG: Positionspapier, 18.7.1991, ebd.

Dietrich Genscher (FDP) und bat um die Vermittlung eines Termins bei seinem Parteifreund Wirtschaftsminister Jürgen Möllemann.<sup>66</sup> Als gebürtiger Hallenser fühlte sich Genscher in besonderem Maße für die Entwicklung seiner Heimatregion verantwortlich.<sup>67</sup> Das Gespräch mit Möllemann kam Anfang September zustande, trug aber nur informativen Charakter.<sup>68</sup> Das Bundeswirtschaftsministerium bezog im Pipelinestreit keine Position. Der Lenkungsausschuss Chemie der Treuhand hingegen stellte sich einstimmig an die Seite der LEUNA-WERKE AG.<sup>69</sup>

Big Oil versuchten unterdessen in der Politik Unterstützer für das Pipelineprojekt zu finden. So setzte sich das Niedersächsische Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Verkehr für den Pipelinebau ein.<sup>70</sup> Der Wirtschaftsminister von Sachsen-Anhalt, Horst Rehberger (FDP), und Ministerpräsident Werner Münch (CDU) lehnen jedoch Anfang 1992 den Antrag auf die Eröffnung eines Raumordnungsverfahrens ab.<sup>71</sup> Zwar wurden verschiedene Pipelineprojekte von den internationalen Mineralölgesellschaften noch bis Anfang 1993 ins Spiel gebracht, die prinzipiell ablehnende Haltung der Landesregierung von Sachsen-Anhalt und der Treuhand konnten sie jedoch nicht aufweichen.<sup>72</sup>

Zu den vielen Merkwürdigkeiten der Leuna-Minol-Affäre, auf die später noch einzugehen sein wird, gehörte auch das Agieren des französischen Ölkonzerns Elf Aquitaine (ELF) und des deutschen Thyssen-Konzerns gegenüber dem Pipelineprojekt. Obwohl sich frühzeitig abzeichnete, dass die Treuhand und die Landesregierung von Sachsen-Anhalt den Pipelinebau blockieren würden, um den Neubau einer Raffinerie in Leuna

66 Vgl. Daßler und Saumann an Genscher, 29.4.1991, LASA, Abteilung Merseburg, I 525, Nr. 22360.

67 Vgl. Genscher an Daßler und Saumann, 6.6.1991, ebd.

68 Vgl. Daßler: Notiz über ein Gespräch mit Bundeswirtschaftsminister Möllemann, 10.9.1991, LASA, Abteilung Merseburg, I 525, Nr. 29219/2.

69 Vgl. Daßler: Sitzung Lenkungsausschuss am 4.7.1991 in Magdeburg, ebd.

70 Vgl. Fischer, Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Verkehr, an Breuel, 1.8.1991, sowie Fischer an Daßler, 1.8.1991, LASA, Abteilung Merseburg, I 525, Nr. 22360.

71 Vgl. Wieczorek: Die Normalität der Politischen Korruption, S. 63.

72 Vgl. Bundestagsdrucksache, 14/9300, S. 314f.

nicht zu gefährden, schalteten beide Konzerne Lobbyisten ein, um Konkurrenzprojekte zu verhindern. Zu ihnen gehörte die Parlamentarische Staatssekretärin a. D. Agnes Hürland-Büning (CDU).<sup>73</sup> Ministerpräsident Münch bestritt allerdings, dass Hürland-Büning irgendeinen Einfluss auf die Entscheidung der Landesregierung in Sachen Pipeline gehabt hätte.<sup>74</sup> Dessen ungeachtet erhielt sie von ihren Auftraggebern nach dem Scheitern der Pipelineprojekte Ende 1992 ein Honorar von einer Million DM.<sup>75</sup> Wofür sie dieses Geld und weitere üppige Honorare in Zusammenhang mit anderen Geschäften tatsächlich bekam, ob sie »Beraterin« oder nur »Geldbotin« war, konnte später auch der Treuhand-Untersuchungsausschuss des Bundestags nicht klären.

Doch zurück zu den Ereignissen des Jahres 1991. Bereits bei der Erarbeitung des Unternehmenskonzepts für die Großchemie hatte sich abgezeichnet, dass für die Standorte der Mineralölindustrie die Erstellung eine gesonderte Studie sinnvoll war. Diese wurde von der Treuhand ebenfalls bei McKinsey und Arthur D. Little in Auftrag gegeben. Die im Sommer 1991 bereits privatisierte PCK AG musste dabei nicht mehr berücksichtigt werden.

Ende Juli 1991 lag der erste Entwurf des Gutachtens vor. Die Produktivität der Standorte der Mineralölindustrie, ohne PCK, wurde auf gerade einmal 25 Prozent des westdeutschen Niveaus geschätzt. Hauptursachen dafür waren ihre räumliche Zersplitterung und zu kleine Anlagen. Zwei Standorte sahen die Gutachter als unbedingt erhaltenswert an: die Raffinerie in Leuna, da ohne diese die gesamte dortige Chemie nicht zu halten war, und den Ethylen-Cracker in Böhlen, vom dem das Schkopauer Buna-Werk sein wichtigstes Vorprodukt bezog. Die Attraktivität des Raffineriegeschäfts für Investoren sollte durch die komplette Einbeziehung des Minol-Tankstellennetzes gesteigert werden. Der kleinen Raffinerie in Zeitz wurden keine Überlebenschancen zugebilligt. Allerdings hielten es

73 Vgl. Wieczorek: Die Normalität der Politischen Korruption, S. 97.

74 Tatsächlich taucht ihr Name im Zusammenhang mit Leuna weder in den Akten der Treuhand noch der Landesregierung von Sachsen-Anhalt auf.

75 Vgl. Bundestagsdrucksache, 14/9300, S. 318.

die Gutachter für denkbar, diese noch vier bis fünf Jahre weiter zu betreiben. Chancen zur Bewahrung eines Kernbereichs mit wenigen Hundert Beschäftigten wurden dem Schmierölwerk Addinol in Krumpa (Lützkendorf) und dem Paraffinwerk Webau eingeräumt.<sup>76</sup> Für Addinol sollte allerdings rasch eine Lösung gefunden werden, um die hohen operativen Verluste zu begrenzen. Den Nettogeldbedarf für die vier Raffineriestandorte schätzten die Gutachter auf rund 2 Milliarden DM. Hinzu kamen noch 1,6 Milliarden DM für die Tilgung von Altschulden und mindestens 0,8 Milliarden DM für Altlasten. Ein solcher Aufwand war nur mit volkswirtschaftlichen Argumenten zu begründen. Nach erfolgreicher Restrukturierung sollten von rund 11 000 Arbeitsplätzen (Stand Mai 1991) im eigentlichen Raffineriegeschäft nur noch knapp 2700 übrig bleiben.

**Prognostizierte Entwicklung der Beschäftigtenzahlen laut Mineralölkonzept vom Juli 1991<sup>77</sup>**

Unternehmen	Beschäftigte 1.5.1991	Beschäftigte 1993	Beschäftigte 1997
Raffinerie Leuna	1 954	1 270	900
Böhlen	3 666	1 750	1 200
Zeitz	2 597	850	0
Lützkendorf	2 220	600	300
Webau	600	390	290
<b>Summe</b>	<b>11 037</b>	<b>4 860</b>	<b>2 690</b>

Die Gutachter resümierten: »Die Restrukturierung der Unternehmen wird die Region hart treffen; die Auswirkungen können nur zum Teil durch temporär wirksame Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen, durch forcierte Anwerbung ansiedlungswilliger Unternehmen und andere wirtschaftliche Initiativen abgefedert werden. Bei erfolgreicher Realisierung

76 Vgl. McKinsey: Industriekonzept für die mineralölverarbeitende Industrie in Sachsen-Anhalt, Abschlussbericht, 30.7.1991, LASA, Abteilung Merseburg, I 525, Nr. 28098.

77 Vgl. McKinsey: Gesamtkonzept für die Mineralölindustrie in Sachsen-Anhalt und Sachsen, September 1991, BArch Berlin, B 412/2603, Bl. 366.

kann jedoch eine zukünftig wettbewerbsfähige Industriestruktur geschaffen werden.«<sup>78</sup>

Das »Gesamtkonzept für die Mineralölindustrie in Sachsen-Anhalt und Sachsen« wurde Ende September 1991 der Öffentlichkeit vorgestellt. Vom Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Verkehr des Landes Sachsen-Anhalt wurde das Konzept als fundiert bewertet.<sup>79</sup> Anders sahen dies die am stärksten vom vorgesehenen Arbeitsplatzabbau betroffenen Unternehmen und Kommunen. Sie fühlten sich von der Treuhand im Stich gelassen. Schucht beeilte sich daher, Nachbesserungen anzukündigen, ohne konkret zu werden.<sup>80</sup>

Treuhandintern konzentrierte man sich auf die beiden von McKinsey genannten Schwerpunkte: die Raffinerie in Leuna und den Cracker in Böhlen. Die anderen Standorte sollten einen weiteren raschen Arbeitsplatzabbau hinnehmen. Der Vorstand der Treuhand wollte in diesen Fällen sogar noch radikaler vorgehen als von McKinsey empfohlen. Die Raffinerien in Zeitz und Krumpa sollten nur noch bis Ende 1991 Überbrückungskredite erhalten und dann dem Bereich Abwicklung übergeben werden.<sup>81</sup>

Nach der Vorstellung des Gesamtkonzepts für die Mineralölindustrie zeichnete sich auch ab, dass für Minol kein eigenständiger Weg mehr offenstand. Ende November 1991 gab Schucht eine Kurzanalyse zum Stand der Minol-Privatisierung bei Wirtschaftsprüfer Kirstgen in Auftrag. Kirstgen schätzte das Verhältnis zwischen dem Vorstand der Minol und der Treuhand als vom gegenseitigen Misstrauen geprägt ein.<sup>82</sup> Das Unternehmen befinde sich in einem Zustand der Erosion und sein Management wechsele die Loyalitäten schnell zu dem vermuteten Erwerber.

78 Ebd.

79 Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Verkehr: betr.: Mineralölkonzert, 25.11.1991, LASA, Abteilung Magdeburg, L-1, Nr. 652, Bl. 25 f.

80 Vgl. »McKinsey-Gutachten: Privatisierung nicht vor Ende 1992«, in: Handelsblatt, 2.8.1991.

81 Vgl. Vorstandssitzung der THA 27.8.1991, BArch Berlin, B 412/2595, Bl. 11.

82 Vgl. Kirstgen: Aktennotiz in Sachen Minol AG für Herrn Dr. Schucht, 20.11.1991, Nachlas Gundermann, Treuhandanstalt/Energiewirtschaft, Bd. 9.1.

Die Treuhand solle daher einen »ständigen Einblick in alle Geschäftsabläufe« bei Minol nehmen. Kirstgen sah nicht nur die Gefahr eines raschen Wertverlusts, sondern riet auch dazu, die vielfältigen Versuche des Lobbyings abzublocken: »Die aus vielen ›politischen‹ Richtungen an die Treuhandanstalt herangetragenen Forderungen betreffend die Minol AG sollten am besten bei einer Person im Finanzministerium gepoolt werden, und somit singuläre Einflussnahmen von dem Projekt weggehalten werden.«<sup>83</sup>

Tatsächlich war kaum ein anderes Treuhandunternehmen so gefragt wie Minol. Die Positionskämpfe auf dem neuen Markt wurden von Big Oil und ihren Lobbyisten mit harten Bandagen geführt. Es kam zu Indiskretionen über den Stand der Privatisierungsverhandlungen und fortgesetzten Versuchen der Einflussnahme auf die Entscheidungsfindung bei der Treuhand. Über die besten Karten verfügten zunächst VEBA OEL und DEA. Beide deutschen Unternehmen hatten sich nicht nur die größten Anteile an der Raffinerie in Schwedt gesichert, sondern, wie erwähnt, auch schon zahlreiche Joint Ventures mit Minol gegründet, bevor die Treuhand überhaupt eingreifen konnte. Als dann die Treuhand den Abschluss weiterer Joint-Venture-Verträge blockierte, reagierten die Vorstände von VEBA OEL und DEA gereizt.<sup>84</sup>

Völlig außen vor drohte der Mittelstand zu bleiben. Daher drängte der Geschäftsführer des mittelständischen Verbandes UNITI, Joachim Eller, auf eine angemessene Beteiligung der von ihm repräsentierten Unternehmen am Mineralölhandel in Ostdeutschland.<sup>85</sup> Schucht hielt dem Mittelstandsverband den Spiegel vor:

»Die Herren waren bei mir in Berlin. Ich habe ihnen erklärt, dass in meinen Augen es keine Mittelstandspolitik sei, wenn im Gefolge der Landnahme großer Firmen, die kleinen versuchten, sich an dem Raubzug zu

83 Ebd.

84 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 268.

85 Vgl. Gundermann, betr.: Mineralbereich/Beteiligung Mittelstand, 1.3.1991, Nachlass Gundermann, Treuhandanstalt/Energiewirtschaft, Bd. 9.1, Mineralöl Allgemein.

beteiligen, um ihrerseits noch eine kleine Beute davonzutragen. Mittelstandspolitik würde dadurch sogar in den neuen Bundesländern verhindert, denn dieser Frankfurter Mittelstand, der schon gar keiner mehr ist, nimmt ja Ostdeutschen jede Chance, sich ihrerseits zu etablieren.«<sup>86</sup>

Letztendlich kam weder der westdeutsche Mittelstand noch ostdeutsche Unternehmensgründer beim Minol-Verkauf nennenswert zum Zuge. Die Treuhand hielt sich an die Empfehlungen der Unternehmensberater von McKinsey: entweder sollte eine neue Raffinerie in Leuna gebaut oder die bestehende modernisiert werden. In beiden Fällen sollte der Investor den größten Teil der Minol-Tankstellen dazubekommen.

Als sich Schuchts Pläne für einen Paketverkauf von Leuna/Minol herumgesprochen hatten, reagierte der Minol-Vorstand am 20. Dezember 1991 mit einer trotzigem Presseerklärung.<sup>87</sup> Darin hieß es, dass die Marke Minol als elfter Anbieter auf dem deutschen Mineralölmarkt auch weiterhin bestehen bleibe.

## 5. Der Leuna-Minol-Vertrag

Die von den Beratungsgesellschaften im Sommer 1991 entwickelte Idee, die Raffineriestandorte Leuna, Zeitz und Lützkendorf zusammen mit der Minol AG »in einem Paket« zu privatisieren, griff Schucht auf. Das profitable Tankstellennetz versprach einen sofortigen Marktzugang und diente als Köder. Den Auftrag für die weltweite Ausschreibung dieses Pakets vergab Schucht an die Investmentbank Goldman Sachs.<sup>88</sup>

86 Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 317.

87 Vgl. Wilke: Die Farbe Lila, S. 247.

88 Vgl. Beschluss und Bericht des 1. Untersuchungsausschusses nach Artikel 44 des Grundgesetzes, Berlin 13.6.2002, Bundestagsdrucksache 14/9300, Abschnitt E: Die Privatisierung bzw. der Neubau der Erdölraffinerie in Leuna und die Veräußerung des Minol-Tankstellennetzes, S. 302–326, hier S. 304. Eine Ausschreibung der Leuna-Werke AG als Ganzes, wie von Birgit Breuel behauptet (Treuhand intern, S. 97), gab es nicht.

Nur die Minol AG schien ein attraktives Investment zu sein. Das Unternehmen erwirtschaftete 1991 einen Umsatz von rund 3,1 Milliarden DM und erzielte damit einen höheren Umsatz als die beiden Raffinerien in Leuna und Zeitz zusammen. Im Gegensatz zum hochdefizitären Raffineriegeschäft (Leuna – 177 Mio. DM, Zeitz – 200 Mio. DM) fielen bei Minol (+ 250 Mio. DM) hohe Gewinne vor Steuern an.<sup>89</sup> Allerdings wies die D-Mark-Eröffnungsbilanz der Minol AG auch Rückstellungen von mehr als 700 Millionen DM, hauptsächlich für Altlastensanierung, aus. Auch war zu bedenken, dass die Minol AG, aufgrund der rasch in den Osten vordringenden Konkurrenz, Marktanteile verlor. Es war also Eile geboten.

Die Idee, das Tankstellennetz und die Raffinerien im Paket anzubieten, funktionierte. Im Herbst 1991 bekundeten insgesamt 31 Bewerber ihr Interesse.<sup>90</sup> Besonders entschlossen handelte ein Konsortium bestehend aus den Unternehmen Thyssen Handelsunion AG, Elf Aquitaine und der Deutschen SB-Kauf GmbH (TED-Konsortium).<sup>91</sup> Über die besten Karten schien aber British Petroleum (BP) zu verfügen, zumal der Konzern schon drei Joint Ventures zum Produktenvertrieb gemeinsam mit der LEUNAWERKE AG gegründet hatte. Auch das Bundeswirtschaftsministerium war einem Verkauf an BP gewogen, verlangte aber, dass wenigstens ein Teil der Minol-Tankstellen an den Mittelstand abgegeben werden sollte.<sup>92</sup>

Am 10. Oktober 1991 sprachen ELF-Manager erstmals bei Schucht und dessen Berater Paul Achleitner<sup>93</sup> von Goldman Sachs vor. Schucht pflegte gute Beziehungen zu dieser Investmentbank und vertraute de-

89 Vgl. Vorlage für den Gesamtvorstand der Treuhand: Privatisierung der Minol Mineralölhandel AG (»Minol AG«), Raffinerie- und Methanolaktivitäten der Leuna-Werke AG (»Leuna Öl«) und der Hydrierwerke Zeitz AG (»Zeitz«), ausgearbeitet von Direktorat Energie (Schillmöller) und Direktorat Chemie (Dr. Kaiser), 13.1.1992, BArch Berlin, B 412/2625, Bl. 36–50, hier: Bl. 41–42.

90 Vgl. Bundestagsdrucksache, 14/9300, S. 304.

91 Vgl. ebd., S. 303.

92 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 145.

93 Paul Achleitner (1956): Bankmanager, 1984–88 Consultant für strategische Unternehmensberatung bei Bain & Company, Boston; 1988–94 verschiedene Positionen bei Goldman Sachs; 1994–1999 Geschäftsleiter der deutschen Niederlassung von Goldman Sachs, 2000–2011 Vorstand der Allianz AG, 2012–2022 Aufsichtsratsvorsitzender der Deutschen Bank (Handelsblatt, 13.1.2022).

ren Expertisen mehr als den Ausarbeitungen aus dem eigenen Haus. Die ELF-Manager legten ihre Pläne zum Neubau einer Raffinerie dar. Schucht war begeistert: »Geschlossenes Konzept, es sieht sehr vernünftig aus. Am liebsten möchte ich gleich abschließen.«<sup>94</sup>

Wenige Tage später verhandelte Schucht mit Rolf Stomberg, Vorstandsvorsitzender von BP Deutschland.<sup>95</sup> BP wollte die alte Raffinerie in Leuna für rund 3 Milliarden DM ertüchtigen. Dazu Schucht: »Wenn man eine Milliarde als Subventionsmöglichkeit abrechnet, verbleiben 2 Milliarden, von denen BP höchstens ein Drittel übernehmen will. Den Rest sollen wir als Zuschuss zahlen. Dazu müssten wir die Verluste bis zur Fertigstellung der neuen Raffinerie übernehmen.«<sup>96</sup> Einen Tag nach der BP-Delegation erschien Scheich Mannai aus Katar in Berlin und bekundete ebenfalls Interesse.

Am 5. Dezember 1991 wurde den drei Bewerbern ein von der Rechtsanwaltskanzlei Sherman & Sterling erarbeiteter Entwurf für einen Vorvertrag übersandt, mit der Bitte, ihre Gebote zu konkretisieren. Nach Prüfung der Angebote empfahl Goldman Sachs, dem Angebot des TED-Konsortiums den Zuschlag zu erteilen.<sup>97</sup>

ELF gehörte zu 51,5 Prozent der französischen Staatsholding Erap und war eine Stütze der französischen Wirtschaft. Geleitet wurde das Unternehmen seit 1989 von Loïk Le Floch-Prigent. Er galt in Frankreich als »roter Manager« und Vertrauter des Staatspräsidenten François Mitterrand.<sup>98</sup> Der neue Mann an der Spitze von ELF setzte auf einen aggressiven Expansionskurs.

Die anderen Partner des Konsortiums verfolgten begrenzte Ziele. Thyssen wollte nur am Raffineriebau verdienen. Die Deutsche SB-Kauf GmbH (DSBK), eine Tochtergesellschaft der Handelskette Metro, war an der Belieferung der Tankstellen interessiert.

94 Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 314.

95 Vgl. ebd., Bl. 322.

96 Ebd., Bl. 323.

97 Vgl. Bundestagsdrucksache, 14/9300, S. 304.

98 Vgl. Laabs: Der deutsche Goldtausch, S. 244 ff.

Für ELF stellte das geplante Engagement in Ostdeutschland eine strategische Entscheidung dar. Bis dahin verfügte ELF in Deutschland nur über einen Marktanteil von weniger als 2 Prozent, Mitbewerber BP hingegen rund 8 Prozent. Der ELF-Konzern besaß in Deutschland keine eigene Raffinerie und war bei der Belieferung seines Tankstellennetzes von Dritten abhängig, was langfristig keine Perspektive bot. Im Frühsommer 1991 war ELF bei der Privatisierung der Raffinerie in Schwedt zu kurz gekommen und hatte dort nur einen Anteil von 8,33 Prozent erwerben können.<sup>99</sup> Ein zweites Mal wollte der französische Konzern nicht zurückstehen. Le Floch-Prigent schlug daher, nach eigenem Bekunden, Staatspräsident Mitterrand Lobbying-Maßnahmen vor.<sup>100</sup> Deren Ziele sollen darin bestanden haben, mindestens 2 Milliarden DM an Subventionen zu erhalten, den Bau einer Produktpipeline der Konkurrenz nach Sachsen-Anhalt zu verhindern, die Minol-Tankstellen frühzeitig zu bekommen, Preisnachlässe auf Vermögenswerte zu erhalten und die Gewerkschaften dazu zu bewegen, einem Personalabbau um 80 Prozent zuzustimmen.<sup>101</sup> Die Organisation des Lobbyings wurde Hubert Le Blanc Bellevaux, Consultant des Konzernchefs, übertragen.<sup>102</sup> Diese Aktivitäten im Hintergrund blieben der Öffentlichkeit noch bis Ende der 1990er-Jahre verborgen.

Die Belegschaft an den ostdeutschen Standorten der Mineralölindustrie sah allein in der Treuhand ihren wichtigsten Ansprechpartner bzw. Gegner. In Leuna hofften Vorstand und Betriebsrat noch bis zum Herbst 1991 darauf, das Unternehmen als Ganzes zu erhalten. Dies schien sinnvoll zu sein, weil sich über Jahrzehnte eine enge Verflechtung zwischen der Raffinerie und den verschiedenen chemischen Produktionsabteilungen entwickelt hatte und die Infrastruktur des Werkes darauf ausgelegt war.<sup>103</sup> Der Vorstand entwickelte die Idee, den Standort in Form einer Holding zu erhalten. Trotz aller Bemühungen konnte jedoch keine Inte-

99 Vgl. Bundestagsdrucksache, 14/9300, S. 305.

100 Vgl. Andreas Förster: »Ex-Konzernchef bestätigt Schmiergeldzahlungen an deutsche Politiker und Gewerkschaften«, in: Berliner Zeitung, 7.6.2001.

101 Vgl. Bundestagsdrucksache, 14/9300, S. 317.

102 Vgl. Wiczorek: Die Normalität, S. 85 f.

103 Vgl. Daßler: Das ganze Leuna soll es sein, S. 292.

ressenten für eine Gesamtübernahme gefunden werden. Die Produktpalette des Werks war für die internationalen Chemiekonzerne wenig interessant. Grundchemikalien (Commodities) erzeugte sie selbst in größeren Anlagen ausreichend und preiswerter.

Ihr Vorgehen, die Raffinerie gesondert auszuschreiben, hatte die Treuhand mit dem Vorstand und dem Aufsichtsrat der LEUNA-WERKE AG nicht abgesprochen. Diese fühlten sich brüskiert und verfassten am 10. Dezember 1991 eine Erklärung, in der sie das unabgestimmte Handeln der Treuhand beklagten.<sup>104</sup> Sie warnten vor einer reinen Raffinerielösung. Ihre Erklärung wurde an den Bundeskanzler, den Bundespräsidenten, mehrere Bundesminister, die Vorsitzenden der Bundestagsfraktionen, den Ministerpräsidenten von Sachsen-Anhalt, die Fraktionsvorsitzenden im Landtag von Sachsen-Anhalt und die Treuhand gesandt. Der Aufsichtsrat der LEUNA-WERKE AG pochte darauf, dass die Treuhand als Eigentümerin ihren Willen nicht ohne Weiteres durchsetzen konnte. Einem Durchgriff stand das Aktienrecht entgegen, das eine direkte und unternehmerische Einflussnahme des Aktionärs nicht zuließ. Sehr skeptisch bewerteten auch die Betriebsräte den Plan der Treuhand. Mit der Ausgliederung der Raffinerie, des vermeintlichen »Filetstücks«, so ihre Überlegung, würde die LEUNA-WERKE AG rund die Hälfte ihres Umsatzes verlieren. Das Verhältnis der Arbeitsplätze zwischen Raffinerie und Chemieteil betrug etwa 1 zu 10. Dem Chemieteil und damit den meisten Arbeitsplätzen, so fürchteten sie, drohte ein Untergang auf Raten.

Kurz vor den Weihnachtsfeiertagen 1991 trafen sich Schucht und Achleitner mit dem Vorstand von ELF und am nächsten Tag mit dem Vorstand von BP Deutschland.<sup>105</sup> Schucht favorisierte ein Zusammengehen mit ELF. Er wollte aufs Tempo drücken und bereits am 16. Januar 1992 einen Vorvertrag präsentieren. Für diesen Tag war erstmals ein Besuch des Bundeskanzlers bei der Treuhand in Berlin terminiert. Schucht hielt dazu fest:

104 Vgl. ebd., S. 306–312.

105 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 436–444.

»Drei Dinge sprechen dafür: Einmal, dass wir uns selbst zeitlich unter Druck setzen und nun endlich mit der Arbeit fertig werden. Zweitens, dass alles, was dort verabredet wird, auch kaum noch in Frage gestellt werden kann. Drittens, dass wenn sich BP beleidigt fühlt oder die Engländer überhaupt – dass, wenn sich der Streit auf die Ebene von Major, Mitterrand und Kohl hebt, wir jedenfalls zunächst einmal nicht mehr in der Schusslinie sind. Der Nachteil ist natürlich, dass es in dieser kurzen Zeit möglicherweise nicht gelingt, zu einem wasserdichten Vorvertrag zu kommen.«<sup>106</sup>

Tatsächlich war Schucht willens, »sämtliche bürokratischen Regeln zu verletzen«, um mit einem »Husarenritt« ein Ergebnis vorzulegen, das »sehr viel politischen Charme« hätte.<sup>107</sup> Birgit Breuel stimmte seinem Vorgehen zu. Damit war eine Vorentscheidung zugunsten von ELF gefallen, zumal der BP-Vorstand beim Gespräch am 20. Dezember sein Angebot nicht aufstockte.<sup>108</sup>

Die Beamten des Bundesministeriums der Finanzen wurden unruhig, da sich Schucht hartnäckig weigerte zu sagen, mit wem die Treuhand den Vorvertrag abschließen wollte. Eckart John von Freyend, Leiter der Abteilung Industrielles Bundesvermögen des Bundesfinanzministeriums und Zuständiger für die Kontrolle der Arbeit der Treuhand, hakete nach: »Wir sind ja nicht die Agenten von BP. Wir wollen ja nur wissen, wenn BP den Zuschlag nicht bekommt, woran es liegt.«<sup>109</sup> Schucht gab die Eckwerte des Vertragsentwurfs aber nicht preis, da er seitens der Bonner Ministerien, nicht ganz unbegründet, Indiskretionen befürchtete. Dies hätte die Verhandlungsposition der Treuhand zweifellos geschwächt, wie bereits bei anderen großen Privatisierungsfällen geschehen.

Auch auf dem diplomatischen Parkett sorgte die bevorstehende Entscheidung zur Leuna-Raffinerie für hektische Aktivitäten. So sprach der britische Botschafter, Christopher Mallaby, bei Staatssekretär Dieter von

106 Ebd., Bl. 437.

107 Ebd., Bl. 438.

108 Vgl. ebd., Bl. 440–444.

109 Ebd., Bl. 454.

Würzen im Bundeswirtschaftsministerium vor.<sup>110</sup> Mallaby regte an, dass sich Premierminister John Major persönlich an Helmut Kohl wenden sollte. Seine Intervention kam jedoch zu spät. ELF hatte ein deutlich besseres Angebot als BP vorgelegt. BP wollte für die Ertüchtigung der alten Leuna-Raffinerie rund 3 Milliarden DM aufwenden; ELF für den Neubau einer Raffinerie rund 4,5 Milliarden DM.<sup>111</sup> Im Januar 1992 fiel eine Vorentscheidung zugunsten der Privatisierung von Leuna/Minol an das TED-Konsortium. Goldman Sachs hatte alle Angebote geprüft und sich für das TED-Konsortium ausgesprochen. Schucht zeigte sich zufrieden und auch die Präsidentin der Treuhandanstalt begrüßte diese Lösung.

Auf einer Sitzung des Präsidialausschusses des Verwaltungsrats am 12. Januar 1992 stellten Schucht und Achleitner erstmals die von ihnen favorisierte Lösung zur Leuna-Minol-Privatisierung den Spitzenbeamten des Finanz- und des Wirtschaftsministeriums sowie Johannes Ludewig vom Bundeskanzleramt vor. Wichtige noch ungeklärte Punkte, wie die künftige Beschäftigtenzahl, die Kosten für den Sozialplan und den Kaufpreis ließ Achleitner bei seiner Präsentation weg, was den erfahrenen Beamten Dieter von Würzen und Horst Köhler nicht verborgen blieb und eine »fürchterliche Diskussion« auslöste.<sup>112</sup> Sie wollten dem Grundsatzertrag ohne Kenntnis des Zahlenwerks nicht zustimmen. Der taktisch gewiefte Schucht bot daraufhin die Einsichtnahme in die Offerten von ELF und BP an. Das aber lehnen die Beamten ab, um nicht in die Entscheidungsfindung involviert zu werden. »Nun scheuen alle die Information wie der Teufel das Weihwasser, weil keiner in den Verdacht geraten will, dass etwas herausgesickert ist.«<sup>113</sup> Die Beamten wollten die Entscheidung am liebsten vertagen, was aber Schucht ablehnte, da die Franzosen dem Vertragsentwurf schon zugestimmt hatten. Schucht nahm Ludewig beiseite und bat ihn dafür zu sorgen, dass der französische Staatspräsident

110 Vgl. Mallaby: My Telno 896: BP and East Germany, January 91 [muss heißen: 92], The National Archives (London), PRZM 19/3764/1, Part I CFZ. Ich danke Keith Allen für den Hinweis auf diese Quelle.

111 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 392.

112 Ebd., Bl. 461.

113 Ebd.

vom Bundeskanzleramt eine Nachricht bekommt, dass der deutsche Bundeskanzler das Engagement von ELF als wünschenswert betrachtet.

Erst einige Wochen später wurde der Kaufpreis in einem Schreiben der Treuhand an Ludewig genannt: 1,1 Milliarden DM, davon 850 Millionen DM für Minol und 250 Millionen DM für die Grundstücke für die neue Raffinerie, die Anteile an der Mineralölverbundleitung, die Methanol-Anlage und noch vorhandene Nebenanlagen.<sup>114</sup> Die Öffentlichkeit erfuhr davon nichts.<sup>115</sup> Die Geheimniskrämerei um diesen und andere Vertragspunkte nährte Spekulationen, dass das Bundeskanzleramt sich für ELF und gegen BP ausgesprochen hätte.<sup>116</sup> Dies findet in den Quellen keine Bestätigung. Die Auswahl der Vertragspartner war Sache der Treuhand. Auch die später gewährten Preisnachlässe sprechen nicht für diese These, da auch andere Bewerber im Zuge der weiteren Verhandlungen den Preis noch hätten drücken können.

Als Schucht am 13. Januar die Vorstände von Leuna und Minol über den kurz bevorstehenden Vertragsschluss mit dem TED-Konsortium unterrichtete, fielen die Reaktionen gemischt aus.<sup>117</sup> Minol-Vorstand Wolfgang Burkhardt zeigte sich zufrieden, da ELF die Modernisierung vieler Tankstellen und den Erhalt der Marke Minol versprach. Als Burkhardt der Belegschaft von Minol die Übernahme durch ELF verkündete, »knallten die Sektkorken«. <sup>118</sup> Die Vorfreude war allerdings verfrüht, wie sich alsbald zeigen sollte.

Nicht in Feierlaune war man in Leuna. Das Unternehmen hatte bereits mit BP Joint Ventures gebildet. Daher sträubten sich die Vorstände der LEUNA-WERKE AG, dem Grundsatzvertrag zuzustimmen. Schucht machte ihnen aber klar, dass die Weisungen der Treuhand bin-

114 Vgl. Meyer an Ludewig: Entwicklung Leuna/Minol (vertraulich), 15.3.1992, BArch Berlin, B 412/3605, Bl. 280–284 (Bl. 281 fehlt in der Akte).

115 Im Jahr 2001 gelangten die Zahlen dennoch an die Presse (vgl. »Das Milliardengrab«, in: Berliner Zeitung, 6.8.2001).

116 Vgl. z. B. Scheuch/Scheuch: Die Spendenkrise, S. 76.

117 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 464.

118 Dietmar H. Lamparter: »Französisches Kraftpaket: ELF und Thyssen übernehmen die DDR-Tankstellen«, in: Die Zeit, 24.1.1992.

dend waren.<sup>119</sup> Was er nicht offen ansprach: Die Behörde wollte den ost-deutschen Vorstand Jürgen Daßler schnellstmöglich ablösen. Doch Daßler genoss das Vertrauen der Belegschaft, was den Vorsitzenden der IG CPK, Rappe, veranlasste, Schucht dazu zu bewegen, Daßler noch eine Zeit lang auf seinem Posten zu belassen. Mit ihm an der Spitze waren Vorstand und Betriebsrat leichter für den Vertrag mit dem TED-Konsortium zu gewinnen. Der Betriebsrat gab sein Einverständnis, forderte aber von der Treuhand Garantien für den Bestand des Chemieteils. Der Betriebsratsvorsitzende Wolfgang Weise erklärte, es stehe um die Leuna-Chemie »nicht so schlimm, wie es scheint«.<sup>120</sup>

Auf der entscheidenden Vorstandssitzung der Treuhand am 14. Januar 1992 wurde viele Stunden über Details des Leuna-Minol-Vertrags debattiert. Schucht ging von der Überlegung aus, dass eine Stilllegung des Leuna-Werks Kosten in Höhe von rund 3,8 Milliarden DM verursachen würde und stellte dem die grob auf 5 bis 6 Milliarden DM geschätzten Aufwendungen für den Erhalt des Standorts gegenüber. Nur unter Zugrundelegung volkswirtschaftlicher Gesichtspunkte war der Erhalt sinnvoller. Danach stellten die mit den Privatisierungsverhandlungen beauftragten Paul Achleitner von Goldman Sachs und Rechtsanwalt Georg Thoma von der Rechtsanwaltskanzlei Shearman & Sterling in Ergänzung einer von den Direktoraten Energie und Chemie ausgearbeiteten Vorlage die Ergebnisse der Ausschreibung vor.<sup>121</sup>

In der Diskussion ging es vor allem um die Frage, inwieweit durch den Grundsatzvertrag sichergestellt werden konnte, dass nicht nur eine neue Raffinerie gebaut, sondern außerdem eine Grundlage für die Privatisierung der verbleibenden petrochemischen Betriebe in Leuna, Böhlen

119 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 469.

120 Zit. nach Zimnol: Leuchtturm, S. 25.

121 Vgl. Vorlage für den Gesamtvorstand der Treuhand: Privatisierung der Minol Mineralölhandel AG (»Minol AG«), Raffinerie- und Methanolaktivitäten der Leuna-Werke AG (»Leuna Öl«) und der Hydrierwerke Zeitz AG (»Zeitz«), ausgearbeitet vom Direktorat Energie (Schillmöller) und Direktorat Chemie (Dr. Kaiser), 13.1.1992, BArch Berlin, B 412/2625, Bl. 36–50.

und Schkopau geschaffen wurde.<sup>122</sup> Am Schluss der Sitzung stimmten alle Vorstandsmitglieder dem Vertrag zu und stellten fest, dass das Angebot des TED-Konsortiums »den Alternativen in jeder Hinsicht mit Abstand überlegen« sei.<sup>123</sup>

Allerdings war der Entwurf des Vertrages noch so lückenhaft, dass dieser dem am 16. Januar ab 10.00 Uhr tagenden Verwaltungsrat gar nicht erst vorgelegt wurde.<sup>124</sup> An diesem Tag standen der Besuch des Bundeskanzlers in der Zentrale der Treuhand und die Enthüllung einer Gedenktafel für Detlev Karsten Rohwedder im Mittelpunkt des Interesses.<sup>125</sup> Kohl nahm an der gemeinsamen Sitzung von Vorstand und Präsidium der Treuhand teil. Schucht berichtete über den Stand der Privatisierung im Chemiedreieck und stellte dabei das TED-Angebot zum Neubau einer Raffinerie in Leuna in den Mittelpunkt.<sup>126</sup> Wie von ihm vorausgesehen, gab es dazu im Beisein des Bundeskanzlers keine Einwände. Kohl zeigte sich gut informiert und war mit der von der Treuhand gefundenen Lösung zufrieden. Sein Versprechen zum Erhalt des Chemiedreiecks vom Mai des Vorjahres schien Gestalt anzunehmen.

Die Details des Leuna-Minol-Vertrags mussten noch weiterverhandelt werden. ELF schaltete dafür, wie üblich bei Geschäften dieser Größenordnung, externe Berater ein. Treffend beschrieb dies der Journalist Roland Kirbach:

»Obwohl ein Staatspräsident und ein Bundeskanzler dem Geschäft schon ihren Segen gegeben haben, sichert Elf sein Angebot wie üblich ab. Strohmänner richten Konten ein, mindestens eine Scheinfirma wird gegründet, eine Riege bewährter Berater geheuert. Bellevaux, ein ehemaliger Wahlkampfmanager der französischen Konservativen, wirbt am 21. September 1991 mündlich den Korsen André Guelfi an, einen Ge-

122 Vgl. Vorstandssitzung 14.1.1992, BArch Berlin, B 412/2625, Bl. 8–10.

123 Ebd., Bl. 9.

124 Vgl. Verwaltungsratssitzung am 16.1.1992, BArch Berlin, B 412/8856, Bl. 4.

125 Vgl. Redemanuskript Bundeskanzler Dr. Helmut Kohl zur Namensgebung des Detlev-Rohwedder-Hauses: Entschlossen Sanieren, 16.1.1992, in: Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990–1994, Bd. 1, A 120f.

126 Ausführungen zur Vorstandssitzung: Bericht zur Privatisierung im Merseburger Dreieck zum Kanzlerbesuch am 16.1.1992, BArch Berlin, B 412/8856, Bl. 74–78.

heimdienstkollegen aus früheren Tagen. Die beiden verabreden einen »Lobbying-Vertrag«. Guelfis Liechtensteiner Firma Nobleplac soll, um Geldströme durch Grenzüberschreitung zu verschleiern, als Zwischenstation dienen. Chefunterhändler Bellevaux sichert sich derweil die Dienste eines diskreten Machers, seines deutschen Duzfreundes Dieter Holzer.«<sup>127</sup>

Eine weitere Schlüsselfigur war Pierre Léthier, ein ehemaliger Oberst des französischen Auslandsgeheimdiensts, der inzwischen als Lobbyist arbeitete. Léthier äußerte sich dazu rückblickend: »Elf hatte in Deutschland keine Erfahrungen mit Verhandlungen in der Größenordnung des Raffineriegeschäfts. Das Unternehmen verfügte hier einfach weder über das entsprechende Know-how noch über ausreichende Kenntnisse oder die notwendigen Verbindungen. [...] Es war unsere Aufgabe, die politischen Entscheidungsträger für Elf einzunehmen.«<sup>128</sup>

Im März 1992 wurde Hans Friderichs, ehemaliger Bundesminister für Wirtschaft und früherer Vorstandsvorsitzender der Dresdner Bank AG, zum Aufsichtsratsvorsitzenden der LEUNA-WERKE AG und der Minol AG gewählt.<sup>129</sup> Friderichs agierte in dieser Zeit sowohl als Berater für die Investmentbank Goldman Sachs als auch als Berater für ELF. Von ELF erhielt er dafür bis 1995 insgesamt 1,6 Millionen DM.<sup>130</sup> Einen Interessenkonflikt wollte man darin bei der Treuhand nicht sehen.<sup>131</sup>

Im April 1992 brachte Léthier im Haus von Ludwig-Holger Pfahls, Ex-Staatssekretär im Bundesministerium der Verteidigung, den ELF-Konsultanten Hubert Le Blanc Bellevaux und den Geschäftsmann Dieter Holzer zusammen. Anschließend wurden schriftliche Eingaben an Bundeskanzler Kohl, den haushaltspolitischen Sprecher der CDU/CSU-Bun-

127 Roland Kirbach: »Ein raffiniertes Geschäft«, in: Die Zeit, 22.12.1999, S. 15–18.

128 Zit. in Markus Dettmer/Britta Sandberg/Jeanne Assouly: »Es wurde Geld veruntreut«, in: Der Spiegel, 11.9.2000.

129 Vgl. Bundestagsdrucksache, 14/9300, S. 312.

130 Vgl. ebd. Vor dem Untersuchungsausschuss des Bundestags zum DDR-Vermögen sagte Schucht im Dezember 1997 aus, von einer geschäftlichen Beziehung von Friderichs zu ELF nichts gewusst zu haben.

131 Vgl. Scheuch/Scheuch: Die Spendenkrise, S. 75f.

destagsfraktion Jochen Borchert, an Bundesfinanzminister Theo Waigel, den Ministerpräsidenten des Landes Sachsen-Anhalt Werner Münch und den Chef des Bundeskanzleramtes Bundesminister Friedrich Bohl gerichtet.<sup>132</sup> Léthier schloss mit Holzer einen Beratervertrag. Holzer übernahm die Rolle eines »Botschafters« von ELF während Pfahls als »Gutachter« wirkte.<sup>133</sup> Über Nobleplac erhielt Léthier im Dezember 1992 umgerechnet rund 30 Millionen DM Honorar von ELF; sein deutscher Freund und Geschäftspartner Holzer bekam rund 50 Millionen DM.

Während die Lobbyisten im Hintergrund wirkten, brachten die französischen Verhandlungsführer bestimmte Forderungen nicht mehr bei der Treuhand vor, sondern wandten sich direkt an das Bundeskanzleramt. Le Floch-Prigent legte im Mai 1992 in einem Schreiben an den Bundeskanzler dar, dass die allgemeinen Hilferregelungen, wie sie für die neuen Bundesländer aufgestellt waren, auch für das Großprojekt Leuna-Raffinerie Anwendung finden sollten, »was 35 Prozent der Gesamtinvestition bedeutet«.<sup>134</sup> ELF erwartete demnach eine Investitionsförderung in Höhe von rund 2 Milliarden DM. Diese Summe lag um rund 700 Millionen DM über dem von den deutschen Experten berechneten Betrag. Die »Subventionslücke« war in den folgenden Wochen Gegenstand intensiver Lobbyarbeit. Dazu Schucht: »Dies war natürlich zu erwarten, denn ganz verborgen wird der Gruppe Elf auch nicht geblieben sein, dass sie wesentlich mehr als die Konkurrenz geboten haben.«<sup>135</sup>

Am 10. Juli 1992 trafen ELF-Präsident Le Floch-Prigent und sein Vertrauter Le Blanc Bellevaux mit Werner Münch, Ministerpräsident von Sachsen-Anhalt, und dessen Minister für Wirtschaft, Horst Rehberger, im Bundeskanzleramt zu einem informellen Gespräch zusammen. Eingeladen hatte der Chef des Bundeskanzleramts Friedrich Bohl. Ebenfalls

132 Vgl. Bundestagsdrucksache, 14/9300, S. 317.

133 Vgl. Roland Kirbach: »Ein raffiniertes Geschäft«, in: Die Zeit, 22.12.1999, S. 15–18.

134 Vgl. Schreiben von Le Floch-Prigent an Helmut Kohl, 20.5.1992, abgedruckt in Kleine-Brockhoff/Schirra: Das System Leuna, S. 204f.

135 Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 568.

anwesend waren Johannes Ludewig, Ludwig-Holger Pfahls sowie Dieter Holzer. Die Diskussion drehte sich hauptsächlich um die noch vorhandene »Subventionslücke«. <sup>136</sup> Das Land Sachsen-Anhalt sollte zu deren Schließung beitragen. Außerdem erwartete ELF auch noch bei anderen Themen ein Entgegenkommen. Der Konzern ging z. B. davon aus, alle lukrativen Minol-Autobahntankstellen zu bekommen, was aber nach dem Bundesfernstraßengesetz nicht möglich war. Erst Ende 1992 konnte zwischen dem Bundeskartellamt, der Treuhand und ELF eine Lösung gefunden werden. <sup>137</sup>

Angesichts des politischen Drucks mit ELF zu einer Einigung zu kommen, war die Verhandlungsposition der Treuhand erheblich geschwächt. Die Privatisierungsbehörde reduzierte den Kaufpreis für die Minol-Tankstellen und kam den Franzosen auch noch bei anderen Positionen entgegen. Am 23. Juli 1992 konnte daraufhin der Hauptvertrag paraphiert werden.

ELF erhielt durch den Kaufvertrag unbelastete Grundstücke für den Bau der neuen Raffinerie sowie die Nebenanlagen einschließlich der Verladeeinrichtungen der alten Leuna-Raffinerie. Des Weiteren wurden 52,5 Prozent der Mineralölverbund GmbH (MVL) für den symbolischen Wert von 1 DM an ELF übertragen. Dem stand die Verpflichtung zur Errichtung einer neuen Raffinerie in Leuna mit einer Produktionskapazität von 10 Millionen Tonnen Rohöl gegenüber. Die im Vertrag garantierte Investitionssumme belief sich auf 3,3 Milliarden DM, wobei aber von einem höheren Volumen ausgegangen wurde, nämlich 4,3 Milliarden DM. Ferner wurden 2550 Vollzeit Arbeitsplätze garantiert, 550 in der Raffinerie selbst und 2000 in Gemeinschaftsunternehmen mit Dienstleistern. <sup>138</sup>

136 Vgl. Bundestagsdrucksache, 14/9300, S. 306.

137 Vgl. Beschlussempfehlung und Bericht des 2. Untersuchungsausschusses nach Artikel 44 des Grundgesetzes, Bundestagsdrucksache 13/10900 (»DDR-Vermögen«), S. 263.

138 Vgl. ebd., S. 307.

### Abweichungen des Hauptvertrags vom Grundsatzvertrag<sup>139</sup>

Vertragselement	Grundsatzvertrag	Hauptvertrag (aktuell)
Investitionen Raffinerie	3,3 Mrd. DM	4,3 Mrd. DM
Raffinerien Leuna und Zeitz	Kauf mit Verlustausgleich	Managementvertrag
Methanol-Anlage	Kauf, Nutzung durch TED	Kauf mit Stundung
Gelände für Raffinerie	altes Gelände, Abriss Caprolactam-Anlage	50% Neuerwerb (50 Mio. DM Kosten); Erhalt Caprolactam-Anlage
Abrisskosten der Raffinerien Leuna und Zeitz	keine Treuhandbeteiligung	Treuhandbeteiligung max. 60 Mio. DM
Minol Gebäude	nicht mitverkauft	Ersatzgebäude als Ausgleich
JV Minol	Verkauf ohne Risikoabschlag	Risikoabschlag (80 Mio. DM)
Paraffinwerk Webau	mögliches Erwerbsinteresse	kein Erwerbsinteresse
Addinol Lützkendorf	mögliches Erwerbsinteresse	kein Erwerbsinteresse

Die alte Leuna-Raffinerie wurde auf die eigens hierfür geschaffene hundertprozentige Treuhandgesellschaft »Leuna Raffineriegesellschaft mbH« (LRG) übertragen. Die Altraffinerie Zeitz blieb Eigentum der »Zeitzer Raffineriegesellschaft mbH« (ZRG). Für deren Betrieb wurde die »Raffinerie 2000 Management Gesellschaft« (RMG), eine Tochtergesellschaft von ELF, gegründet.

ELF kaufte also nicht die alte Leuna-Raffinerie, sondern nur Grundstücke für den Bau einer neuen Raffinerie im Ortsteil Spergau sowie drei Nebenanlagen der alten Raffinerie und übernahm die Betriebsführung der Alt-Raffinerien in Leuna und Zeitz gegen eine Gebühr. Die Treuhand trug die Betriebsverluste der Altraffinerien, übernahm die Kosten des

139 Vgl. Goldman Sachs: Privatisierung »Großchemie«. Statusreport an den Verwaltungsrat der Treuhand, 24.7.1992, BArch Berlin, B 412/3767, Bl. 381–390; Bundestagsdrucksache, 14/9300, S. 306.

Sozialplans sowie den wesentlichen Teil der Ausgaben für den Abriss und die Sanierung der ökologischen Altlasten.

Noch vor Unterzeichnung des Hauptvertrages war die DSBK aus dem TED-Konsortium ausgeschieden. Dabei spielten neben rein wirtschaftlichen Erwägungen auch Presseberichte eine Rolle, in denen kritisiert wurde, dass Jens Odewald Vorstand der DSBK war und zugleich Vorsitzender des Verwaltungsrats der Treuhand.<sup>140</sup> Damit war ein Interessenkonflikt gegeben: Käufer (DSBK) und Verkäufer (Treuhand) traten in einer Person auf.

Undurchsichtig blieb auch die Rolle von Thyssen. Korrespondierend mit dem Hauptvertrag hatten ELF und Thyssen im Juli 1992 einen Vertrag über die schlüsselfertige Errichtung der Raffinerie geschlossen, dessen Nebenabreden verborgen blieben. Diese regelten die Konditionen, zu denen sich Thyssen aus dem Konsortium zurückziehen konnte.<sup>141</sup>

Nach der Unterzeichnung des Hauptvertrags mussten noch diverse gesellschaftsrechtliche Probleme gelöst werden. Einer Klärung bedurfte das Verhältnis zwischen BP und der Intrac GmbH auf der einen und der Treuhand sowie der LEUNA-WERKE AG auf der anderen Seite. Mit dem Hauptvertrag hatte der zwischen der LEUNA-WERKE AG, der Deutsche BP AG und der Intrac Handelsgesellschaft mbH im Dezember 1990 abgeschlossene Konsortialvertrag einschließlich der Gründung von drei gemeinsamen Gesellschaften seinen Sinn verloren. Der Konflikt wurde im Dezember 1992 durch Abschluss einer Vereinbarung zur Aufhebung des Konsortialvertrags und weiterer Verträge gelöst.<sup>142</sup>

Mit dem Leuna-Minol-Vertrag war der Treuhand im Juli 1992 nicht nur der entscheidende Schritt zum langfristigen Erhalt eines zweiten großen Raffineriestandorts in Ostdeutschland gelungen, sondern es wurde auch, was mindestens ebenso schwer wog, die Voraussetzung für die Privatisierung der vielgliedrigen Leuna-Chemie geschaffen. Treuhand und Bundesregierung feierten den Vertrag als großen Erfolg und entscheidend-

140 Vgl. Bundestagsdrucksache 14/9300, S. 308.

141 Vgl. Wieczorek: Die Normalität, S. 63; Laabs: Der deutsche Goldrausch, S. 270.

142 Vgl. Jurist Horst Heiner Hellge, Hamburg, Urkundenrolle Nr. 3877/1992, 16.12.1992.

den Beitrag zur Umsetzung des Kanzlerversprechens. Besonders hervorgehoben wurde das deutsch-französische Zusammenspiel.<sup>143</sup>

Ganz anders bewerteten die internationalen Mineralölgesellschaften und große Teile der Medien das Vertragswerk. Sie kritisierten den staatlich subventionierten Neubau einer Raffinerie in Zeiten von Überkapazitäten als schweren ordnungspolitischen Sündenfall. Die Argumentation des Mineralölwirtschaftsverbands ließ die Interessen seiner Mitglieder nur allzu deutlich durchscheinen: Der »Aufbau Ost« war für sie unwichtig, ihnen missfiel das Erstarken von ELF auf dem deutschen Mineralölmarkt. Der *Erdöl-Informationsdienst* – Sprachrohr der angloamerikanischen und deutschen Ölindustrie – geißelte das Projekt scharf als einen »eklatanten Verstoß gegen marktwirtschaftliche Grundsätze«.<sup>144</sup> Freilich ging es dem Blatt nicht um die Sicherung von Arbeitsplätzen, sondern um die Interessen von Big Oil.

Die Schwächen des Vertrags wurden von Branchenkennern deutlich aufgezeigt. So wurde darauf verwiesen, dass im Vorvertrag noch von einer Übernahme der Raffinerien in Zeitz und Krumpa sowie vom Erhalt der Minol AG samt eigenständiger Marke die Rede gewesen war, dies nun aber nicht mehr galt. Der Vertrag sei nur durch die Einflussnahme höchster deutscher und französischer Regierungskreise zustande gekommen und wirke in Richtung einer staatlich gelenkten Wirtschaft.<sup>145</sup> Die Vorwürfe kulminierten in der These, dass »offener« durch »schleichenden Sozialismus« ersetzt werde.<sup>146</sup>

143 Vgl. von Achten: Die Treuhandanstalt und der Markt in den neuen Bundesländern, S. 150.

144 Erdöl-Informationsdienst (EID-Bericht), 24.8.1992 und 31.8.1992.

145 Die Opposition im Bundestag nutzte später diese Punkte, um den Leuna-Minol-Vertrag im Untersuchungsausschuss »DDR-Vermögen« kritisch zu hinterfragen. Die BvS und das Bundesfinanzministerium nahmen auf Aufforderung des Untersuchungsausschusses im Dezember 1997 dazu Stellung (vgl. Wiczorek: Die Normalität, S. 185).

146 Helmut Diederichs: Der Leuna-Minol-Verkauf und die Folgen. Ein schlechtes Beispiel für Industriepolitik. Arbeitspapier 4.9.1992, LASA, Abteilung Merseburg, J 525/29219/1, Bl. 220–238, hier Bl. 237.

Auch bei der PCK AG war man über den Leuna-Minol-Vertrag nicht glücklich. Während Schwedt keine Subventionen erhalten hatte, sollte nun in Leuna mit einem Milliardenaufwand eine neue Raffinerie gebaut werden. Die eigentlichen »Verlierer« der sich abzeichnenden Neuordnung des Mineralölmarkts saßen jedoch nicht in Schwedt oder Hamburg, sondern an den kleineren ostdeutschen Raffineriestandorten. Dies betraf die meisten der bis 1990 zum VEB Hydrierwerk Zeitz gehörenden Werke. Zu den »Bauernopfern« gehörte auch die Marke Minol. Zwar hatte ELF erklärt, die Marke erhalten zu wollen, und auch die Treuhand hatte dies öffentlich wiederholt herausgestrichen. Es kam aber anders.

Als der TED-Vertrag am 23. Juli 1992 unterzeichnet wurde, äußerte sich ELF-Präsident Le Floch-Prigent in einem Nebensatz auch über die Zukunft von Minol: »Die Marke Minol ist tot.«<sup>147</sup> Ins Deutsche übersetzt wurde dieser Teil seines Statements nicht.

Am 18. September 1992 stimmte der Verwaltungsrat der Treuhand der Privatisierung wesentlicher Teile der Mineralölwirtschaft in den neuen Bundesländern zu. Die Vertragspartner Treuhand, LEUNA-WERKE AG und TED-Konsortium vereinbarten die Privatisierung mit folgenden Elementen: 1) Verkauf der Minol Mineraloelhandel AG, 2) Neubau der Raffinerie Leuna 2000 und Verkauf der hierzu erforderlichen Grundstücke sowie 3) vorübergehender Weiterbetrieb der alten Raffinerien in Leuna und Zeitz.<sup>148</sup> Zum Verkauf der Minol wurden festgelegt: eine Investitionsverpflichtung in Höhe von 700 Millionen DM, die Abgabe von 40 bis 50 Tankstellen an den Mittelstand, die kurzfristige Auflösung der von Minol 1990/91 eingegangenen Joint Ventures im Tankstellenbereich, die Einbringung aller Autobahntankstellen in eine separate Treuhandgesellschaft, die dann diese Tankstellen an das TED-Konsortium verpachtete.

Der Kaufpreis für die Minol-Tankstellen wurde nun nur noch mit 470 Millionen DM festgesetzt.<sup>149</sup> Für 1992 wurden 5800 Arbeitsplätze zu-

147 Interview mit Olaf Wagner am 11.10.2018 in Berlin.

148 Vgl. Schucht: Vorlage vom 9.9.1992 für die Sitzung des Verwaltungsrats der Treuhand am 18.9.1992, BLHA, Rep. 1100, Nr. 0552.

149 Vgl. ebd.

gesichert, die bis 1996 auf 1300 reduziert werden sollten. Zulasten der Treuhand gingen Ausgaben für den Sozialplan in Höhe von maximal 40 Millionen DM, ein Ausgleich für den zu hohen Personalstand in Höhe von 110 Millionen DM sowie Altlasten in Höhe von ca. 350 Millionen DM. Summa summarum 500 Millionen DM. D.h. selbst beim Verkauf der werthaltigen Minol an ELF handelte es sich um ein Verlustgeschäft für die Treuhand. Das Tauziehen um die Aufteilung der Minol-Tankstellen war mit den Unterschriften unter diesen Vertrag aber noch immer nicht beendet.

Das Bundeskartellamt und das Bundesverkehrsministerium machten wettbewerbsrechtliche Bedenken geltend. Während Bundesverkehrsminister Günther Krause (CDU) nach einem Treffen mit dem ELF-Vorstand in Monaco seinen Widerstand gegen den Leuna-Minol-Vertrag aufgegeben hatte, beharrte das Bundeskartellamt auf seiner Kritik und wandte sich gegen die Verpachtung von 16 lukrativen Minol-Autobahntankstellen an ELF. Diese hätten laut Einigungsvertrag komplett an die bundeseigene Gesellschaft für Nebenbetriebe (GfN) übertragen und von der GfN anschließend ausgeschrieben werden sollen. Kartellamtspräsident Dieter Wolf plädierte für deren Aufteilung unter mehrere Wettbewerber. Die Treuhand und ELF starteten daraufhin ein Ablenkungsmanöver und kündigten an, dass 10 Prozent der Minol-Tankstellen an mittelständische Betriebe abgegeben werden. Sie sollten in eine Stiftung eingebracht und von ELF/Minol gemanagt und beliefert werden.<sup>150</sup> Dieses Konzept wurde vom Mittelstand zurückgewiesen und auch vom Verwaltungsrat der Treuhand als unzureichend kritisiert. Schucht hielt dem entgegen, ELF müsse über eine ausreichende Zahl an Tankstellen verfügen, andernfalls würden sich die Investitionen für den Raffinerieneubau nicht lohnen.<sup>151</sup> Das Bundeskanzleramt sah den Leuna-Minol-Vertrag gefährdet und intervenierte:

150 Vgl. Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Fraktion der SPD: Wettbewerbliche Situation bei den Tankstellen in den neuen Bundesländern, Deutscher Bundestag, 12. Wahlperiode, Drucksache 12/5425.

151 Vgl. Sitzung des Verwaltungsrats der Treuhand am 15.10.1992, BLHA, Rep. 1100, Nr. 0553.

Wolf solle »wettbewerbsrechtlich ein Auge zudrücken«. <sup>152</sup> Kanzlerberater Johannes Ludewig wies Wolf eindringlich auf die wirtschaftliche und politische Bedeutung der Angelegenheit hin. <sup>153</sup> Im Dezember 1992 lenkte Wolf ein. <sup>154</sup>

Die Treuhand konnte alle Autobahntankstellen für 25 Jahre an ELF verpachten. Das Unternehmen musste statt der üblichen 4,5 Pfennig pro Liter nur 1,5 Pfennig Konzessionsabgabe zahlen. Der Bund freier Tankstellen sollte damit zufriedengestellt werden, dass ELF dazu verpflichtet wurde, bis zu 400 Minol-Tankstellen abzugeben. Realisiert wurde diese Vorgabe nicht. UNITY sprach von einer »Schrottliste«, da ELF nur die kleinsten und unrentablen Stationen abzugeben gedachte. Im Endeffekt kamen weniger als 100 ehemalige Minol-Tankstellen in die Hände von mittelständischen Betreibern. <sup>155</sup>

Im Januar 1993 wurden die Aktien der Minol Mineralölhandel AG von der Treuhand zu 98 Prozent auf ELF und zu 2 Prozent auf Thyssen übertragen. <sup>156</sup> Bei Minol richtete man sich auf eine Perspektive im ELF-Konzern ein. Zum 30. Juni 1993 wurde Minol auf ELF verschmolzen, womit die Existenz des ostdeutschen Unternehmens endete. Die Mineralölmarken ELF und Minol wurden fortan unter dem Dach der ELF Oil AG Berlin gemeinsam geführt. <sup>157</sup> Es war aber absehbar, dass der französische Konzern den Markenmix ELF/Minol bald aufgeben würde. In Reaktion auf Umsatzrückgänge in Ostdeutschland und im Interesse der Kundenpflege wurde die Marke »Minol« 1994 nochmals aufpoliert. Eine Werbekampagne mit Formel-1-Pilot Michael Schumacher sorgte für Furore. <sup>158</sup>

152 Vgl. Roland Kirbach: »Ein raffiniertes Geschäft«, in: Die Zeit, 22.12.1999, S. 15–18, hier S. 16.

153 Vgl. Ebd.

154 Vgl. Beschlussempfehlung und Bericht des 2. Untersuchungsausschusses nach Artikel 44 des Grundgesetzes (»DDR-Vermögen«), Bundestagsdrucksache 13/10900, S. 263.

155 Vgl. Schweizer: Minol, S. 193.

156 Vgl. »Minol-Aktien endgültig bei ELF und Thyssen«, in: Handelsblatt, 20.1.1993.

157 Vgl. »Minol und ELF unter einem Dach«, in: Handelsblatt, 28.6.1993.

158 Vgl. Schweizer: »Der Treuhand schönste Braut«, in: Neues Deutschland, 18.1.2003.

Doch dies blieb eine Episode. Neue Minol-Tankstellen ließ ELF nicht bauen, sondern setzte seit 1996 nur noch auf die hauseigene Marke.<sup>159</sup>

Hätte sich Minol als eigenständiges Unternehmen behaupten können? Das Potenzial dafür war vorhanden, der politische Wille nicht. Die maßgeblichen Akteure bei Treuhand, Bundeswirtschaftsministerium und Bundeskartellamt bemühten das Monopolargument gegen Minol. Dabei war abzusehen, dass das ostdeutsche Unternehmen rasch Marktanteile an die kapitalkräftigere Konkurrenz verlieren würde. Minol wurde im Interesse des Erhalts des Raffinerie- und Chemiestandorts Leuna »geopfert«. Auch der Mittelstand blieb auf der Strecke.

Der Treuhand wurde vorgeworfen, mit dem Minol-Verkauf, »Tafelsilber« verschleudert und auch noch zum Verschwinden einer weiteren populären DDR-Marke, dem »Minol-Pirol«, beigetragen zu haben.<sup>160</sup> An dieser These ist richtig, dass das Minol-Tankstellennetz für die Treuhand nur eine Manövriermasse darstellte. Entweder sollte es meistbietend unter den großen Mineralölgesellschaften aufgeteilt werden oder aber als Köder für die Leuna-Privatisierung dienen. Ohne das Tankstellennetz im Angebot, so die plausible Überlegung, wäre ein Verkauf der Leuna-Raffinerie und damit letztendlich auch großer Teile der Leuna-Chemie kaum möglich gewesen. Es galt daher die kurzfristigen Vorteile eines gesonderten Minol-Verkaufs und des Erhalts der ostdeutschen Traditionsmarke gegen die langfristigen Nachteile für den Standort Leuna abzuwägen. Daher hatten vom Minol-Vorstand entwickelte Konzepte zum Erhalt des Unternehmens keine Chance auf eine Umsetzung.

159 Die Markenrechte an Minol liegen seit dem Jahr 2000 beim Konzern Total, der Nachfolgegesellschaft von Elf Aquitaine. Um die Markenrechte nicht verfallen zu lassen, beschloss Total 2003 drei Tankstellen wieder im Minol-Design zu führen (vgl. Mitteldeutsche Zeitung, 23.7.2018).

160 Vgl. Wenzel: Was kostet die Wiedervereinigung?, S. 42f.

# VI. Industriepolitik à la Treuhand: Die Restrukturierung des Standorts Leuna

## 1. Auf der Kippe: Die Nachverhandlungen des Raffinerievertrags

Irritationen um die Durchführung des Raffinerieprojekts kamen auf, nachdem die sozialistische Partei des Staatspräsidenten Mitterrand bei den Wahlen zur Nationalversammlung im März 1993 ihre Mehrheit an die bürgerlichen Parteien verlor. Der bisherige Präsident von Elf Aquitaine Loïc Le Floch-Prigent musste den Chefessel räumen. Seinem Nachfolger Philippe Jaffré fiel die Aufgabe zu, den Staatskonzern zu privatisieren. Jaffré hatte seine Laufbahn im Finanzministerium begonnen, war zwischen 1986 und 1988 zuständig für die Privatisierungen unter Regie des konservativen Finanzministers Édouard Balladur und wurde nach dem Regierungswechsel im November 1988 zum Generaldirektor des Caisse Nationale du Crédit Agricole – nationale Organisation der größten genossenschaftlichen Bank in Frankreich – ernannt. Er galt als enger Vertrauter des neuen Premierministers Balladur.<sup>1</sup>

Jaffré untersuchte die eingeschlagene Expansionsstrategie von ELF und kam zu anderen Schlüssen als sein Vorgänger. Er stellte alle Großprojekte auf den Prüfstand, um den Börsengang des Konzerns vorzubereiten. Der Bau der Raffinerie in Leuna, so befürchtete Jaffré, würde ELF überfordern und kaum Rendite bringen. Hinzu kam das Auseinanderbrechen des TED-Konsortiums. Die Deutsche SB-Kauf GmbH hatte das Konsortium bereits verlassen und im August 1993 machte auch die Thyssen Handels-

1 Vgl. Junker, Wirtschafts-Gesandter der deutschen Botschaft, an Vehse, Treuhand, 9.3.1994, BArch Berlin, B 412/3604, Bl. 343f.

union AG von einer Ausstiegsklausel Gebrauch. Ohne Partner wollte ELF das Projekt aber gar nicht erst beginnen.

Die Treuhand lehnte den daraufhin von ELF vorgeschlagenen Weg einer »Rückverstaatlichung« ab. Doch Jaffré blieb hart. Nun schlug die Stunde der Lobbyisten, die seit dem Frühjahr 1992 im Dunstkreis des Megaprojekts agierten. Zu ihnen gehörte auf deutscher Seite an erster Stelle der Kaufmann Dieter Holzer. Im November 1993 schrieb Holzer an den Bundeskanzler: »Um das Projekt zu retten, würde ich eine politische Intervention auf höchster Ebene in Paris für geboten erachten, andernfalls ist die Katastrophe perfekt.«<sup>2</sup>

Parallel zu Holzer schaltete sich Walther Leisler-Kiep<sup>3</sup>, seit 1972 Bundesschatzmeister der CDU und Vorsitzender des Vereins Atlantik-Brücke, im Auftrag von ELF in die festgefahrenen Verhandlungen ein. Er informierte Treuhandpräsidentin Breuel über die veränderte Position von ELF.<sup>4</sup> Leisler-Kiep versuchte den Ölkonzern Exxon/Esso für eine Beteiligung am Raffinerie Projekt in Leuna zu interessieren, doch die Amerikaner winkten ab.<sup>5</sup> Auch die Gespräche mit anderen Ölfirmen, darunter BP, verliefen ergebnislos. Ende 1993 erhielt Leisler-Kiep die definitive Nachricht aus Paris, dass das Projekt nur mit einer deutschen Staatsbeteiligung zu retten sei. Bei der Treuhand war man davon nicht begeistert, stimmte aber die Ministerien darauf ein, dass ein solcher Schritt unter Umständen nötig sei.<sup>6</sup>

In der Treuhand und auch in Bonn gab es erheblich Widerstände gegen zu weitgehende Konzessionen gegenüber ELF. Insbesondere der Direktor des Vertragsmanagements der Treuhand, Hans-Jürgen Meyer, sah die Nachforderungen von ELF – Reduzierung der Kapazität der Raffinerie,

2 Holzer an Kohl, 11.11.1993, abgedruckt in: Kleine-Brockhoff/Schirra: Das System Leuna, S. 228.

3 Vgl. Jochen Kummer: »Die private Geldmaschine des Walther Leisler Kiep«, in: Die Welt, 6.5.2001.

4 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 1049.

5 Vgl. Kohlmorgen, Aufsichtsratsvorsitzender Esso AG, an Leisler-Kiep, 22.11.1993, BArch Berlin, B 412/3603, Bl. 475 f.

6 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 1074.

weitere Ermäßigung des Kaufpreises für Minol, Erlass eines Gesellschafterdarlehens für Minol, Rückkauf nicht betriebsnotwendiger Grundstücke von Minol durch die Treuhand – als nicht gerechtfertigt an.<sup>7</sup>

Anlässlich eines Treffens der Wirtschaftsminister beider Länder am 3. Februar 1994 in Paris wurde der Leuna-Minol-Vertrag diskutiert. Bundeswirtschaftsminister Günter Rexrodt insistierte darauf, dass ELF den Zuschlag in harter Konkurrenz bekommen habe, wobei es dabei auch zu »nachdrücklichen Interventionen auf hoher Ebene« gekommen sei.<sup>8</sup> Sein französischer Kollege Edmond Alphandéry erwartete hingegen ein »deutliches Signal vom Kanzleramt«.<sup>9</sup>

Klärung sollte ein Treffen der Spitzen von Treuhand und ELF am 9. Februar 1994 in Berlin bringen. Jaffré tat erneut seine Bedenken gegen das Projekt, das »jenseits aller üblichen industriellen Normen« angelegt sei, kund. Die Erfüllung des Vertrags würde in »eine gemeinsame Katastrophe« führen.<sup>10</sup> Breuel konterte, dass der Vertrag doch noch wenige Wochen zuvor als großer Erfolg gefeiert worden sei. Darauf Jaffré: »Niemand könne ein Kind zum Leben bringen, das tot geboren wurde.« Er habe seit November immer wieder offiziöse Vertreter aus Bonn getroffen und seine Sorgen geschildert. Breuel verwies darauf, dass die Treuhand der alleinige Geschäftspartner von ELF sei. Sie fragte ganz direkt: »Wollen Sie nun bauen oder nicht?« Jaffré antwortete ausweichend. Mit der Bemerkung, dass man dann über die Börsenzulassung von ELF in New York reden wolle, gab Breuel das Wort an Schucht. Der für die Chemie verantwortliche Treuhanddirektor war auf Unzulänglichkeiten im Börsenprospekt gestoßen, wie er in seinem Tagebuch festhielt:

7 Vgl. Meyer, Direktor Vertragsmanagement, an Schucht, 29.12.1993, BArch Berlin, B 412/3776, Bl. 316–320.

8 Vermerk: Rexrodt Gespräch mit Wirtschaftsminister Alphandéry am 3.2.1994 in Paris, BArch Berlin, B 412/3776, Bl. 311 f.

9 Ebd.

10 Zit. nach Verlaufsprotokoll zum Gespräch Vorstand Treuhand/Vorstand Elf 9.2.1994, BArch Berlin, B 412/3776, Bl. 289 f.

»Nun zeigte sich aber, dass in dem Prospekt die Situation keineswegs eindeutig beschrieben ist. Vielmehr haben die Franzosen versucht, das Thema zu umgehen, indem sie zwar schreiben, sie glaubten, dass der Vertrag Bestand haben könne. Gleichzeitig weisen sie aber darauf hin, dass sie an wichtigen Punkten nachverhandeln wollten, wobei sie aber den Fehler begehen, dass sie an zwei Stellen Sachverhalte darlegen, die so nicht akzeptiert werden können. [...] Da die amerikanische Gesetzgebung insbesondere bei Börsenzulassung von Aktien außerordentlich streng ist und Prospektschwindel mit acht Jahren Gefängnis bestraft wird, bzw. bei Ausländern die Folge hat, dass sie zwölf Jahre lang in das Land nicht einreisen dürfen, wie ich von Achleitner weiß, haben wir hier einen Punkt, in dem die Franzosen nun Farbe bekennen müssen.«<sup>11</sup>

Ein »riesiges Börsenspektakel« samt Kurssturz der ELF-Aktie, so kalkulierte Schucht, könne sich der neue ELF-Chef nicht leisten. Von diesem Druckmittel waren vorab Ludwig und Leisler-Kiep informiert worden, die ihrerseits den Bundeskanzler unterrichteten.<sup>12</sup> Als Jaffré, der bereits durch seinen Botschafter vorgewarnt war, von Breuel mit der Absicht der Treuhand, Schadensersatz in Milliardenhöhe zu fordern und die Börsenaufsicht in New York zu informieren, konfrontiert wurde, erwidere er: »Verehrte Frau Präsidentin, vor mir öffnet sich ein Abgrund, und hinter mir graben Sie eine Schlucht.«<sup>13</sup> Von seinen Nachforderungen rückte er dennoch nicht ab. Jaffré wusste, dass die Treuhand im Superwahljahr 1994 unter Erfolgsdruck stand.<sup>14</sup>

Auch die nächste Verhandlungsrunde am 17. Februar brachte keine Annäherung der Standpunkte.<sup>15</sup> Letztendlich schienen die Probleme nur noch auf Regierungsebene lösbar. Der harten Verhandlungslinie der Treuhand folgend, schrieb Kohl am 18. Februar 1994 einen »Drohbrief« an Balladur und lehnte eine »Rückverstaatlichung« des Raffinerieprojekts ab. Er bat den französischen Premierminister, seinen persönlichen Einfluss gel-

11 Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 1097.

12 Ebd., Bl. 1098.

13 Ebd., Bl. 1104.

14 Vgl. »Freunde oder Fälscher?«, in: Der Spiegel, 22.4.1996.

15 Vgl. Pasetti, Direktorat Beziehungen zum Bund: Protokoll zum Gespräch Vorstand Treuhand/Vorstand ELF am 17.2.1994 in Berlin, BArch Berlin, B 412/3604, Bl. 230–233.

tend zu machen, damit ELF das Projekt unverzüglich und vertragsgemäß beginne.<sup>16</sup> Doch auch das Schreiben des Bundeskanzlers führte nicht zu einem Einlenken. Zwar hatte ELF inzwischen einsehen müssen, dass ein Vertragsbruch wohl noch teurer werden könnte als der Bau der Raffinerie, aber allein wollte der Konzern das wirtschaftliche Risiko nicht tragen.

Die Treuhand stellte sich auf das Scheitern des Vertrags ein. Gut informierte *Spiegel*-Journalisten unkten bereits von einer »Blamage der Extraklasse« für den Bundeskanzler, nachdem »Deutsche und Franzose wie Feinde auseinander gegangen« seien.<sup>17</sup> Schucht spielte sogar mit dem Gedanken, das alte Angebot von BP wieder aufzugreifen, und ließ Vorbereitungen zur Rückübertragung der an ELF abgetretenen Minol-Tankstellen treffen.<sup>18</sup> Letzter Stichtag für den Baubeginn der Raffinerie, um noch öffentliche Beihilfen zu erhalten, war laut Vertrag der 28. Februar 1994. Da sich die Verhandlungen jedoch noch immer in der Schwebelage befanden, wurden die »Uhren angehalten«.<sup>19</sup>

Die deutsche Botschaft in Paris informierte die Treuhand über das Zusammenspiel von Ballardur und Jaffré. Der neue Mann an der Spitze von ELF betreibe das Leuna-Projekt »ängstlich und defensiv« und sei eine »Niete in Nadelstreifen«.<sup>20</sup> Eine unternehmerische Position hätte ELF bisher nicht eingenommen, dem Wertverfall des Tankstellennetzes Minol tatenlos zugesehen und damit eine Chance verspielt. Trotzdem drängte der Botschafter auf eine Verständigungslösung, da andernfalls der politische Schaden zu groß wäre.<sup>21</sup>

Anfang März 1994 lagen die Nerven im Vorstand der Treuhand und mehr noch bei der Landesregierung von Sachsen-Anhalt blank. Treuhandpräsidentin Breuel gab eine Presseerklärung heraus, mit der ELF zur

16 Vgl. Kohl an Ballardur, 18.2.1994, BArch Berlin, B 412/3776, Bl. 264 f.

17 »Böse Blamage in Leuna«, in: Der Spiegel, 9/1994.

18 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 1125.

19 Vgl. Schucht an Haller, BMF, 22.3.1994, BArch Berlin, B 412/3604, Bl. 116.

20 Botschaft der BRD, Junker, Wirtschafts-Gesandter, an Vehse, 9.3.1994, ebd., Bl. 343 f.

21 Vgl. Deutsche Botschaft, Paris, an Treuhand, 7.3.1994, BArch Berlin, B 412/3776, Bl. 176–179.

Vertragstreue gemahnt wurde.<sup>22</sup> Als Rettungsanker erwies sich eine Call-Option, die die Treuhand für 190 Millionen DM ELF abgekauft hatte, um ggf. den zukünftigen Eigner des Buna-Werkes an der Raffinerie beteiligen zu können. Im Grunde genommen war dies nur ein versteckter Kaufpreinsnachlass. Nun aber sollte dieser Option eine besondere Bedeutung zukommen. Vereinfacht gesagt sollte die noch in Treuhandbesitz befindliche Buna AG anstelle von Thyssen in das Vertragswerk einsteigen. Dieses Geschäft bedurfte keiner staatlichen Zustimmung. Damit wurde für alle Beteiligten eine gesichtswahrende Lösung aufgezeigt.<sup>23</sup>

Da sich Breuel und Kohl gegenüber der französischen Seite bis dahin als unnachgiebig gezeigt hatten, schlug der Aufsichtsratsvorsitzende der LEUNA-WERKE AG Friderichs vor, Außenminister Hans-Dietrich Genscher zur entscheidenden Besprechung beim Bundeskanzler am 8. März einzuladen. Außerdem nahmen an dem Gespräch Treuhandpräsidentin Breuel, der neue Ministerpräsident von Sachsen-Anhalt, Christoph Bergner (CDU), und Ludwig teil.<sup>24</sup> Genscher fiel die Rolle des Schlichters zu. Er stellte den Kompromissvorschlag (Tausch der Thyssen Put-Option gegen Buna Call-Option) vor.<sup>25</sup> Kohl stimmte zu und wollte davon Balladur persönlich unterrichten. Tags darauf trafen sich Wirtschaftspolitiker der französischen Nationalversammlung und des deutschen Bundestags. Auch sie mahnten in einer gemeinsamen Erklärung einen Kompromiss an und hoben die hohe politische Symbolfunktion des Projekts hervor.<sup>26</sup>

Noch Mitte März wiesen die Treuhand und die Ministerien die in Aussicht stehende Beteiligung des deutschen Staates an der Leuna-Raffine-

22 Vgl. Pressemitteilung der Treuhand, 4.3.1994, BArch Berlin, B 412/3604.

23 Vgl. Mögliche Lösung der Leuna/Minol-Problematik, 9.3.1994, in: Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 1133.

24 Vgl. Gespräch im Bundeskanzleramt am 8.3.1994, BArch Berlin, B 412/3604, Bl. 206.

25 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 1134.

26 Vgl. Gemeinsame Erklärung des Wirtschafts- und Finanzausschusses der Französischen Nationalversammlung und des Ausschusses für Wirtschaft des Deutschen Bundestages aus Anlass des Besuchs einer französischen Delegation in Bonn am 8./9. März 1994, BArch Berlin, B 412/3604, Bl. 132f.

rie empört zurück und dementierten entsprechende Pressemeldungen.<sup>27</sup> Doch die Dementis waren das Papier nicht wert, auf dem sie gedruckt wurden.

In der Nacht vom 24. zum 25. März wurde von den Verhandlungsdelegationen nochmals hoch gepokert. Am 25. März, Punkt 12.00 Uhr, gab die Treuhand in einer Pressemitteilung den erfolgreichen Abschluss der Gespräche bekannt.<sup>28</sup> Einem entsprechenden Memorandum of Understanding stimmte der Verwaltungsrat von ELF am 28. März 1994 zu.<sup>29</sup> Im Vorstand der Treuhand wurde das Memorandum intensiv diskutiert, letztendlich aber einstimmig akzeptiert.<sup>30</sup> Eile war auch deshalb geboten, weil der inzwischen vom Bundestag eingesetzte erste Treuhand-Untersuchungsausschuss Einsicht in die ELF-Privatisierungsakten nehmen wollte. Dieses Ansinnen wurde bis Mitte April zurückgestellt.<sup>31</sup>

Die gefundene Lösung sah wie folgt aus: Die noch immer in Treuhandbesitz befindliche Buna AG übernahm 33 Prozent der Anteile am Raffinerieprojekt und das russische Mineralölunternehmen Rosneft 24 Prozent. Rosneft und weitere russische Partner zahlten den Kaufpreis für ihre Anteile teils in bar, teils durch Rohöllieferungen. Als Gegenleistung erklärte sich ELF bereit, den Baubeginn der Raffinerie entsprechend dem vereinbarten Zeitplan sicherzustellen.

Das Tauziehen um die Gesellschafteranteile und die Konditionen für die neue Raffinerie fand mit dem symbolischen ersten Spatenstich, der gemeinsam vom Bundeskanzler Kohl und ELF-Präsident Jaffré am 25. Mai 1994 vollzogen wurde, zwar immer noch kein Ende, jedoch war damit endlich der offizielle Startschuss für das Projekt erfolgt.

27 Vgl. »Zahlreiche Extras. Die Franzosen setzen Bonn unter Druck«, in: Der Spiegel, 7.3.1994; »Treuhand: keine Staatbeteiligung an neuer Raffinerie«, in: Der Spiegel, 15.3.1994; Vehse: Aktennotiz, 15.3.1994, BArch Berlin, B 412/3604, Bl. 278.

28 Vgl. Pressemitteilung der Treuhand, 25.3.1994, BArch Berlin, B 412/3776, Bl. 48.

29 Vgl. Schucht an alle Mitglieder des Verwaltungsrats der Treuhand, 29.3.1994, BArch Berlin, B 412/3776, Bl. 44.

30 Vgl. Sitzung des Treuhandvorstands 24.3.1994, BArch Berlin, B 412/2819, Bl. 21.

31 Vgl. Bundestagsdrucksache, 14/9300, S. 308.

Anfang 1997 erklärte ELF den Anteilsverkauf an das Rosneft-Konsortium für hinfällig aufgrund nicht termingerechter Zahlungen. Als Rosneft daraufhin von der Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (BvS) deren 33-prozentigen Anteil an der Leuna-Raffinerie erwerben wollte, lehnte die BvS ab, da sie einen Vergleich mit ELF anstrebte, um gegenseitige Forderungen zu verrechnen. Im Zuge des Vergleichs gingen die Raffinerieanteile im Dezember 1997 dann doch noch komplett an ELF über. Der Konzern erhielt außerdem eine Entschädigung in Höhe von 360 Millionen DM, da die Treuhand einen Teil ihrer vertraglichen Verpflichtungen – Finden eines Investors, der sich am Raffinerieprojekt beteiligen sollte; Beihilfen in Höhe von 1,455 Milliarden DM – nicht eingehalten hatte.<sup>32</sup> Bis dahin waren nur 1,033 Milliarden DM Beihilfen gewährt worden.

Streit gab es später auch noch über die Höhe der Baukosten der Raffinerie. Von der BvS beauftragte Gutachter kamen zu dem Schluss, dass ELF überhöhte Preise angesetzt hätte. ELF bestritt dies. Die Generaldirektion Wettbewerb der EU prüfte den Fall 1998/99. Schlussendlich kamen die Gutachter zu dem Ergebnis, dass die von ELF geltend gemachten Investitionskosten nicht widerlegbar waren.<sup>33</sup>

Die Auseinandersetzungen zwischen ELF und Rosneft sowie ELF und der Generaldirektion Wettbewerb der EU interessierten die deutsche Öffentlichkeit kaum. Dominiert wurde die Berichterstattung inzwischen von der Inbetriebnahme der Raffinerie in Leuna. Das war es, was für die Menschen der Region zählte. Leuna blieb ein bedeutender Raffinerie- und Chemiestandort.

32 Vgl. Hauch-Fleck: »Faß ohne Boden«, in: Die Zeit, 26.2.1998.

33 Vgl. Bundestagsdrucksache, 14/9300, S. 311.

## 2. Die Privatisierung der Leuna-Chemie

Die Ankündigung des Neubaus der Raffinerie und die Übernahme der modernen POX-Methanol-Anlage durch ELF hatten sich, wie von der Treuhand erhofft, als der entscheidende Hebel für die Privatisierung der Leuna-Chemie – damit waren verschiedenste Geschäftsfelder von unterschiedlicher Größe gemeint – erwiesen. Die Konfiguration und die Fahrweise der Raffinerie und der Methanol-Anlage wurden von vornherein so gestaltet, dass eine kostengünstige Rohstoffversorgung petrochemischer Anlagen am Standort möglich war.

Ein zweiter Baustein der neuen Strategie zum Erhalt des Standorts war die Schaffung schlanker Strukturen. Die bestehenden Geschäftsfelder wurden auf Kernkompetenzen ausgerichtet. Auch die Zukunft der technischen Bereiche – zentrale Instandhaltung, Werkstätten sowie Anlagenplanung – und der sozialen Einrichtungen war vorgezeichnet. Doch was sollte aus der Infrastruktur, dazu gehörten Straßen, Schienen, Rohrbrücken, Versorgungs- und Entsorgungsnetze, Werksfeuerwehr, Wachschatz und werksärztlicher Dienst, werden? Unter der neuen Prämisse der geschäftsfeldbezogenen Privatisierung war zu überlegen, ob diese Bereiche ebenfalls einzeln verkauft werden konnten. Dies hätte aber leicht zum Entstehen von lokalen Monopolen führen können. Unter dem Druck der Verhältnisse kam es bei den Verantwortlichen zu einem Umdenken: Die überdimensionierte und verschlissene Infrastruktur wurde nicht mehr nur als ein Klotz am Bein, sondern als ein Potenzial angesehen, das sich zu einem attraktiven Standortfaktor ausbauen ließ. Es kristallisierte sich die Idee einer Standortgesellschaft heraus, die sämtliche Infrastrukturleistungen den am Standort tätigen Unternehmen aus einer Hand und zu vergleichsweise günstigen Preisen anbieten sollte. Dies war das dritte Element der neuen Strategie. Noch ein viertes kam hinzu: Die Leitung der alten Werkstechnik war gewillt, aus den chemieerfahrenen Werkstatt-, Instandhaltungs- und Ingenieurabteilungen einen neuen Dienstleister aufzubauen.

Während die Privatisierungen bei technischen Gasen und im Energiesektor bereits 1991/92 begonnen hatten, tat sich beim Chemieteil von

Leuna monatelang nur wenig. Die großen westdeutschen Chemieunternehmen blieben angesichts ausreichender eigener Kapazitäten zurückhaltend. So war es kein Zufall, dass die erste Privatisierung im Chemiebereich an das belgische Unternehmen Union Chimique Belge (UCB) erfolgte. UCB verfügte auf dem Gebiet des Amine-Geschäfts über Know-how und erwarb die entsprechenden Anlagen, Grundstücke und Patente von der LEUNA-WERKE AG im April 1993 für mehrere Millionen DM.<sup>34</sup> Zwar handelte es sich bei der Amine-Produktion nur um ein kleines Geschäftsfeld, doch mit dem Engagement von UCB im Chemieteil von Leuna war das Eis gebrochen.<sup>35</sup>

Nur drei Monate später übernahm die französische Elf Atochem, eine hundertprozentige Tochtergesellschaft von ELF, das ebenfalls zur Methanol-Folgechemie gehörende Geschäftsfeld Harnstoff/Formaldehyd/Leime und gründete die Elf Atochem Leimtechnik GmbH, Leuna.<sup>36</sup> Der Kauf der Leimfabrik erfolgte auch mit Blick auf eine Großinvestition. Gemeinsam mit Air Liquide baute Elf Atochem eine Wasserstoffperoxid-Anlage mit einer Jahreskapazität von 30 000 Tonnen.<sup>37</sup> Es handelte sich in diesem Fall um die Ansiedlung einer neuen, in Leuna bis dahin nicht vorhandenen Produktionslinie. Der Privatisierungsprozess erhielt damit eine neue Qualität. Für die Planung, den Bau und den Betrieb der Wasserstoffperoxid-Anlage gründeten Elf Atochem und Air Liquide 1994 die Oxysynthese Deutschland GmbH. Das neue Unternehmen stellte überwiegend erfahrene Mitarbeiter aus Leuna ein.<sup>38</sup>

Als bis dahin größte Chemieprivatisierung in Leuna wurden im November 1993 die Verträge zum Verkauf des Geschäftsfeldes Caprolactam

34 Vgl. Notar Ley: Urkunde Nr. 049/1993, Anlagenkaufvertrag UCB, 22.4.1993.

35 Den Namen UCB findet man inzwischen am Standort Leuna nicht mehr. Das Unternehmen hat seine gesamte Chemiesparte abgespalten. Der größte Teil davon ging auf die 2003 gegründete Taminco GmbH, Gent, über. Deren Tochtergesellschaft, die Taminco Germany GmbH, hat seit dem Februar 2008 ihren Sitz in Leuna. Ende 2014 übernahm die Eastman Chemical Company Taminco.

36 Vgl. Notar Schwerzmann, Urkunden-Rolle Nr. 76/1993.

37 Vgl. Notar Schwerzmann, Urkunden-Rolle Nr. 75/1993.

38 Vgl. Elf Atochem in Deutschland. Daten und Fakten, 1998.

an die belgische DOMO-Gruppe unterzeichnet. Das war selbst für Fachleute aus der Chemiebranche ein überraschender Coup. Zwar verfügte Leuna über eine große Tradition auf dem Gebiet der Caprolactam-Produktion – das Unternehmen gehörte zu den weltweit ersten Produzenten dieses für die Chemiefaserproduktion so wichtigen Grundstoffs und hatte erstmals 1940 Caprolactam (»Luran«) hergestellt – doch die Anlagen waren technisch veraltet und stark verschlissen. Noch schwerer ins Gewicht fiel die ungünstige Marktsituation, die in Europa durch erhebliche Überkapazitäten belastet wurde. Caprolactam war von Leuna bis Anfang der 1990er-Jahre überwiegend an Chemiefaserproduzenten in Ostdeutschland verkauft worden. Deren Nachfrage sank nach der Einführung der D-Mark rapide, sodass notgedrungen die Caprolactam-Produktion immer weiter zurückgefahren werden musste.

Zudem sah sich die LEUNA-WERKE AG mit einem Vorwurf der EU-Kommission konfrontiert, Caprolactam zu Dumpingpreisen auf dem EU-Binnenmarkt zu verkaufen.<sup>39</sup> Das Unternehmen bzw. die Treuhand antworteten darauf mit dem Hinweis, dass mehr als die Hälfte der Produktion nach Russland verkauft werde und lediglich ein kleiner Teil nach Westeuropa zur zwingend nötigen Aufrechterhaltung eines Kundenstamms. Auch sei die Fortsetzung der Produktion von Caprolactam aus technologischen und Umweltschutzgründen nötig, um Schwefelwasserstoff zu verarbeiten.<sup>40</sup> Der EU-Wettbewerbskommissar Karel van Miert gab sich mit dieser Antwort nicht zufrieden und hakte nach.<sup>41</sup> Er wollte Genaueres über die Finanzierung der Caprolactam-Produktion durch die Treuhand wissen. Die Fortführung dieser unrentablen Produktion stellte nach seiner Auffassung einen Missbrauch staatlicher Beihilfen dar. Die Bundesregierung wurde zu einer raschen Klarstellung aufgefordert, andernfalls drohte ein Hauptprüfverfahren.

39 Vgl. Kommission der EU, A. Petersen, an Ständige Vertretung der BRD bei der EG, Brüssel, 19.2.1993, LASA, Abteilung Merseburg, Bestand Leuna-Werke AG, I 525, Nr. 29223/1.

40 Vgl. Meyer (U6/CH) an Fried und von Donat, 12.3.1993, ebd.

41 Vgl. van Miert, Kommission der EU, an Kinkel, betr.: Staatliche Beihilfen für Produktion und Verkauf von Caprolactam, Mai 1993, ebd.

Die Intervention der EU setzte die Treuhand bei der Suche nach einem neuen Betreiber für die Caprolactam-Anlagen noch mehr unter Druck. Nur eine rasche Privatisierung bot die Chance, dem Druck aus Brüssel zu widerstehen und für Leuna eine Nische im oligopolistisch strukturierten und stark regulierten europäischen Caprolactam-Markt zu finden.

Ihr Interesse an der Übernahme der Caprolactam-Anlagen hatten Anfang 1993 der größte amerikanische Caprolactam-Produzent Allied Signal Chemicals<sup>42</sup> und die mittelständische belgische DOMO-Gruppe bekundet. Allied Signal Chemicals schätzte die Probleme des Standorts Leuna realistisch ein und ging von hohen Modernisierungskosten aus, von denen die Treuhand einen Großteil übernehmen müsse. Die amerikanische Firma wollte 300 Arbeitsplätze erhalten und 100 Millionen Dollar investieren.<sup>43</sup>

Noch bevor der amerikanische Konzern sein Angebot weiter unter setzte, kam DOMO zum Zuge. Ob es einen Zusammenhang zwischen der Intervention der EU vom Frühjahr 1993 und der Entscheidung der Treuhand, das Geschäftsfeld Caprolactam nicht an den amerikanischen Weltmarktführer, sondern den belgischen Mittelständler zu verkaufen, gab, geht aus den Akten nicht hervor.

Bei der DOMO-Gruppe mit Sitz in Zwijnaarde, handelte es sich um mittelständische Textilfabriken in Belgien, Frankreich und Deutschland, die sich 1992 zusammengeschlossen hatten. Der Präsident der Gesellschaft, Jan de Clerck, wollte das Unternehmen durch die Übernahme und Modernisierung von Kapazitäten der Grundstoffproduktion stärken und damit die vertikale Integration voranbringen.

Anfang November 1993 wurde die Caprolactam Leuna GmbH (heute: DOMO Caproleuna GmbH) gegründet.<sup>44</sup> DOMO erwarb 74,9 Prozent der

42 Im Jahr 1999 kaufte Allied Signal Chemicals den Konzern Honeywell und übernahm dessen Namen. Der Mischkonzern ist heute in der Luft- und Raumfahrt, der Automobilproduktion, bei der Herstellung technischer Materialien und anderen Geschäftsfeldern tätig.

43 Vgl. Allied Signal Chemicals an Amann (Treuhand), 20.1.1993, LASA, Abteilung Merseburg, Bestand Leuna-Werke AG, I 525, Nr. 28195.

44 Vgl. Vertrag zwischen der Treuhand, Leuna-Werke AG, Caprolactam Chemiewerk GmbH, Kappeln, DOMOFIN N.V. (Belgien), Oktober 1993, Notar Nikolaus Ley, Berlin, Urkundenrolle Nr. 218/1993.

Geschäftsanteile. Bei der Treuhand verblieben zunächst noch 25,1 Prozent.<sup>45</sup> Die Treuhand zahlte Aufgelder für mehrere Erhöhungen des Stammkapitals und Nachholinvestitionen. Außerdem übernahm sie die Abdeckung der Betriebsverluste bis zu einer Höhe von 150 Millionen DM in einen Zeitraum von drei Jahren. Im Gegenzug sicherte die DOMO-Gruppe die Ertüchtigung der Caprolactam-Produktion sowie den Erhalt von 500 Arbeitsplätzen bis Ende 1994 bzw. mindestens 415 Arbeitsplätzen bis Ende 1998 zu.

Am 1. April 1994 übernahm die DOMO-Gruppe die Caprolactam Leuna GmbH. Gemeinsam mit der Treuhand wurde ein Investitionsplan für die Modernisierung der Produktion und den Bau einer Schwefelsäureanlage aufgestellt. Die dafür veranschlagten rund 450 Millionen DM wurden zum größten Teil von der Treuhand zur Verfügung gestellt.<sup>46</sup>

Einen Teil des in Leuna produzierten Caprolactam sollte künftig direkt vor Ort zu Polyamid-6-Granulat und Polyamid-6-Garnen verarbeitet werden. Dafür wurden von April 1994 bis Februar 1995 modernste Produktionsanlagen mit einem Investitionsaufwand von rund 100 Millionen DM errichtet. Den Aufbau und Betrieb des neuen Produktionskomplexes übernahm die im Dezember 1993 gegründete DOMO Neuchem GmbH (ab 2008 umfirmiert in: Xentrys Leuna GmbH).

Seit dem Beginn des Engagements der DOMO-Gruppe in Leuna konnte die Produktion erheblich gesteigert werden, von anfangs weniger als 50 000 Tonnen auf 170 000 Tonnen Caprolactam im Jahr 2014.<sup>47</sup> Mit ihren zwei Unternehmen an Standort, der DOMO Caproleuna GmbH und der Neuchem GmbH bzw. ab 2008 Xentrys Leuna GmbH, sowie rund 500 Mitarbeitern ist die DOMO-Gruppe das größte Unternehmen im Chemiebereich. Ungefähr jeder vierte von insgesamt 2000 Mitarbeitern der DOMO-Gruppe ist in Leuna tätig.

45 Vgl. Sitzung Fachausschuss Privatisierung, Sanierung, Verwertung I, 16.12.1993, BArch Koblenz, B 126/129969.

46 Vgl. Presserklärung der BvS vom 14.6.1995, Archiv der InfraLeuna GmbH.

47 Vgl. Leuna-Echo, 19.12.2012.

Eine weitere Privatisierung gelang im Sommer 1994. Das Geschäftsfeld Salicylsäure wurde an Rhône Poulenc Chimie S.A. verkauft.<sup>48</sup> Der erst 1993 aus staatlicher in private Hand übergegangene französische Konzern gehörte zu den weltgrößten Unternehmen in der Chemie- und Pharmabranche. Eine hundertprozentige Tochtergesellschaft des französischen Konzerns, die Chemische Fabrik Dr. Angele GmbH, Filderstadt, kaufte und modernisierte die Produktionsanlagen für die Herstellung von Salicylsäure. Die LEUNA-WERKE GmbH erklärte sich bereit, einen neuen Reaktor für die Salicylsäure-Produktion zu bauen und diesen nach dem erfolgreichen Probelauf kostenlos auf die Rhône-Poulenc-Tochter zu übertragen. Um die Risiken für den Käufer zu mindern, zahlte die Treuhand einen Verlustausgleich. De facto handelte es sich also auch in diesem Fall um einen »negativen Kaufpreis«, d. h., die Treuhand musste noch Geld zuschießen, um das Geschäftsfeld überhaupt privatisieren zu können. Neben Salicylsäure wollte Rhône Poulenc in Leuna die Produktion verschiedener Latices aufnehmen. Mit dem Erhalt des Geschäftsfelds Salicylsäure und der Neuansiedlung einer Latices-Produktion kam die Neustrukturierung des Chemiebereichs einen weiteren Schritt voran.

Mehrere Geschäftsfelder, deren Privatisierung prinzipiell möglich war, allerdings nur bei einer längeren Vorbereitungszeit, wurden im Dezember 1994 von der Leuna-Werke GmbH abgespalten und in GmbHs umgewandelt. So entstanden die LEUNA-Tenside GmbH, die Leuna Katalysatoren GmbH, die Leuna Polyolefine GmbH und die Chemtec Leuna Gesellschaft für Chemie und Technologie mbH.<sup>49</sup>

Die besten Chancen für eine erfolgreiche Privatisierung wurden der Leuna Polyolefine GmbH zugebilligt. Ihre fünf Polyethylen-Straßen verfügten über eine Jahreskapazität von 120 000 Tonnen. Die Anlagen waren modern und die in Leuna entwickelte Technologie konkurrenzfähig. Unter dem Markennamen »Mirathen« hatte Leuna seit den 1970er-Jah-

48 Vgl. Unternehmenskaufvertrag, 23.6.1994, Notar Blechschmid, Frankfurt am Main, Urkundenrolle Nr. 159/1994.

49 Vgl. Treuhand, Hornef/Schucht: Abspaltungsplan, 5.10.1994, Archiv der InfraLeuna GmbH.

ren Hochdruckpolyethylen (Low-density polyethylene: LDPE) nach Westeuropa exportiert. Im Gegensatz zu den meisten chemischen Grundstoffen galten die Märkte für hochwertige Kunststoffe Anfang der 1990er-Jahre als ausbaufähig.<sup>50</sup> Es ging nicht darum, ob die Privatisierung gelingen würde, sondern einzig um die Frage, welches Unternehmen die Anlagen künftig betreiben würde. Allerdings musste vor dem Verkauf der Leuna Polyolefine GmbH standortübergreifend die Frage der künftigen Ethylen-Versorgung geklärt werden. Dies erwies sich angesichts der Standortkonkurrenz zwischen Leuna und Böhlen als ein komplizierter Prozess.

Ende der 1980er-Jahre wurden in der DDR jährlich ca. 730 000 Tonnen Ethylen aus Erdöl bzw. Acetylen aus Kohle produziert. Davon entfielen ca. 80 000 Tonnen auf den Cracker in Leuna, 320 000 Tonnen auf die Karbidöfen des Buna-Werkes und 330 000 Tonnen auf den Cracker in Böhlen.<sup>51</sup> Hinzu kam noch ein Zukauf von 100 000 Tonnen Ethylen aus dem tschechischen Werk Litvinov, sodass ungefähr 830 000 Tonnen für die Verarbeitung zur Verfügung standen.

Umstritten blieb bei der Treuhand lange Zeit, in welchen Strukturen die Ethylen-Produktion künftig erfolgen sollte. Auch der Neubau eines Crackers in Leuna war eine Option. Unter den Beschäftigten in Böhlen und Leuna wuchs die Nervosität. Jede Aussage zugunsten des einen Standorts wurde als Absage an den anderen aufgefasst. So protestierten die Böhleler Betriebsräte gegen Pläne zur Modernisierung des Leuna-Crackers. In einem Brief an den sächsischen Ministerpräsidenten Kurt Biedenkopf schrieben sie im August 1992: »Investieren in den unrentablen Cracker von Leuna heißt für uns aus heutiger Sicht zu beginnen, das Grab für die Sächsische Olefinwerke AG Böhlen zu schaufeln!«<sup>52</sup> Wenige Monate später sickerte durch, dass die Treuhand den Leuna-Cracker still-

50 Interview des Autors mit Erich Schaar, Standortverantwortlicher LDPE Leuna, am 22.11.1999 in Schkopau.

51 Vgl. Brümmer: »Das Ostdeutsche Chemiedreieck braucht mehr Produktion«, in: Die Welt, 24.3.1999.

52 Schreiben des Betriebsrates der SOW Böhlen an Ministerpräsident Biedenkopf vom 11.8.1992, UA Dow, Werk Böhlen, Nr. 59.

legen wollte, was in Leuna zu Protesten der Betriebsräte führte.<sup>53</sup> Sie argumentierten damit, dass nach Inbetriebnahme der neuen Raffinerie der Cracker in Leuna wieder effektiv arbeiten könne. Doch diese Pläne zerschlugen sich im Herbst 1993. Für die Mitglieder des Betriebsrats war es eine der schwersten Stunden ihres Lebens, als sie ihren Kollegen mitteilen mussten, dass der Cracker Mitte 1994 stillgelegt werde.<sup>54</sup>

Nachdem die Treuhand ein neues Konzept für Restrukturierung der Olefinchemie ausgearbeitet hatte, war absehbar, dass eine Privatisierung der Leuna Polyolefine GmbH nur im Paket mit der Privatisierung der Buna GmbH und der SOW GmbH, Böhlen, erfolgen würde. Der Cracker in Böhlen lieferte die Ausgangsstoffe für die Weiterverarbeitung in Buna und Leuna. Daher war eine werksübergreifende Zusammenfassung dieser Produktionslinien sinnvoll.<sup>55</sup> Im Frühjahr 1994 schien die Treuhand der Privatisierung des Olefinverbundes einen wichtigen Schritt näher gekommen zu sein. Ein Konsortium, bestehend aus der Thyssen Handelsunion GmbH, Berlin, und der russischen Gazprom AG, Moskau, hatte Interesse an der teilweisen Übernahme des Olefinverbunds bekundet. Thyssen wollte, wie im Falle der Leuna-Minol-Privatisierung, die Rolle des Arrangeurs übernehmen und verfolgte Interessen im Bereich des Anlagenbaus und des Handels.<sup>56</sup>

Zu einem Zusammengehen mit Gazprom kam es jedoch nicht. Stattdessen wurde im August 1994 gegen heftige Widerstände im Präsidium der Treuhand eine Stand-alone-Lösung erwogen, d. h. der Olefinverbund sollte als »Staatsunternehmen auf Zeit« geführt werden. Die Treuhand bekannte sich zu diesem Konzept trotz der vom Bundesfinanzministerium auf bis zu 6,6 Milliarden DM geschätzten Kosten.<sup>57</sup> Einen Monat später betrat mit Dow Chemical ein neuer Interessent die Bühne. Nach intensiven Verhandlungen wurde am 4. April 1995 ein Vertrag zwischen

53 Vgl. Mitteldeutsche Zeitung, 9.10.1992.

54 Vgl. Daßler: Das ganze Leuna soll es sein, S. 310.

55 Vgl. Karlsch/Stokes: Die Chemie muss stimmen, S. 106 ff.

56 Vgl. Brief von Dr. Hans-Jürgen Meyer, BvS, vom 9.7.1999 an den Autor.

57 Vgl. Karlsch/Stokes: Die Chemie muss stimmen, S. 129.

der BvS, Buna SOW Leuna Olefinverbund GmbH (BSL) und Dow Chemical geschlossen. Als kleinster Standort der von Dow Chemical übernommenen BSL-Gruppe, erhielt das LDPE-Werk in Leuna nur einen kleinen Anteil der für die Restrukturierung bereitgestellten Mittel. Doch die Investitionen zeitigten beachtliche Effekte: am wichtigsten waren die Verbesserung der Produktionsbedingungen und der Qualität der Produkte sowie die Einführung eines neuen Prozesssystems.

Zu den Stärken des Leuna-Werks gehörte auch die Produktion von Katalysatoren, und dies bereits seit Anfang der 1920er-Jahre.<sup>58</sup> Schon für die erstmalige großtechnische Einführung der Ammoniaksynthese hatte die Entwicklung eines geeigneten Katalysators eine herausragende Rolle gespielt. Diese enge Verflechtung von Verfahrens- und Katalysatorentwicklung blieb bis zum Ende der DDR bestehen. Allerdings konnte eine Vielzahl von Katalysatoren nur für einen begrenzten Markt entwickelt und produziert werden. Dennoch gab es 1990 Hoffnungen auf eine Fortsetzung der Produktion von Katalysatoren.

Die Privatisierungschancen für das Geschäftsfeld Katalysatoren wurden allerdings von Goldman Sachs zurückhaltend bewertet. Die Treuhand war daher gewillt, auf die Offerte des einzigen ernsthaften Interessenten, der Südchemie AG, München, einzugehen. Das Unternehmen plante den Bau eines europäischen Zentrums zur Entwicklung von Katalysatoren. Dafür hätte die Produktion aus je einem bayerischen, hessischen und belgischen Standort nach Leuna verlagert werden müssen.<sup>59</sup> Die Verlagerungskosten sollte die Treuhand tragen.

Im Frühjahr 1994 nahm die Südchemie AG dann aber von ihren im Stillen vorbereiteten Verlagerungsplänen Abstand. Als Hauptgrund wurde darauf verwiesen, dass nur wenige Mitarbeiter des alteingesessenen bayerischen Unternehmens zu einem Ortswechsel bereit waren. Bei Bekanntwerden der Pläne fürchtete der Vorstand die Abwanderung eines Teils der hoch qualifizierten Mitarbeiter. Eine komplette Aufgabe

58 Vgl. Becker: Katalysatoren des Leuna Werkes.

59 Vgl. UB Chemie: Vermerk (streng Vertraulich), 14.5.1993, BArch Berlin, B 412/3599, Bl. 449.

des Standorts in Oberbayern zugunsten von Leuna war der Belegschaft nicht zu vermitteln.<sup>60</sup>

Nach der Absage der Südchemie AG konnte die Privatisierung nur noch über die kleine amerikanische Firma Tricat laufen.<sup>61</sup> Das Unternehmen war erst 1992 von ehemaligen Managern der amerikanischen Katalysatorenindustrie gegründet worden und wies gerade einmal einen Jahresumsatz von 4 Millionen DM aus. Tricat wollte 140 Arbeitsplätze erhalten und mehr als 19 Millionen DM in Leuna investieren. Die Treuhand sollte sich im Gegenzug zum Ausgleich der Anlaufverluste verpflichten.<sup>62</sup>

Die Geschäftsanteile der Leuna Katalysatoren GmbH wurden von der BvS im Mai 1995 an die Tricat Industries Inc. verkauft. Der Firmenname wurde später in KataLeuna GmbH und dann in KataLeuna GmbH Catalysts geändert.<sup>63</sup> Deren Geschäftslage blieb angespannt. Erst als das amerikanische Unternehmen CRI/Criterion Inc. mit Sitz in Houston 1998 die KataLeuna GmbH Catalysts übernahm, ging es aufwärts. Mit CRI/Criterion – eine hundertprozentige Tochtergesellschaft des britisch-niederländischen Mineralölkonzerns Royal Dutch Shell, die dessen weltweites Geschäft mit Katalysatoren bündelte – übernahm ein finanzstarkes Unternehmen die Forschung, Entwicklung und Produktion von Katalysatoren in Leuna. Mit der Eingliederung in den Shell-Verbund wurde die bereits zuvor begonnene Straffung der Produktpalette fortgesetzt. Die KataLeuna GmbH Catalysts wurde im Dezember 2001 in CRI Catalyst Leuna GmbH umfirmiert und innerhalb von CRI/Criterion zum Zentrum der Entwicklung und Herstellung von Hydrierkatalysatoren für die weitläufigen Anwendungen in der Petrochemie und der übrigen Großchemie ausgebaut.<sup>64</sup>

60 Vgl. Süd-Chemie AG, München, an Treuhand, Dressler, 1.2.1994, BArch Berlin, B 412/3599, Bl. 203–206.

61 Vgl. Treuhand, Direktorat Chemie (Dressler): Hausmitteilung für Schucht, Vorabinformation TRICAT, Meeting am 30.5.1994, BArch Berlin, B 412/3599, Bl. 169–171.

62 Vgl. ebd.

63 Vgl. Schreiben der CRI Catalyst Leuna GmbH an InfraLeuna, 9.9.2015. Ich danke der InfraLeuna GmbH für die Zusendung des Dokuments.

64 Vgl. ebd.

Auch für die Privatisierung des Geschäftsfeldes Tenside benötigte die Treuhand/BvS einen langen Anlauf. Die Geschichte der Tenside-Produktion in Leuna reicht bis ins Jahr 1940 zurück. Allerdings war die Herstellung von Waschrohstoffen nur eine Nischenproduktion. Produziert wurden hauptsächlich Emulgator 30, Mersol D und Fettsäure-Kondensationsprodukte. Kunden griffen in den ersten Jahren nach der friedlichen Revolution überwiegend zu etablierten Westprodukten. Wasch- und Reinigungsmittel aus dem Osten waren nicht mehr gefragt. Entsprechend stark ging auch die Nachfrage nach Waschrohstoffen aus Leuna zurück. Im Jahr 1994 wurde damit nur noch ein Jahresumsatz von 12 Millionen DM erzielt, was bei Weitem nicht ausreichte, um aus der Verlustzone zu gelangen.<sup>65</sup>

Da sich kein externer Interessent fand, stimmte die Treuhand einem Management-Buy-out zu. Das Geschäftsfeld Tenside wurde zum 1. Januar 1995 an den bisherigen Abteilungsleiter des Bereichs, Kiril Mateew, verkauft.<sup>66</sup> Die Treuhand sicherte der LEUNA-Tenside GmbH das Auffangen von Anlaufverlusten in den ersten drei Geschäftsjahren zu.

Bei Beginn ihrer Tätigkeit waren bei der LEUNA-Tenside GmbH 69 Arbeitnehmer tätig.<sup>67</sup> Beliefert wurde überwiegend der Inlandsmarkt. Mateew und seine Mitarbeiter wussten, dass dies auf Dauer nicht genügte. Sie setzten daher auf die Modernisierung der Anlagen, die Erweiterung des Vertriebs und die Erschließung neuer Märkte. Auf dem Areal der LEUNA-Tenside GmbH wurden in den 2000er-Jahren mehrere Anlagen zur Herstellung von Biodiesel-Kraftstoff und für die Verbrennung von Methan gebaut. Neben der traditionellen Herstellung von Emulgatoren, Waschrohstoffen und Tensiden nahm das Unternehmen die Produktion von Kunststoff-Hilfsmitteln, Kosmetik-Rohstoffen, Gerbereihilfsmitteln, Dispergier- und Netzmitteln sowie Flammenschutzmitteln auf. Innerhalb von zehn Jahren gelang es der LEUNA-Tenside GmbH bei Tensiden und

65 Vgl. Unternehmenskonzept Leuna-Tenside GmbH/Management-Buy-out, 1994, Archiv der InfraLeuna GmbH.

66 Vgl. ebd.

67 Vgl. Notar Kuther, Nr. 407, Urkundenrolle 1994.

Chlorparaffinen eine marktführende Position zu einzunehmen. Im Sommer des Jahres 2015 erwarben die Frankfurter Beteiligungsgesellschaft VR Equitypartner GmbH und der luxemburgische Investor BIP Investment Partners S. A. (BIP) gemeinsam eine Mehrheitsbeteiligung an der LEUNA-Tenside GmbH. Die Kartellämter in Deutschland und Österreich stimmten der Transaktion zu, sodass die Übernahme am 12. August 2015 abgeschlossen werden konnte.<sup>68</sup>

Teile des Zentralbereichs Forschung wurden ebenfalls auf dem Weg der Abspaltung von der LEUNA-Werke GmbH zur Privatisierung vorbereitet und anschließend im Rahmen eines MBO/MBI privatisiert. Der Verkauf der Anteile erfolgte am 21. Dezember 1994 an Karl Becker und Othmar von Ettingshausen. Die von ihnen gegründete Chemtec GmbH mit ihren 92 Mitarbeitern strebte eine Entwicklung zu einem wissenschaftlich-technischen Dienstleister an. Ursprünglicher Gegenstand des Unternehmens waren die Entwicklung und Produktion von chemischen Spezialprodukten und Biowachsen sowie die Durchführung von Auftragsanalysen für chemische Produkte und die ingenieurtechnische Bearbeitung von Verfahren im Bereich der Synthesechemie und Umwelttechnik.<sup>69</sup>

Der Kaufpreis hatte symbolischen Charakter, da diesem Preis erhebliche Aufwendungen zur Kapitalisierung des Unternehmens gegenüberstanden. Die Treuhand gewährte Eigenkapital- und Investitionszuschüsse in Millionenhöhe, übernahm eine Bürgschaft und reichte zusätzlich noch ein Darlehen aus.<sup>70</sup> Im März 1995 wurde der Privatisierungsvertrag ergänzt. Ein weiterer Schritt zur Stärkung der neuen Gesellschaft folgte: Die BvS finanzierte der Chemtech den Bau einer Spezialchemie-Produktionsanlage.<sup>71</sup> In der Folgezeit fokussierte sich Chemtec auf die Durchführung von Auftrags-synthesen zur Herstellung von Aktivsubstanzen und Zwischenprodukten für die Pharmaindustrie.

68 Vgl. Plasticer, VR Equitypartner und BIP Investment Partners erwerben LEUNA-Tenside, 17.8.2015, Archiv der InfraLeuna GmbH.

69 Vgl. Notar Jens-Peter Lachmann, Urkundenrolle Nr. 291/1994.

70 Vgl. Notar Kuther, Urkundenrolle Nr. 412/1994, 28.12.1994.

71 Vgl. Notar Jens-Peter Lachmann, Urkundenrolle Nr. 226/1995.

Im Mai 2000 wurde die Chemtec mit Zustimmung der BvS von ihren Gesellschaftern an die Schenectady International Inc. verkauft. Das amerikanische Unternehmen führte die Chemtec Leuna GmbH als eigenständiges Tochterunternehmen weiter. Im August 2006 erfolgte der Verkauf an den heutigen Eigentümer, die französische Minafin-Gruppe.<sup>72</sup>

Einige Geschäftsfelder, die im Zuge der Abspaltungen im Herbst 1994 keine Berücksichtigung gefunden hatten, da ihre Perspektiven noch zu unklar erschienen, wurden durch Einbringung der jeweiligen Vermögenswerte in bestehende GmbH-Mantelgesellschaften und den anschließenden Verkauf im Rahmen von MBO/MBI privatisiert. Dies betraf die Geschäftsfelder LE-Wachse, Epoxidharze/Leumal, Miramid und die Schwefelchemie.

Für die LEUNA-Werke GmbH stellte die Produktion von EVA-Wachsen und »Miravithen« nur eine Nischenproduktion dar. Angesichts geringer Umsätze und modernisierungsbedürftiger Anlagen war es schwierig, für dieses Geschäftsfeld einen Interessenten zu finden. Erst 1996 bahnte sich eine Lösung an. Die Fischer & Limberger GmbH, Berlin, signalisierte der BvS ihr Kaufinteresse. Das kleine Unternehmen war erst 1994 vom ehemaligen Politikberater Jens Fischer und dem ehemaligen Mannesmann-Manager Peter Limberger gegründet worden und widmete sich hauptsächlich der Wiederbelebung des Textilmaschinenhandels in Ost-europa.<sup>73</sup> Erfahrungen auf dem Gebiet der Hochdruckpolymerisation besaßen Fischer und Limberger nicht. Sie setzten auf die Kompetenz der in Leuna tätigen Fachleute. Die BvS stimmte der Privatisierung des besagten Geschäftsfeldes an die Fischer & Limberger GmbH zu. Hierzu wurden die Vermögenswerte des Geschäftsfeldes LE-Wachse in eine GmbH-Mantelgesellschaft, die später als LEUNA Polymer GmbH firmierte, zum 1. Januar 1997 an das Berliner Unternehmen verkauft. Die LEUNA Polymer GmbH übernahm von der LEUNA-Werke GmbH unter anderem eine Anlage zur Hochdruckpolymerisation von Ethylen und Vinylacetat. Die

72 Vgl. Schreiben von Olaf Poppe an InfraLeuna vom 13.11.2015, Archiv der InfraLeuna GmbH.

73 Vgl. »Da kommen die Ostleute«, in: Der Spiegel, 2.10.2000.

BvS stellte für die Kapitalisierung der LEUNA Polymer GmbH Gelder zur Verfügung und übernahm bis Ende 1999 auch noch einen Verlustausgleich in einer Höhe von mehreren Millionen DM. Die Fischer & Limberger GmbH verpflichtete sich zur Beteiligung am Investitionsplan in Höhe von 2 Millionen DM. Angesichts dessen, dass die öffentliche Hand für einen Großteil der Kosten aufkam, bleibt festzustellen: Auch in diesem Fall kaufte sich die BvS einen Betreiber für ein Geschäftsfeld in Leuna, das andernfalls wohl kaum noch eine Zukunft besessen hätte.

Mehr als 90, überwiegend hoch qualifizierte Mitarbeiter der ehemaligen LEUNA-Werke GmbH, die über langjährige Arbeitserfahrungen auf dem Gebiet der Herstellung von chemischen Spezialitäten verfügten, wurden von der LEUNA Polymer GmbH eingestellt.<sup>74</sup> Trotz eines hoffnungsvollen Starts und steigender Umsätze gelang es der LEUNA Polymer GmbH nicht, schwarze Zahlen zu schreiben. Das Unternehmen musste am 24. Oktober 2002 einen Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens beim Amtsgericht Halle stellen.<sup>75</sup>

So bitter das Insolvenzverfahren auch war, es eröffnete die Chance für die Fortsetzung des Geschäftsbetriebs.<sup>76</sup> Dem umsichtig agierenden Insolvenzverwalter gelang es, bis zum Frühjahr 2004 eine Einigung mit den Gläubigern zu erreichen.<sup>77</sup> Noch in der Phase der Insolvenz schaffte es Leuna Polymer, neue Produkte zu entwickeln und bisherige Kunden zu halten. Die weitgehende Entschuldung des insolventen Unternehmens war eine Voraussetzung für seinen Verkauf. Interessenten gab es mehrere. Bereits im Jahr 2001 hatte die britische Octel Corporation, ein Konzernbetrieb der amerikanischen Innospec Inc., ihr Interesse bekundet.<sup>78</sup> Die

74 Vgl. Paul Inso GmbH: Bericht an Gläubigerversammlung, 26.3.2003, Archiv der InfraLeuna GmbH.

75 Vgl. »Unternehmensdaten: 70 von 85 Stellen gerettet«, in: Mitteldeutsche Zeitung, 29.9.2005.

76 Vgl. LEUNA Polymer GmbH an LeuCom Telekommunikations GmbH, 14.11.2002, Archiv der InfraLeuna GmbH.

77 Vgl. Vereinbarung InfraLeuna/Insolvenzverwalter zur Einstellung des Insolvenzverfahrens, 21.4.2004, ebd.

78 Vgl. InfraLeuna GmbH: Interne Mitteilung, 4.8.2004, ebd.

Briten waren auf dem Gebiet der Petro- und Spezialitätenchemie tätig und erzielten mit rund 1000 Mitarbeitern einen Umsatz von 500 Millionen US-Dollar Umsatz. Sie wollten die Dieseladditive- (*flow impower*) und Wachsproduktion am Standort Leuna weiterführen. Das Geschäft mit dem bisher größten Produktionsvolumen bei der Leuna Polymer GmbH, die Produktion von EVA (Ethylen-Vinylacetat) bzw. Miravithen hielt Ocelt jedoch nicht für zukunftsträchtig. Tatsächlich waren damit zwar große Volumina, aber keine Gewinne erzielt worden.

Im Jahr 2004 gelang der Rettungsakt. Die Ocelt Corporation erwarb das inzwischen weitgehend entschuldete Unternehmen und führte es als Innospec Leuna GmbH weiter. Für die amerikanische Innospec-Gruppe sollte sich das Engagement in Leuna als gutes Geschäft erweisen. Die Innospec-Gruppe war Weltmarktführer beim Verkauf von Kraftstoff-Additiven, stellte aber bis dahin keine Diesel-Additive her. Diese Lücke im Angebot konnte mit der Innospec Leuna GmbH geschlossen werden. Außerdem produziert Innospec Leuna Polyethylen-Wachse und Kunststoff-Granulate.

Die Geschäftsfelder Epoxidharze/Leumal wurden per Vertrag vom 28. August 1995 in eine GmbH-Mantelgesellschaft eingebracht, die dann als LEUNA-Harze GmbH firmierte. Deren Geschäftsanteile wurden im Rahmen eines MBO/MBI an den Augsburger Unternehmer Klaus Paur sowie fünf Führungskräfte dieses Bereichs zum 1. Oktober 1995 verkauft. Das mittelständische Unternehmen setzte mit anfangs rund 50 Mitarbeitern die 1956 begonnene Tradition der Herstellung von Epoxidharzen fort. Der damals eingeführte Markenname Epilox® wird bis heute weiter benutzt.

Unmittelbar nach der Aufnahme ihrer Geschäftstätigkeit begann die LEUNA-Harze GmbH mit Neuinvestitionen, so wie dies im Privatisierungsvertrag festgelegt worden war. In der Folgezeit reinvestierte das Unternehmen einen Großteil seiner Gewinne. Zwischen 1999 und 2007 wurden drei neue Anlagen für die Produktion von Epoxidharz in Betrieb genommen und die Produktionskapazitäten damit von 8000 Tonnen auf 40 000 Tonnen pro Jahr ausgeweitet.<sup>79</sup> Ebenfalls aufgestockt wurden in

79 Vgl. LEUNA-Harze GmbH (Hg.): Wir investieren in Leistungsfähigkeit.

dieser Zeit die Kapazitäten für die Herstellung von Reaktivverdünnern (Glycidether).

Noch vor Abschluss der genannten Investitionen begann das Unternehmen mit der Rückwärtsintegration. Das bedeutete, dass die LEUNA-Harze GmbH bisher zugekaufte Güter, die weiterverarbeitet wurden, nunmehr selbst herstellte.<sup>80</sup> Ein Hauptgrund für den Erfolg der LEUNA-Harze GmbH ist ihr Wandel von einem Hersteller von Massenware zu einem Hersteller von Spezialitäten in Mengen um die 500 Tonnen. Die LEUNA-Harze GmbH konnte ihren Umsatz von rund 10 Millionen Euro im Jahr 1996 auf 123 Millionen Euro im Jahr 2014 steigern und hat sich damit zu einem der führenden Hersteller von Epoxidharzen in Europa entwickelt.<sup>81</sup>

Mit dem technischen Kunststoff »Miramid« (Polyamid 6), hergestellt aus Caprolactam, hatte im Jahr 1960 im VEB Leuna-Werke das Kunststoffzeitalter begonnen. Miramid gehörte bis zum Ende der DDR zu den qualitativ besten Chemieprodukten des Werkes. Ob es eine Fortsetzung der Produktion geben konnte, wurde auch vom Schicksal des Geschäftsfeldes Caprolactam beeinflusst. Nachdem 1994 die belgische DOMO-Gruppe für ein Engagement in Leuna gewonnen werden konnte, stiegen die Chancen für die Privatisierung der Polyamid-6-Produktion.

Die Privatisierung erfolgte in mehreren Stufen. In einem ersten Schritt wurden die diesem Geschäftsfeld zuzuordnenden Wirtschaftsgüter von der LEUNA-Werke GmbH in eine Mantelgesellschaft eingebracht, das Stammkapital der Gesellschaft erhöht und von der Treuhand eine Finanzausstattung für die Realisierung von Ersatzinvestitionen vorgenommen. Im nächsten Schritt wurde der Firmenname der Gesellschaft in LEUNA-Miramid GmbH geändert und die Geschäftsanteile im Dezember 1994 an die Industrienanlagenbeteiligungsgesellschaft Eich mbH – Gesellschafter waren die Plastic-Partner Breiten & Evers GmbH und Thomas Schürmann – verkauft. Die Privatisierung wurde zum 1. Juli 1995 wirksam.<sup>82</sup>

80 Vgl. LEUNA-Harze GmbH: Epoxidharze und Härter aus Leuna.

81 Vgl. Leuna-Echo, 21.3.2014.

82 Vgl. Privatisierungsvertrag der LEUNA-Miramid GmbH, 21.12.1994, Archiv der InfraLeuna GmbH.

Das Unternehmen startete mit dem Geschäftsführer und Mitgesellschafter Thomas Schürmann an der Spitze und rund 50 Mitarbeitern in die Selbstständigkeit. Innerhalb weniger Jahre gelang es der LEUNA-Miramid GmbH nicht nur Lieferant, sondern auch Entwicklungspartner bei namhaften Zulieferern der Auto- und Elektroindustrie zu werden. Die dafür nötigen Kapazitäten in Forschung und Entwicklung sowie Coloristik wurden ausgebaut und neue Mitarbeiter eingestellt. Knapp zehn Jahre nach Gründung zählte die LEUNA-Miramid GmbH bereits 140 Mitarbeiter.

Den Erfolg des jungen Unternehmens verfolgte man bei der BASF in Ludwigshafen mit Interesse. Im November 2005 entschloss sich das weltgrößte Chemieunternehmen zum Erwerb der Leuna Miramid GmbH.<sup>83</sup> Dies geschah vor dem Hintergrund der Strategie der BASF, sich auf die traditionellen Stärken zu besinnen, zu denen bekanntlich auch die Produktion von Kunststoffen gehörte. Zwar war der Kauf der Leuna Miramid GmbH, die alsbald in BASF Leuna GmbH umbenannt wurde, nur ein kleiner Baustein im strategischen Kalkül des Weltmarktführers, umso bedeutender war dieser Schritt für Leuna. Nach einer »Pause« von 60 Jahren kehrte die BASF wieder an den traditionsreichen Standort zurück. Im Zuge der Integration der Leuna Miramid GmbH in den BASF-Kunststoffverbund wurde das Produktsortiment der BASF für Polyamid, das bisher aus Ultramid und Capron bestand, um die Marke Miramid erweitert.

Als eine der letzten noch verbliebenen Bereiche wurde im Februar 1996 das Geschäftsfeld Kleinanlagen privatisiert. Dazu gehörte hauptsächlich die sogenannte Schwefelchemie. Wie schon bei einigen anderen Privatisierungen kam es zur Einbringung der Vermögenswerte des Geschäftsfeldes einschließlich eines Grundstücks im Werksteil 2 in eine bestehende GmbH-Mantelgesellschaft. Diese firmierte zunächst als Spezialchemie Leuna GmbH, später als Spezial Chemie Leuna GmbH & Co. KG.

83 Vgl. Zimnol: Chemiebranche: BASF kauft den Kunststoffhersteller Leuna-Miramid, in: Mitteldeutsche Zeitung, 29.8.2005.

Die Geschäftsanteile wurden mit Wirkung vom 1. März 1996 von der BvS im Zuge eines MBO/MBI an Clemens von Armin und Klaus Erb verkauft, die dann auch als Geschäftsführer der Gesellschaft fungierten.<sup>84</sup> Mit 50 Mitarbeitern setzten sie die Produktion ausgesuchter Spezialitäten der Schwefelchemie fort. Nach mehreren Insolvenzen und Eigentümerwechseln erwarb die französische Quadrimex Sulfur Chemicals GmbH & Co. KG im Jahr 2010 die Anlagen der Schwefelchemie.<sup>85</sup>

### 3. Das Chemieparkkonzept

Da sich Mitte der 1990er-Jahre der Abschluss der Chemieprivatisierungen abzeichnete, mussten nun auch Lösungen für die Werksimmobilien und das Infrastrukturgeschäft gefunden werden. Dafür war bereits Ende März 1994 ein Spaltungsplan für die LEUNA-WERKE GmbH konzipiert worden.<sup>86</sup> Dieser sah die Gründung von mehreren neuen Gesellschaften vor. Die beweglichen und unbeweglichen Vermögenswerte des Wohnungs-, Beherbergungs-, Ferien- und Sozialwesens der LEUNA-WERKE GmbH gingen auf die im September 1994 gegründete Leuna-Vermögensverwaltung GmbH (LVG) über. Im Dezember 1994 erfolgte die Gründung der Immobilienverwaltung Leuna GmbH (IVG).<sup>87</sup> Die IVG agierte als Dachgesellschaft für die Verwaltung des Wohnungs- und Immobilienbestands der Leuna-Wohnungsgesellschaft mbH (Leuwo).

Detaillierter soll im Folgenden die Gründung der Leuna-Werke Standortservice GmbH (LWS) betrachtet werden. Es gab in Leuna eine Vielzahl historisch gewachsener infrastruktureller Vernetzungen, insbesondere von Rohrleitungen und -brücken, und Verknüpfungen mit Erschließungsanlagen, wie Energieversorgungseinrichtungen, Abwasserkanälen, Straßen und Schienen. Im Zuge der Privatisierungsverhandlungen

84 Vgl. Urkunde Nr. 228/1996, 28.2.1996, Notar Jens-Peter Lachmann, Berlin.

85 Vgl. Leuna-Echo, 23.2.2011.

86 Vgl. Popp: Die unternehmensrechtliche Entwicklung, S. 28.

87 Vgl. Amtsgericht Halle/Saalkreis, HRB-8799.

gen machten alle Interessenten gegenüber der Treuhand eine kontinuierliche Versorgung mit verschiedenen, für chemische Produktionen nötigen Leistungen – Energie, Dampf, Industriegase, Feuerwehr etc. – zu einer Grundbedingung für ihr Engagement. Die Treuhand sicherte diese, zunächst noch von der LEUNA-WERKE GmbH zu erbringenden Dienstleistungen den jeweiligen Erwerbern zu. So entwickelte sich mit Fortschreiten der Privatisierung ein hochkomplexes Vertragsgeflecht, das der LEUNA-WERKE GmbH weitreichende Lieferverpflichtungen gegenüber einer Reihe von Firmen auferlegte. Eine Dauerlösung konnte dies nicht sein, da ja die LEUNA-WERKE GmbH ihre eigene Auflösung betrieb.

Zwei grundsätzliche Wege für die Weiterführung der Infrastruktur standen zur Debatte: Zum einen hätte die öffentliche Hand eintreten können, zum anderen bestand die Möglichkeit, einen privaten Käufer zu finden. Die erste Variante scheiterte schon im Ansatz. Weder das Land Sachsen-Anhalt noch die Stadt Leuna sahen sich zur Übernahme der Infrastruktur in der Lage.<sup>88</sup>

Die Treuhand versuchte daraufhin ein privates Unternehmen als neuen Betreiber der gesamten Infrastruktur zu finden. Gespräche wurden mit einem Konsortium aus Thyssen, VEW und Steag, der Mannesmann AG und der französischen Compagnie Générale des Eaux geführt. Das beste Angebot legte das Konsortium Thyssen/VEW/Steag vor. Im Frühjahr 1993 war die Treuhand daher gewillt, mit diesem Konsortium einen Projektberatungsvertrag abzuschließen. Das Vertragsmanagement der Treuhand meldete jedoch Bedenken an, da sich die Treuhand in diesem Fall von Goldman Sachs beraten ließ. Im Falle eines Vertragsschlusses hätte die Investmentbank einen Folgeauftrag vom Konsortium erhalten. Ein klassischer Interessenkonflikt, da Goldman Sachs in diesem Fall für beide Vertragsparteien tätig geworden wäre. Angeblich, so ein Mitarbeiter von Goldman Sachs, hatten die Verantwortlichen des Chemiedirektorats bereits zugestimmt, was jedoch vom Leiter des Direktorats bestrit-

88 Vgl. Entscheidung der Kommission vom 25. November 1998 über Maßnahmen Deutschlands zugunsten der InfraLeuna Infrastruktur und Service GmbH, Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft, L 260/1.

ten wurde. (Joachim Kaiser handschriftlich: »Nein, ich erfahre erst jetzt davon.«)<sup>89</sup>

Letztendlich kam es nicht zum Vertragsschluss, da keiner der genannten Interessenten zu einer Komplettübernahme der Infrastruktur bereit war. Dagegen sprach der schlechte Zustand der Infrastruktureinrichtungen. Zudem konnten Straßen und Rohrbrücken nicht gewinnbringend vermarktet werden. Ferner wollten die Interessenten keine Restriktionen gegen eine Monopolstellung bei wichtigen Leistungen, vornehmlich Energie und Wasser, akzeptieren. Wenn sich die Treuhand dennoch auf einen Verkauf der Kernbereiche der Infrastruktur eingelassen hätte, so hätte dies die noch laufenden Privatisierungen gefährdet oder weiter verteuert. Es musste also eine andere Lösung gefunden werden.

Am 21. März 1994 wurde die LEUNA-WERKE Standortservice GmbH (LWS) gegründet.<sup>90</sup> Alleiniger Gesellschaft war die Treuhand. Nur wenige Tage nach Gründung der LWS berief die Treuhand Ende März 1994 eine Standortkonferenz ein. In deren Ergebnis entstand das Konzept einer integrierten Gesellschaft, die über die bloße Betreuung der Infrastruktur hinaus auch mit der Standortentwicklung und Privatisierung der verbleibenden Flächen betraut werden sollte.<sup>91</sup> Anteile an der Infrastrukturgesellschaft sollten nach Möglichkeit mehrere der am Standort ansässigen Unternehmen erwerben. Die neue Gesellschaft sollte ihre Leistungen allen Unternehmen am Standort zu möglichst günstigen Preisen anbieten, ohne dabei einzelne Partner zu bevorzugen oder zu benachteiligen. De facto war dies ein Konzept zur Gründung eines genossenschaftlichen Verbundes, das auf den Erhalt und Ausbau eines kompakten Chemieparks zielte.

Als es dann konkret wurde, lehnten jedoch die meisten Unternehmen ein Engagement ab. Sie fühlten sich mit einer solchen geschäftsfremden Aufgabe überfordert bzw. sahen darin große Risiken. Nur die beiden größ-

89 Vgl. Meyer an Schucht, Kaiser (vertraulich), 4.6.1993, BArch Berlin, B 412/3601, Bl. 276.

90 Vgl. Popp: Rückblick auf 15 Jahre InfraLeuna.

91 Vgl. ebd.

ten in Leuna tätigen Unternehmen, die Linde AG und DOMO, traten im Herbst 1994 in Verhandlungen über eine Beteiligung an der LWS ein.

Im Oktober 1994 wurde eine Absichtserklärung und am 29. November 1994 ein Vorvertrag von beiden Firmen, der Treuhand sowie LEUNAWERKE GmbH (LWG) und LWS unterzeichnet.<sup>92</sup> Es wurde vereinbart, dass Linde und DOMO zu einem noch zu bestimmenden Termin zusammen 51 Prozent der Anteile der Standortgesellschaft erwerben würden. Die restlichen Anteile sollten bei der Treuhand verbleiben.

Zu der ursprünglich beabsichtigten raschen Privatisierung der LWS kam es aber nicht.<sup>93</sup> Im Zuge der Verhandlungen kristallisierten sich mehrere von LWS allein nicht zu lösende Probleme heraus.<sup>94</sup> An ein positives Betriebsergebnis war auf Jahre hinaus nicht zu denken. Auch bedurfte es erheblicher Investitionen, um die Infrastruktur auf einen modernen Stand zu bringen. Daher wurde entschieden, eine neue Infrastrukturgesellschaft zu schaffen und diese nicht mit den Problemfeldern – ungünstige Energielieferverträge, die Hochhalde Leuna und das Abwassersystem – zu belasten.<sup>95</sup> Die genannten Bereiche sollten für eine Übergangszeit bei der LWS verbleiben. Im Finanzsektor hat sich dafür der Begriff der »Bad Bank« eingebürgert. Ein ähnliches Modell verfolgte nun auch die Treuhand bei der Privatisierung der Infrastruktur. Es galt eine zweite Standortgesellschaft, von der BvS anfangs als LWS II bezeichnet, aus der Taufe zu heben, die attraktiver für die künftigen Gesellschafter der neuen Infrastrukturgesellschaft sein sollte.

Die Partner waren sich darüber einig, dass bei Infrastruktur ein erheblicher Nachholbedarf bestand. Dies bedeutete Investitionen für die Ertüchtigung bestehender Einrichtungen, den Neubau von Anlagen, aber auch Aufwendungen für Stilllegungen und Abriss nicht mehr benötigter

92 Vgl. Vorvertrag: BvS, Linde AG, DOMO-Gruppe, 29.11.1994, Urkundenrolle 488/1994, Notar Nikolaus Lex, Berlin.

93 Vgl. Popp: Rückblick auf 15 Jahre InfraLeuna.

94 Vgl. BvS-Vorstandsvorlage: Ausgründung und Finanzhilfe, 4.12.1995, Archiv der InfraLeuna GmbH.

95 Interview mit Geschäftsführer Christof Günther, Prokurist Werner Popp und Pressesprecher Martin Halliger von der InfraLeuna GmbH, November 2015.

Anlagen. Die Treuhand bzw. ab Januar 1995 ihre Nachfolggesehellschaft BvS erklärte sich bereit, diese Kosten zu übernehmen und die Verluste der »LWS II« in der Restrukturierungsphase zu tragen. Das Risiko der beiden Chemieinvestoren wurde auf die von ihnen übernommene Einlage beschränkt. Nach Abschluss der Restrukturierung sollte dann die neue Standortgesellschaft in der Lage sein, ihre Leistungen zu wettbewerbsfähigen Preisen anzubieten.

Am 20. Dezember 1995 erfolgten schließlich die Weichenstellungen für die Gründung der neuen Infrastrukturgesellschaft. Eine bereits im Februar gegründete, aber funktionslose Gesellschaft wurde in die InfraLeuna Infrastruktur und Service GmbH (später: InfraLeuna GmbH) umfirmiert. Am 29. Dezember 1995 wurden dann das gesamte Infrastrukturgeschäft sowie der Grundbesitz der LWS und LWG auf die InfraLeuna GmbH übertragen.<sup>96</sup>

Im Vorfeld des Assetverkaufs hatte die BvS eine Grundsatzentscheidung zur finanziellen Ausstattung der neuen Infrastrukturgesellschaft getroffen.<sup>97</sup> Sie gewährte der InfraLeuna GmbH bis zum 31. Dezember 1999 ein sofort auszahlabares Darlehen. Insgesamt wurde InfraLeuna von der BvS und vom Land Sachsen-Anhalt mit rund 1,13 Milliarden DM ausgestattet.<sup>98</sup> Der größte Teil der Mittel war für Investitionen bzw. Umstrukturierung vorgesehen. Außerdem wurde InfraLeuna für eine bestimmte Zeit von der Haftung für Schäden freigestellt, die durch den Betrieb von Anlagen oder die Benutzung von Flächen vor dem 1. Juli 1990 verursacht worden waren.

Die InfraLeuna GmbH nahm ihre Geschäftstätigkeit zum 1. Januar 1996 auf. Zur neuen Standortgesellschaft gehörten folgende Bereiche: Logistik (Straßen, Schienen, Rohrbrücken); Wasser/Abwasser; Standortschutz (Feuerwehr, Werkschutz, werksärztlicher Dienst, Umweltschutz);

96 Vgl. BvS-Tischvorlage, 27.6.2001, Archiv der InfraLeuna GmbH.

97 Vgl. BvS-Vorstandsvorlage: Ausgründung und Finanzhilfe, 4.12.1995, ebd.

98 Vgl. Entscheidung der Kommission vom 25. November 1998 über Maßnahmen Deutschlands zugunsten der InfraLeuna Infrastruktur und Service GmbH, in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft, L 260/1.

Standortentwicklung (Flächenplanung und -verwaltung, Ansiedlung, Vertretung gegenüber Behörden). Rund 900 Mitarbeiter waren anfangs bei der InfraLeuna GmbH tätig. Im Laufe einiger Jahre musste der Personalbestand auf etwa die Hälfte reduziert werden. Dies geschah so weit als möglich sozialverträglich, barg aber trotzdem Zündstoff und gehörte mit zu den schwierigsten Aufgaben der Geschäftsführung.

Rückwirkend zum 1. Januar wurde am 22. Mai 1996 der Privatisierungsvertrag zwischen der BvS, der Linde AG und der DOMO Caproleuna GmbH – eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der DOMO-Gruppe – sowie der InfraLeuna GmbH unterzeichnet. Caproleuna und Linde sollten jeweils 25,5 Prozent der Anteile der InfraLeuna übernehmen, während 49 Prozent bei der BvS verblieben. Der von beiden Unternehmen gezahlte Kaufpreis entsprach dem Nominalwert der gekauften Geschäftsanteile.<sup>99</sup> Für die Restrukturierung wurden im Privatisierungsvertrag maximal acht Jahre veranschlagt, d. h. ein Zeitraum von Januar 1996 bis Ende 2003, wobei die größten Aufwendungen in den Jahren 1997/98 getätigt werden sollten.

Die Infrastruktur blieb mit der Bildung der InfraLeuna GmbH in einer Hand, was sich als eine gute Lösung erweisen sollte. Es war ein kreativer Ansatz. Der Auftrag der Treuhand lautete schnellstmöglich zu privatisieren. Auf die konkreten Verhältnisse vor Ort waren aber die abstrakten Formeln aus den volkswirtschaftlichen Lehrbüchern nicht ohne Weiteres anwendbar. Eine schnelle Teilprivatisierung von Elementen der Infrastruktur hätte dem Standort auf längere Sicht mehr geschadet als genutzt. Die Akteure in Leuna und bei der Treuhand/BvS hielten sich in diesem Fall nicht an starre Vorgaben, sondern betraten mit der Gründung der InfraLeuna GmbH Neuland. Die BvS, d. h. der Staat, blieb noch bis zum Juli 2004 Mitanteilsgeber bei der InfraLeuna GmbH.

Vom Prinzip her ähnlich verliefen die Entwicklungen auch an anderen Standorten der ostdeutschen Chemieindustrie. Allen gemeinsam ist ihr Betrieb durch eine zentrale Dienstleistungsgesellschaft. Den an

99 Vgl. Popp: Rückblick auf 15 Jahre InfraLeuna.

den Standorten tätigen Unternehmen wird so die Möglichkeit gegeben, sich auf ihre Kerngeschäfte zu konzentrieren und die Infrastrukturkosten durch die gemeinsame Nutzung aufzuteilen.

Im Jahr 2002 schlossen sich die fünf wichtigsten ostdeutschen Chemieparkbetreiber – InfraLeuna GmbH, Dow Olefinverbund GmbH, Chemiepark Bitterfeld-Wolfen GmbH, Infra-Zeitz Servicegesellschaft GmbH und BASF Schwarzheide GmbH – zum Central European Chemical Network (CeChemNet) zusammen.<sup>100</sup> Ihnen gelang damit eine Bündelung ihrer Interessen, bei gleichzeitiger Bewahrung der Eigenheiten und Stärken jedes Einzelstandorts.

Das aus dem Osten stammende Konzept der Industrieparks wurde ab 1998 von westdeutschen Chemieunternehmen übernommen. Sie öffneten ihre Standorte für andere Unternehmen, um freie Kapazitäten zu vermarkten. So bewogen die Bayer AG eigene Erfahrungen in Bitterfeld dazu, sämtliche ihrer deutschen Standorte in Chemieparks umzuwandeln. Auch die Hoechst AG und die Hüls AG vollzogen diesen Schritt zum 1. Januar 1998. Noch weiter ging man Anfang 1999 in der Region Köln mit der Gründung der ChemCologne, einer standort- und unternehmensübergreifenden Initiative. Insgesamt verbesserten sich durch die Entwicklung der einstmals geschlossenen Standorte zu offenen Chemieparks die Rahmenbedingungen für die chemische Industrie in Deutschland. Mit der Etablierung von Chemieparks wurde ein neuer, so bis dahin in der westdeutschen Industrie nicht praktizierter Weg zur Modernisierung alt-industrieller Standorte beschritten. In der Fachpresse wurde diese aus der Not geborene Lösung als »überholende Modernisierung« oder auch als »Bocksprungstrategie« gefeiert.<sup>101</sup>

100 Vgl. Presseinformation vom 7.5.2015, Archiv der InfraLeuna GmbH.

101 Vgl. Kern/Voskamp: Bocksprungstrategie, S. 98–138.

## 4. Die Leuna-Minol-Affäre

Wenn es um die Skandale der Treuhand geht, dann wird an vorderster Stelle die Leuna-Minol-Privatisierung genannt. Der Fall inspirierte im Jahr 2008 den langjährigen Moderator der »Tagesthemen« Ulrich Wickert zum Schreiben eines Kriminalromans. Am Schluss lässt Wickert die Leser wissen: »Das Bemerkenswerte an dem größten Korruptionsskandal der deutsch-französischen Geschichte ist die Unauffälligkeit, mit der er zu den Akten gelegt wurde.«<sup>102</sup>

Wie kam es dazu? Nach den Parlamentswahlen in Frankreich im März 1993, die von den Konservativen gewonnen wurden, kam es zu einem Wechsel an der Spitze von Elf Aquitaine. Unter der Regierung von Premierminister Édouard Balladur wurde der Staatskonzern privatisiert. Der neue Konzernchef Philippe Jaffré sah sich mit Unterlagen seines Vorgängers Loïk Le Floch-Prigent konfrontiert, die auf schwarze Kassen hindeuteten.<sup>103</sup> Bereits seit Ende der 1960er-Jahre hatte sich bei ELF eine Kultur der Korruption und Selbstbedienung, vor allem bei Öl- und Waffengeschäften mit afrikanischen Staaten, entwickelt.

Im April 1994 wurde die Pariser Untersuchungsrichterin Eva Joly mit der Untersuchung der dubiosen Geschäftspraktiken des Konzerns beauftragt.<sup>104</sup> Sie wurde schnell fündig. Bei ihren Ermittlungen stieß Joly auch eine deutsche Spur. Als es Ende der 1990er-Jahre in Paris zu Prozessen gegen einstige Spitzenmanager von ELF kam, behaupteten mehrere von ihnen, dass im Zusammenhang mit dem Leuna-Minol-Vertrag Provisionszahlungen in Millionenhöhe an deutsche Lobbyisten und Politiker geflossen seien.<sup>105</sup> Da ELF 1991 beim Verkauf der modernsten ostdeutschen Raffinerie in Schwedt zu spät gekommen war, hätten Lobbyisten dem ELF-Chef Le Floch-Prigent die Anwendung »afrikanischer Metho-

102 Wickert: Der nützliche Freund, Klappentext.

103 Vgl. Jaffré: L'Affaire Elf, S. 443–448.

104 Vgl. Joly: Im Auge des Zyklons.

105 Vgl. Roland Kirbach: »Ein raffiniertes Geschäft«, in: Die Zeit, 22.12.1999.

den« empfohlen, um in Leuna zum Zuge zu kommen.<sup>106</sup> Ziel des Lobbyings sei es gewesen, die Höhe der auf 6 Milliarden DM veranschlagten Investitionen durch die Generierung von 2 Milliarden DM an Subventionen rentabel zu gestalten. So wurden am 24. Dezember 1992 für Lobbying-Maßnahmen zwei »Provisionszahlungen« in Höhe von 256 und 13 Millionen Französische Franc für angebliche Zinsvorschüsse auf das erst am 24. November 1992 eröffnete Konto der Offshore-Gesellschaft Nobleplac bei der CCF-Bank (gleich Handelsfinanzbank) in Genf überwiesen. Der größte Teil des Geldes wurde vom deutschen Geschäftsmann Dieter Holzer, einer Schlüsselfigur in der Affäre, über eine Reihe von Konten ohne erkennbaren wirtschaftlichen Hintergrund hin und her bewegt.<sup>107</sup>

In diesem Zusammenhang stand die Frage im Raum, ob mit der Aushandlung und Realisierung des Raffinerieprojekts beauftragte deutsche Regierungsmitglieder, Treuhandmitarbeiter und Beamte ihre Positionen zur persönlichen Vorteilsnahme oder Parteifinanzierung genutzt hatten. Le Floch-Prigent entwickelte vor Gericht verschiedene Hypothesen. Demnach wären außer zwei deutschen Ministern oder Staatssekretären auch Entscheidungsträger »auf Landesebene, bei den Gewerkschaften und beim Kartellamt« bedient worden.<sup>108</sup> Die Zahlungen hätten das Ziel gehabt, die deutschen Behörden von dem Kaufprojekt zu überzeugen.<sup>109</sup> Alfred Sirven, Vertrauter von Le Floch-Prigent, will von ihm entsprechende Instruktionen erhalten haben.

Dies heizte die gerade hochkochende CDU-Parteispendenaffäre noch weiter an. Ende November 1999 übernahm Ex-Bundeskanzler Kohl die politische Verantwortung für Fehler bei den CDU-Finzen und gab die

106 Vgl. Müller: »Schwedt feiert die Privatisierung seiner Raffinerie«, in: Die Welt, 4.7.2001.

107 Vgl. Ergebnisse des 1. Bundestagsuntersuchungsausschusses: Die Privatisierung bzw. der Neubau der Erdölraffinerie in Leuna und die Veräußerung des Minol-Tankstellennetzes, Bundestagsdrucksache 14/9300, S. 302–326.

108 Bläske/Kröncke: »Le Floch: Deutsche Politiker kassierten bei Leuna-Verkauf«, in: Süddeutsche Zeitung 29.4.2003.

109 Vgl. »Leuna-Affäre beim ELF-Prozess«, in: Kölner Stadtanzeiger, 28.4.2003.

Annahme von illegalen Spenden zu.<sup>110</sup> Die betreffenden Spender nannte er nicht. Der Spendenskandal löste die bisher schwerste Krise der CDU aus.

Léthier und Holzer hingegen behaupteten, dass ELF-Manager versucht hätten, die Richter auf die falsche Fährte einer Staatsaffäre zu führen. Angefangen von der vermeintlichen Mitterrand-Hilfe für Kohl über die angebliche Verwicklung diverser Geheimdienste. Das sei Legendenbildung gewesen, um von der persönlichen Vorteilsnahme abzulenken.<sup>111</sup> Tatsächlich soll es sich um Kick-back-Geschäfte, also Zahlungen, die an ELF-Manager zurückflossen, gehandelt haben.

Ehemalige Treuhandmanager wiesen den Vorwurf, dass Bestechungsgelder an deutsche Entscheider geflossen seien, entschieden zurück. Warum, so ihr Hauptargument, hätte ELF Schmiergelder für ein Projekt zahlen sollen, das auf viele Jahre gesehen kaum wirtschaftlich war. Auch hatte ELF nachweislich der Treuhand ein deutlich besseres Angebot unterbreitet als BP. Der Hauptkonkurrent war aus dem Rennen. Allerdings blieb bei dieser Argumentation unberücksichtigt, dass ELF unter der Führung von Prigent nach dem Abschluss des Hauptvertrages hartnäckig um Nachbesserungen des Vertrags (Investitionsbeihilfen, Preisnachlass für die Minol AG usw.) feilschte und ein Projekt zum Bau einer Produktpipeline von Hamburg nach Mitteldeutschland abwehren musste.

Letztendlich aber war das Leuna-Minol-Geschäft nur ein Randaspekt in dem Mammutprozess um die schwarzen Kassen von ELF. Im Frühjahr 2003 verurteilte die 11. Pariser Strafkammer Le Floch-Prigent, unter dem in den Jahren 1989 bis 1993 300 Millionen Euro Firmengelder abgezweigt wurden, und seine rechte Hand Alfred Sirven zu je fünf Jahren Haft und hohen Geldstrafen.<sup>112</sup> Dieter Holzer wurde in Paris ebenfalls der Vorteilsname im Zusammenhang mit den Verfahren gegen die ELF-Manager angeklagt und in Abwesenheit zu 15 Monaten Haft und zu 1,5 Mil-

110 Vgl. Abschlussbericht des 1. Untersuchungsausschusses, 13.6.2002, Bundestagsdrucksache 14/9300.

111 Vgl. »Elf-Berater Holzer: Den Leuna-Skandal gibt es nicht«, in: Die Welt, 26.2.2000; »Leuna-Affäre: Ex-Spion aus Frankreich entlastet Kohl«, in: Die Welt, 14.10.2000.

112 Vgl. »Total: Unter Verdacht«, in: Manager Magazin, 23.5.2007.

tionen Euro Geldstrafe verurteilt.<sup>113</sup> Der Fall ging bis vor den Europäischen Gerichtshof für Menschenrechte in Straßburg, wo Holzer Anfang 2009 scheiterte.

Für die deutsche Justiz sind die Akten im Fall Leuna seit 2001 geschlossen. Beweise für Schmiergeldzahlungen an deutsche Politiker oder Treuhanddirektoren fanden weder die Staatsanwaltschaft noch der Ende 1999 eingesetzte Parteispenden-Untersuchungsausschuss des Deutschen Bundestages.<sup>114</sup> Auch angeblich kurz vor dem Regierungswechsel im Herbst 1998 verschwundene Leuna-Akten tauchten in mehreren Ministerien wieder auf.<sup>115</sup>

Wer nun gehofft hatte, mit den inzwischen der Forschung zugänglichen Akten der Treuhand sowie den Tagebüchern von Treuhandvorstand Klaus Schucht und -Verwaltungsratmitglied André Leysen mehr Licht in die Affäre bringen zu können, dürfte enttäuscht sein. Die Treuhandakten und das Schucht-Tagebuch enthalten zwar eine Fülle von Details über das jahrelange Tauziehen um die Privatisierung des Tankstellennetzes Minol und den Neubau einer Raffinerie in Leuna, aber – kaum verwunderlich – nichts über die »Schmiergeldaffäre«.<sup>116</sup>

113 Vgl. »Keine Lust auf Frankreich«, in: Manager Magazin, 1.7.2007.

114 Vgl. Leyendecker: »Gerüchte statt Beweise«, in: Süddeutsche Zeitung, 11.5.2010.

115 Vgl. Heinen: »Bundeslöschstage sind eine Legende«, in: Berliner Morgenpost, 4.10.2003; Klingst: »Daten gelöscht, Verfahren eingestellt«, in: Die Zeit, 19.2.2004; Buchstab: »Bundeslöschstage«?, in: Historisches Archiv des Konrad Adenauer Stiftung (2007) 448, S. 65–72.

116 Vgl. Nachlass Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 11–22; Sattar: »Das Tagebuch des André Leysen oder: Warum es keinen Anlass für Bestechung gab«, in: FAZ, 4.10.2001.

## VII. Schrumpfen, Stilllegen, Neubeginnen

### Bitterfeld: Von der Apotheke des RGW zum Chemiepark

Das Chemiekombinat Bitterfeld (CKB) war der größte Erzeuger von Chlorprodukten, Kunststoffen, Hüttenaluminium und Pflanzenschutzmitteln in der DDR.<sup>1</sup> Mit seiner heterogenen Struktur und einer großen Zahl von Zwischen- und Endprodukten, insgesamt mehr als 4000, blieb dem CKB die Funktion einer »Apotheke der DDR-Chemie« vorbehalten.<sup>2</sup>

Noch in Regie der alten Kombinatiatsleitung Anfang 1990 angebahnte Gespräche mit westlichen Firmen über die Gründung von Joint Ventures kamen nicht über unverbindliche Absichtserklärungen hinaus. Gegenüber dem Hoechst-Vorstand Karl-Gerhard Seifert äußerte Kombinatdirektor Adolf Eser seine Erwartung: »Griesheim und Hoechst haben uns gegründet, Ihr müsst uns kaufen.«<sup>3</sup> Sein naiver Wunsch blieb unerhört. Hoechst wie auch andere Konzerne zeigte sich nur an einer Zusammenarbeit bei einzelnen Produkten interessiert.<sup>4</sup> Die Gespräche und Werksbesichtigungen bestärkten bei den westdeutschen Managern den Eindruck, dass der Standort Bitterfeld ohne eine umfassende ökologische Sanierung und Neuprofilierung der Erzeugnisstruktur keine Perspektive besaß.

1 Vgl. Fischer: Tradition und High-Chem, S. 102–145.

2 Vgl. Konzeption zur Stabilisierung und Modernisierung der Grundfonds im VEB Chemiekombinat Bitterfeld, Stammbetrieb, Sitzung des Politbüros am 5.10.1976, BArch Berlin, DY 30/J IV 2/2/1639, Bl. 99–108.

3 Seifert: Goodbye Hoechst, S. 133.

4 Vgl. Protokoll der Arbeitsberatungen vom 26.2. und 9.4.1990, LASA, Abteilung Merseburg, I 509, Nr. 1110.

Im Juni 1990 begann der Prozess der Auflösung des Kombinats. Aus den beiden Hauptbetrieben in Bitterfeld und Wolfen ging die Chemie AG Bitterfeld-Wolfen hervor. Die vormaligen Kombinatbetriebe – Elektrokohle Berlin-Lichtenberg, Fettchemie Karl-Marx-Stadt, Sodawerke Staßfurt, Sodawerke Bernburg, Chemiewerk Nünchritz, Chemiewerk Bad Köstritz und Domal Stadtilm – wurden als nunmehr selbstständige Gesellschaften abgetrennt.

Nach der Bildung der Chemie AG wurden von der neuen Geschäftsführung und vom Betriebsrat Ideen zur Gesamtprivatisierung entwickelt. Eine Ausgliederung gewinnbringender Produktgruppen in einzelne GmbHs mit fremder Mehrheitsbeteiligung wurde abgelehnt.<sup>5</sup> Diese Überlegungen hielten einer kritischen Prüfung nicht stand. Die Chemie AG war als Ganzes unverkäuflich.

Es begann die für die meisten Beschäftigten die sehr bittere Zeit der Stilllegungen. Diese betrafen alle Altanlagen.<sup>6</sup> Die Abschaltungen reduzierten die Umweltbelastungen erheblich. Ein Beispiel dafür war das Aluminiumwerk. Dort hatte es Ende der 1980er-Jahre die meisten Unfälle und Berufskrankheiten gegeben.<sup>7</sup> »In dieser Atmosphäre voll glühender Hitze, Staub und Gift entwickelten die Arbeiter eine Hassliebe zu ihrer Hütte. Da war der Stolz auf die Arbeit, die Freude über gutes Geld, aber da war auch vollkommene Hoffnungslosigkeit, an den Umständen etwas ändern zu können.«<sup>8</sup> Zuletzt arbeiteten überwiegend Bausoldaten in der Aluminiumfabrik.

Besonders hart war für die Belegschaft die Schließung des Chlorat-Betriebes. Dieser war erst wenige Jahre zuvor von einem schwedischen Konsortium gebaut worden.<sup>9</sup> Es handelte sich um eine der modernsten Anlagen der Welt. Der Großinvestition lag die Annahme zugrunde, dass ihre Refinanzierung über den Export von Alkalichloraten ins NSW er-

5 Vgl. Fischer: Chemiekombinat Bitterfeld. Die Apotheke des Comecon, S. 178.

6 Vgl. Schoeller/Schoeller: Abschied von Bitterfeld, S. 6.

7 Vgl. Mühlenberg/Kurt: Panikblüte, S. 30–32.

8 Ebd., S. 31.

9 Vgl. Fischer: Tradition und High-Chem, S. 142–145.

folgen würde. Unter marktwirtschaftlichen Bedingungen konnte die Anlage aufgrund der hohen Strompreise jedoch nicht rentabel arbeiten. In Skandinavien wurden solche Anlagen mit Energie aus Wasserkraft viel günstiger betrieben.<sup>10</sup> Der Bitterfelder Chlorat-Betrieb wurde 1993 stillgelegt und die Ausrüstungen verkauft.

Eine dramatische Verschärfung erfuhr die ohnehin sehr kritische Lage der Chemie AG 1991/92 durch den Umsatzeinbruch auf den osteuropäischen Märkten. Dort sanken die Verkäufe der Chemie AG gegen null.

#### Umsatzentwicklung der Chemie AG 1990–1993 (in Mio. DM)<sup>11</sup>

Jahr	Umsatz	davon Inland	GUS-Staaten	übriges Osteuropa	Ergebnis
1990	914	469	183	152	– 397
1991	500	307	106	15	– 275
1992	375	263	24	11	– 210
1993	282	250	1	5	– 147

Angesichts der sehr hohen Jahresverluste sah die Treuhand nur die Chance, Geschäftsfelder aus dem Unternehmen herauszulösen und einzeln zu privatisieren. Dieser Plan stieß bei den betroffenen Mitarbeitern und der IG CPK auf Widerstand. Sie beriefen sich auf das Kanzlerversprechen vom Mai 1991. Selbst der auf einen Konsens mit der Treuhand bedachte Vorsitzende der IG CPK, Rappe, trat dafür ein, das Unternehmen als Ganzes zu erhalten und forderte für mindestens zehn Jahre eine staatliche Unterstützung.<sup>12</sup> Auf diesem Wege hoffte er, in Bitterfeld-Wolfen bis zu 20 000 Arbeitsplätze zu sichern. Die Treuhand lehnte solch eine weitreichende Staatsgarantie jedoch ab.

Unmittelbar vor dem Kanzlerbesuch in Bitterfeld erfolgte im Vorstand der Treuhand und im Lenkungsausschuss eine Bestandsaufnahme

10 Vgl. Maron: Bitterfelder Bogen, S. 30.

11 Zusammengefasst nach Chemie AG Bitterfeld-Wolfen (Hg.): Bitterfelder Chronik, S. 99.

12 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 79.

für den Bereich der Großchemie. Dazu hielt Schucht am 7. Mai 1991 fest: »Die Veranstaltung hat natürlich teilweise den Zweck, hoffnungslose Fälle zumindest vorläufig vor der Stilllegung zu bewahren. Bitterfeld ist wohl so ein hoffnungsloser Fall.«<sup>13</sup>

Trotz der pessimistischen Bewertung sollte ein Zeichen der Hoffnung auch für den Chemiestandort Bitterfeld-Wolfen gegeben werden. Als erste große Investition sollte für 300 Millionen DM ein Klärwerk gebaut werden.<sup>14</sup> Am 27. Mai 1991 vollzog der Bundesminister für Umwelt, Klaus Töpfer, in Bitterfeld den symbolischen ersten Spatenstich für den Bau des Gemeinschaftsklärwerks.<sup>15</sup> Neben der Einleitung des kommunalen Abwassers von zwei Abwasserzweckverbänden aus 26 Kommunen war die Behandlung der Industrieabwässer der Chemie AG und der Filmfabrik Wolfen AG vorgesehen. Damit wurden sowohl ein wichtiger Beitrag zur Senkung der Schadstoffbelastung in den Flüssen Mulde und Elbe geleistet als auch die Weichen für die Entwicklung einer modernen der Infrastruktur gestellt. Trotzdem blieb die Stimmung vor Ort von Existenzängsten und enttäuschten Hoffnungen geprägt.

Angesichts der zunehmenden Probleme in den ostdeutschen Bundesländern und des Wiederauflebens der Montagsdemonstrationen, die nun gegen die Treuhandanstalt gerichtet waren, wurde im Verwaltungsrat darüber diskutiert, wer die Hauptschuld am wirtschaftlichen Niedergang trage. Kurt Biedenkopf sprach sich für eine »Rasenmäher-Aktion«, gemeint war die Entlassung mehr oder weniger belasteter ostdeutscher Funktionsträger, aus. Die Marktwirtschaft sollte nicht den »alten Bonzen« zugutekommen. Andere Mitglieder des Verwaltungsrats schlossen sich seiner Sichtweise an.<sup>16</sup>

In Bitterfeld konzentrierte sich die Kritik der Belegschaft und von Stadtverordneten auf den Vorstand der Chemie AG. Für Schucht war dies ein Signal, um nach personellen Alternativen zu suchen. Der Vorstands-

13 Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 26.

14 Vgl. ebd., Bl. 18.

15 Vgl. Effektiv. Werkzeugzeitung der Chemie AG Bitterfeld-Wolfen, 29.5.1991.

16 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 197.

vorsitzende der Chemie AG, Werner Kochmann, klagte ihm sein Leid: Die besten Mitarbeiter wanderten ab und die über 55-Jährigen gingen in den Vorruhestand.<sup>17</sup> Mitte September 1991 diskutierten Schucht und Rappe die Lage in Bitterfeld und Wolfen. Während des Gesprächs entstand die Idee, beide Standorte in Personalunion zu führen. Gemeinsam entwarfen sie ein Personaltableau.<sup>18</sup> Neuer Vorstandsvorsitzender sollte Dieter H. Ambros, Geschäftsführungsmitglied der Düsseldorfer Henkel KGaA, werden.<sup>19</sup> Die Präsidentin der Treuhandanstalt und der Ministerpräsident von Sachsen-Anhalt, Werner Münch (CDU), befürworteten den Vorschlag. Im November 1991 wurde Ambros zum Vorsitzenden des Vorstands der Chemie AG berufen. Für schnelle Privatisierungen sollte er Prämien erhalten. Es war eine Gratwanderung. Einerseits lagen schnelle Privatisierungen im Interesse der Treuhand, andererseits drohte die schrumpfende Chemie AG hohe Verluste zu erwirtschaften.

Die Debatte um die Großinvestition der Bayer AG verdeutlichte sehr rasch ein grundsätzliches Problem des Standorts: verschiedene Firmen waren zwar gewillt, in Bitterfeld zu investieren, aber sie waren nicht bereit, sich an den Kosten für die weit überdimensionierte Infrastruktur zu beteiligen. Die Treuhand erörterte mit mehreren Versorgungsunternehmen Pläne für den Bau einer Anlage zur Verbrennung von Sondermüll und verschiedene Infrastrukturmaßnahmen. Es lief darauf hinaus, eine Infrastrukturgesellschaft aufzubauen, die in der Lage sein sollte, Wasser, Dampf, Strom, Wärme usw. zu konkurrenzfähigen Preisen anzubieten. Noch völlig unklar waren allerdings deren Struktur und Rechtsträgerschaft.

Im Oktober 1991 wurde erstmals im Präsidium der Treuhand ein Chemieparkkonzept für Bitterfeld diskutiert.<sup>20</sup> Inwieweit sich die Treuhand und die Länder überhaupt an dessen Entwicklung beteiligen sollten, blieb allerdings umstritten. Staatssekretär Horst Köhler vom Bundesmi-

17 Vgl. ebd., Bl. 214f.

18 Vgl. ebd., Bl. 244f.

19 Dieter H. Ambros (geb. 1930): Sohn von I.G.-Farben-Direktor Otto Ambros, 1957 Eintritt in die BASF, 1979–1992 Mitglied der Geschäftsführung der Henkel KGaA.

20 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 298 ff.

nisterium der Finanzen lehnte jede Art einer Staatsbeteiligung ab. Ebenso kontrovers wurde die Frage der Verlustübernahme debattiert. Während die Vertreter des Bundesfinanzministeriums auf harte Schnitte drängen, befand sich die Treuhand in einer Zwangslage. Der Erhalt großer Chemiestandorte war nur bei einer längerfristigen Verlustübernahme möglich.

Anfang November erreicht die Treuhand eine Hiobsbotschaft aus Wolfen: International Papers, der größte amerikanische Papierproduzent, sagte ein Engagement in der Filmfabrik ab. Eigentlich hätte die Filmfabrik AG nun an den Bereich Abwicklung übergeben werden müssen. Allerdings hätte die Treuhand mit einem solchen Beschluss ihr gerade entwickeltes Chemieparkkonzept torpediert. Für den 6. November 1991 war nämlich dessen offizielle Bekanntgabe geplant.<sup>21</sup> Eilends wurde nun die Idee entwickelt, die Filmfabrik für den symbolischen Preis von 1 DM an die Chemie AG zu verkaufen. Vor allem sollten die Grundstücke in einer Hand bleiben, um künftige Ansiedlungen zu erleichtern. Die Abwicklung des Filmgeschäfts sollte dann der Chemie AG vorbehalten bleiben. Mit diesem Schachzug wollte die Treuhand negative Schlagzeilen vermeiden. Dies gelang nicht, da der *Spiegel* am 4. November 1991 unter der Überschrift »Fall fürs Sprengkommando« eine große Reportage über den trostlosen Zustand in der Chemieregion veröffentlichte. Pol Bamelis, Vorstand der Bayer AG für Technik und Investitionen, lehnte eine Übernahme von Teilen der Chemie AG ab und wurde mit den Worten zitiert: »Wir wollen uns mit unseren Produkten doch nicht rückwärts entwickeln.«<sup>22</sup> »Am Ende«, so ein Vorstandsmitglied der Treuhand, »wird wahrscheinlich nicht mal der industrielle Kern übrigbleiben.«

Dieser Untergangsstimmung wollte Schucht entgegenwirken. Am 6. November 1991 stellte er die Grundzüge des Industrieparkkonzepts sowie ein von der Bayer AG geplantes Investitionsvorhaben in Bitterfeld vor. Zugleich war damit auch die endgültige Absage an eine Gesamtprivatisierung der Chemie AG verbunden. Inzwischen gingen Vorstände und

21 Vgl. ebd., Bl. 359.

22 »Fall fürs Sprengkommando«, in: *Der Spiegel*, 4.11.1991.

Aufsichtsräte der ostdeutschen Chemiebetriebe und auch die Treuhand davon aus, dass es nicht zu weiteren schnellen Privatisierungen kommen würde. Teile der Bonner Ministerialbürokratie konnten sich nur schwer mit dem Gedanken abfinden, dass allein in dieser Branche bis zum Jahr 1995 mindestens 10 Milliarden DM an Verlusten auflaufen würden, unabhängig davon, ob man die Betriebe der Großchemie stilllegte oder weiterbetrieb. Sie drängten die Treuhand, unvermeidliche Betriebsschließungen noch 1992 durchzuführen, um 1993 nicht den Vorwahlkampf zu belasten. Schucht und Rappe waren daher froh, der Politik für die chemische Industrie rechtzeitig einen weiteren Handlungshorizont abgerungen zu haben.<sup>23</sup>

Das Industrieparkkonzept stieß beim Vorstand der Treuhand anfangs auf Skepsis. Der Vorstand fürchtete, dass die Treuhand nun auch Aufgaben der regionalen Entwicklung und der Ansiedlungspolitik übernehmen sollte.<sup>24</sup> Daher wurde eine klare Aufgabenteilung zwischen Land, Kommune und Treuhand verlangt. Der Streit um die konkrete Ausgestaltung des Industrieparkkonzepts sollte sich noch über Jahre hinziehen.

Unterdessen avancierte Ambros, der neue Mann an der Spitze der Chemie AG, zum Liebling der Treuhand, da er die Belegschaft noch schneller reduzierte als die anderen Treuhandunternehmen und die Produktpalette der Chemie AG eingrenzte. Bis Ende 1993 wurden mehr als zwei Drittel der einstmaligen 18 000 Arbeitsplätze abgebaut. Von den noch verbliebenen rund 4 800 Mitarbeitern der Chemie AG waren nur noch 2 700 Vollzeitbeschäftigte in der Chemieproduktion.

### Belegschaft der Chemie AG 1991–1993

Jahr	Belegschaft	Kurzarbeiter	ABM
1990	18 000	–	–
1991	7 300	1 400	1 600
1992	4 000	1 300	1 900
1993	2 700	900	1 200

23 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 250.

24 Vgl. Vorstandssitzung der Treuhand, 11.2.1992, BArch Berlin, B 412/2632.

Um die ohnehin hohe Arbeitslosigkeit in der Region nicht noch weiter steigen zu lassen, wurden die Bitterfelder Qualifizierungs- und Projektierungsgesellschaft (BQP) und die Ökologische Sanierungs- und Entwicklungsgesellschaft (ÖSEG) gegründet. In beiden Gesellschaften wurden von der Chemie AG entlassene Mitarbeiter eingestellt.

Privatisierungsfähige Geschäftsfelder wurden ausgegliedert und bildeten den Grundstock für die Gründung mittelständischer Firmen. Dazu gehörten u. a. die Wolfener Schwefelsäure und Zement GmbH (100 Arbeitnehmer), die Omniplast GmbH, Ehringhausen (57 Arbeitnehmer), die Dreco-Werke Wasch- und Körperpflege GmbH, Düsseldorf (40 Arbeitnehmer), die MB Guss Alutechnik GmbH (55 Arbeitnehmer) und die Verpackungszentrum Bitterfeld GmbH (40 Arbeitnehmer).<sup>25</sup> Auch eine Reihe kleinerer technischer Gewerke wurde ausgegliedert. Bei den meisten der vorstehend genannten Firmen handelte es sich um westdeutsche Mittelständler, die sich mit den Übernahmen von kleinen Bitterfelder Betriebsteilen verlängerte Werkbänke schufen und neue Vertriebswege erschlossen. Die Omniplast GmbH bspw. wurde mit hessischem Kapital gegründet.<sup>26</sup> Diese Privatisierungen waren wichtig, reichten aber längst nicht aus, um die strukturellen Probleme des Standorts zu lösen.

Den wichtigsten Ansatzpunkt für die Gewinnung von Neuansiedlern stellte die Chlor- und Alkalicemie dar. Zwar musste die Chlorproduktion erheblich reduziert werden, da die Absatzmärkte schrumpften und die Stilllegung veralteter Elektrolysezellen unumgänglich war, dennoch blieb die Chemie AG ein großer Erzeuger dieses Grundstoffs.<sup>27</sup> Während die Chlorchemie an anderen Standorten auf Widerstände stieß, war dies in Bitterfeld kaum der Fall.

Die erste neue Produktionsanlage nach der Wende wurde von der SIDRA Wasserchemie GmbH Bitterfeld errichtet und im September 1992

25 Vgl. Chemie AG Bitterfeld-Wolfen (Hg.): Bitterfelder Chronik, S. 101.

26 Vgl. Zimmol: Erfolgreich: Chemiepark Bitterfeld, S. 75.

27 Die Chlorfabrik I wurde im Juli 1990 stillgelegt. Die Chlorfabriken III und IV liefen noch bis April 1996 bzw. Juni 2000. Chlorfabrik II war bereits zu DDR-Zeiten außer Betrieb genommen worden (vgl. Fischer: Tradition und High-Chem, S. 146).

in Betrieb genommen. Es handelte sich um ein Gemeinschaftsunternehmen der Lund A. S., Oslo, und der Nomexem B. V., Den Haag, zur Produktion von Eisenchlorid. Die ursprünglich auf eine Jahreskapazität von 70 000 Tonnen ausgelegte Anlage wurde 1993 auf eine Kapazität 100 000 Tonnen erweitert.<sup>28</sup>

Ein weiterer bedeutender Chlorverbraucher im Chemiepark ist die Firma Akzo Nobel. Sie übernahm Anfang 1994 eine Anlage zur Produktion von Phosphor-Chlor-Verbindungen und organischer Phosphorprodukte und investierte rund 50 Millionen DM.<sup>29</sup> Zu den Neuansiedlern gehörte auch die Ausimont Deutschland GmbH, eine Tochtergesellschaft des italienischen Montedison-Konzerns. Das Unternehmen baute in Bitterfeld eine Fabrik für die Herstellung von Wasserstoffperoxid.

#### **Auswahl von Neuansiedlungen in Bitterfeld-Wolfen bis Ende 1998<sup>30</sup>**

Firma	Vertrags-schluss	Produkte	Mit-arbeiter	Investition (in Mio. DM)
SIDRA Wasser-chemie GmbH Bitterfeld	November 1990	Eisenchlorid	24	8
Heraeus Quarzglas GmbH Hanau	Juli 1991	Synthetisches Quarzglas	140	91
Bayer AG	Oktober 1991	Methylzellulose, Lackharze, Pharmaprodukte	650	913
Akzo Nobel Chemical GmbH, Arnheim	Januar 1994	Organische Phosphorprodukte	79	70
Ausimont GmbH	März 1994	Wasserstoffperoxid	65	150

28 Vgl. Fischer: Tradition und High-Chem, S. 187.

29 Vgl. »Chemiepark GmbH Bitterfeld-Wolfen: Ausimont und Akzo investieren im Chemiepark«, in: Handelsblatt, 3.3.1994.

30 Zusammengestellt nach Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (Hg.): Umstrukturierung der ostdeutschen Großchemie.

# 1. Großinvestitionen auf der »grünen Wiese«

Die Chemie AG und die Treuhand setzten darauf, in Bitterfeld einen Chemiepark mit vielen mittelständischen Firmen zu entwickeln. Allein mit den aus den Resten des Chemiekombinats hervorgegangenen Firmen war dies jedoch nicht möglich. Wenn das Konzept überhaupt eine Chance haben sollte, dann mussten sehr bald auch einige neue große Ansiedler gewonnen werden.

Nachdem die BASF, Hoechst und VEBA bereits Unternehmen in den neuen Bundesländern übernommen hatten, stand die Bayer AG unter politischem Druck. Am 8. Oktober 1991 entschied sich der Bayer-Vorstand, nach eigenem Bekunden »primär aus sozialpolitischer Verantwortung«, für Neuinvestitionen am Standort Bitterfeld.<sup>31</sup> Die Ankündigung des Konzerns, dort für 400 bis 500 Millionen DM vier neue Produktionsstätten für Harze, Lacke, Medikamente und Körperpflegemittel zu bauen und 500 bis 600 Mitarbeiter einzustellen, wertete die Region auf.<sup>32</sup> Die Treuhand bezeichnete die Zusage der Bayer AG, trotz der relativ geringen Beschäftigungswirkung, als eine entscheidende Weichenstellung zur Umsetzung des Industrieparkkonzepts.<sup>33</sup>

Angesichts der Altlastenprobleme in Bitterfeld bestand Bayer aber darauf, die neuen Anlagen auf der »grünen Wiese«, angrenzend an das Gelände der Chemie AG, zu bauen. Für die Modernisierung der Infrastruktur sollte die Treuhand sorgen.<sup>34</sup> Bayer übergab der Treuhand eine Liste mit Forderungen, die auf Vorzugsbedingungen für die geplante Neuansiedlung hinausliefen.<sup>35</sup> Die Treuhand kam dem Konzern weit ent-

31 »Bayer AG: 750-Millionen-DM-Investition und neue Arbeitsplätze in Bitterfeld«, in: Handelsblatt, 13.10.1992.

32 Vgl. »Bayer AG: Grundstücksverhandlungen mit der Treuhand«, in: Handelsblatt, 30.10.1991.

33 Vgl. Ausführungen zur Vorstandssitzung: Bericht zur Privatisierung im Merseburger Dreieck zum Kanzlerbesuch am 16.1.1992, Vorstandssitzung 14.1.1992, BArch Berlin, B 412/2625, Bl. 74.

34 Vgl. Vorstandssitzung 20.8.1991, BArch Berlin, B 412/2594, Bl. 13.

35 Vgl. Bayer AG (Bamelis, Schwericke) an Breuel, 10.9.1991, BArch Berlin, B 412/3767, Bl. 397–400.

gegen, obwohl Industrieansiedlungen nicht zu ihren Aufgaben gehörten. Der Treuhandvorstand begründete seine Entscheidung wie folgt: »Die Zustimmung beruht auf der Einzigartigkeit des Falles.«<sup>36</sup>

Das 53 Hektar großen Areal, das die Bayer AG für ihre Tochtergesellschaft, die Bayer-Bitterfeld GmbH erwarb, grenzt unmittelbar an ein Landschaftsschutzgebiet an und befindet sich in nur geringer Entfernung zur Wohnsiedlung Greppin.<sup>37</sup> Das Areal musste mit einem Aufwand von rund 100 Millionen DM vom Land Sachsen-Anhalt und der Treuhand für die Bebauung vorbereitet werden.<sup>38</sup>

Die Grundsteinlegung für die Bayer-Bitterfeld GmbH erfolgte im Oktober 1992. Im Mai 1994 wurde der Betrieb für Methylzellulose und im August der Betrieb für die Produktion von Aspirin eröffnet.<sup>39</sup> Die Pläne zum Bau eines Kosmetikbetriebs gab der Konzern im Sommer 1993 auf. Stattdessen erklärte sich Bayer zur schrittweisen Übernahme des Geschäftsfelds Ionenaustauscher bereit. Die Gesamtinvestitionen der Bayer AG in Bitterfeld wurden noch etwas erhöht und zusätzliche 140 Arbeitsplätze in Aussicht gestellt. Bis 1999 investierte Bayer in sein Bitterfelder Tochterunternehmen 913 Millionen DM und schuf mehr als 650 Arbeitsplätze.<sup>40</sup>

Noch zeitiger als die Bayer AG hatte die Heraeus Quarzglas GmbH & Co. KG aus Hanau mit einer Investition auf der »grünen Wiese« in Bitterfeld begonnen. Heraeus hatte in den 1980er-Jahren das weltweit erste Verfahren zur synthetischen Herstellung von Quarzglas aus hochreinem Silizium entwickelt. Die wichtigsten Kunden für das neue Quarzglas befanden sich in den USA und Japan. Dennoch entschied sich Heraeus für eine Investition in Bitterfeld.<sup>41</sup> Für diese Entscheidung war ein wirtschaftlich

36 Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 7.4.1992, BArch Berlin, B 412/2710, Bl. 347.

37 Vgl. Dühr: Nachhaltige Regionalentwicklung, S. 111.

38 Vgl. Fischer: Chemiekombinat Bitterfeld, S. 185.

39 Vgl. Bayer AG: Informationsmaterial 1999.

40 Vgl. Ein Chemiestandort im Wandel. Die Region Bitterfeld, S. 8.

41 Vgl. Schrank: Ein Familienunternehmen schreibt Industriegeschichte, S. 233f.

### **Bayer Bitterfeld GmbH: Investitionen und Beschäftigte (Stand Januar 1999)<sup>42</sup>**

Betrieb	Investitionen	Beschäftigte
Methylzellulose	85 Mio. DM	43
Lackharze	257 Mio. DM	155
Pharmazeutische Produkte	275 Mio. DM	212
Ionenaustauscher	200 Mio. DM	94
Infrastruktur/Verwaltung	96 Mio. DM	60
Auszubildende		88
<b>Summe</b>	<b>913 Mio. DM</b>	<b>652</b>

vorteilhafter Pipelineverbund mit der Chloralkalichemie ausschlaggebend gewesen. Auf der Grundlage eines neuen von Karlheinz Berndt, dem Leiter der Forschungsabteilung Elektrolyse in Bitterfeld, entwickelten Verfahrens zur Abtrennung von Kieselsäure aus Kochsalzkohle wurde ein Stoffverbund zwischen der Chlorfabrik IV und den neuen Anlagen von Heraeus möglich.<sup>43</sup> Die Chemie AG verpflichtete sich, Natronlauge und Wasserstoff zu liefern, die bei der Herstellung von Quarzglas anfallende Salzsäure abzunehmen und diese in ihrer Chloralkalielektrolyse weiterzuverarbeiten.<sup>44</sup> So entstand ein Recyclingverbund. Der Bau der Anlage zur Herstellung von synthetischem Quarzglas begann im Dezember 1991. Die Fabrik wurde in der Folgezeit noch mehrfach erweitert und 400 Arbeitsplätze geschaffen.<sup>45</sup> Bis zum Jahr 2003 investierte Heraeus rund 900 Millionen DM in Bitterfeld.<sup>46</sup>

42 Vgl. Bayer AG: Informationsmaterial 1999.

43 Vgl. Fischer: Tradition und High-Chem, S. 181 ff.

44 Vgl. »Heraeus Holding GmbH: Kooperation mit der Chemie AG in Ostdeutschland«, in: Handelsblatt, 19.12.1991.

45 Vgl. Schrank: Ein Familienunternehmen schreibt Industriegeschichte, S. 234.

46 Vgl. ebd.

## 2. Auflösung der Chemie AG: Kostenreduktion versus Arbeitsplätze

Im November 1992 wurde das Unternehmenskonzept der Chemie AG vom Vorstand der Treuhand in seinen Grundzügen angenommen.<sup>47</sup> In einem ersten Schritt wurden die laufenden Geschäfte in drei Segmente aufgeteilt: Kern-, Pflege- und Restgeschäfte. Die Kerngeschäfte sollten möglichst bald privatisiert werden.

### Kerngeschäfte der Chemie AG 1992

Geschäftsfeld	Umsatz (in Mio. DM)
Textil-Farbstoffe	55
Elektrolyse	52
Spezialprodukte	45
Phosphorprodukte	28

Geschäftsfelder, die noch Absatz hatten, aber nicht rentabel waren und aus eigener Kraft auch nicht saniert werden konnten, sollten als sogenannte Pflegegeschäfte noch bis 1994 vorgehalten werden, bis die Neuan siedler ihre Anlagen in Betrieb nehmen würden. Dies betraf 700 bis 900 Arbeitsplätze.

Der Vorstand der Treuhand, der Leitungsausschuss und insbesondere die Bonner Ministerien drängten auf eine schnellere Kostenreduktion in Bitterfeld. Ein neues Management wurde gefordert. Dazu Schucht: »Albernes Zeug also vom Leitungsausschuss von den jungen Burschen, die das niederschreiben, die Meinung zu forcieren, man könnte durch andere Manager zu günstigeren Kosten dort kommen.«<sup>48</sup>

In der Berichterstattung an das Bundeskanzleramt nahm die Entwicklung der Chemie AG Bitterfeld einen besonderen Stellenwert ein, nicht zuletzt aufgrund der dort am 10. Mai 1991 vom Bundeskanzler aus-

47 Vgl. Vorstandssitzung der Treuhand 17.11.1992, BArch Berlin, B 412/2710, Bl. 11f.

48 Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 960.

## Pflegegeschäfte der Chemie AG 1992

Geschäftsfeld	Umsatz (in Mio. DM)
Aluminiumlegierungen	40
Ionenaustauscher	25
Natriumchlorat	23
PVC-Pulver	15
Methylenchlorid	10
PVC-Compounds	9
Entwicklungsprodukte	8
Leichtmetallhalbzeuge	5
Schwermetalle	5
Dimethylsulfat	3
Magnete	2

gesprochenen Bestandsgarantie. Anfang 1993 hielt Kanzleramtsreferent Werner dazu fest, dass der Beschäftigungsabbau noch immer schneller verlaufe als die Schaffung neuer Arbeitsplätze, da die neuen Produktionen von Bayer, Heraeus, Ausimont und anderer Firmen erst 1994 anliefen. Die Chemie AG und die Treuhand rieten daher den Bundeskanzler für 1993 von einem Besuch in Bitterfeld ab.<sup>49</sup>

Um der Erwartungshaltung des Treuhandvorstands und der Ministerien im Hinblick auf die Kostensenkung gerecht zu werden, setzte der Vorstand der Chemie AG Anfang 1993 eine neue Organisationsstruktur ohne Vorankündigung und Abstimmung im Aufsichtsrat in Kraft. Dies provozierte den schärfsten Widerspruch der Arbeitnehmervertreter, die einen weiteren schnellen Abbau von Arbeitsplätzen, vor allen bei den Pflegegeschäften, befürchteten. Eine Fristsetzung für die Privatisierung der Kern- und Pflegegeschäfte lehnte der Betriebsrat ab und protestierte mit einer Flugblattaktion: »So nicht, Herr Dr. Ambros!«<sup>50</sup> Bei der Investo-

49 Vgl. Notizen Werner, BArch Koblenz, B 136/37734, Bl. 34.

50 Vgl. Betriebsrat der Chemie AG, 15.1.1993, Flugblatt Nr. 5: »So nicht, Herr Dr. Ambros!«, BArch Berlin, B 412/3391, Bl. 347, sowie Weihe, Betriebsratsvorsitzender Chemie AG, an Treuhand, Bräutigam, 21.1.1993, ebd., Bl. 344f.

renauswahl hatte Ambros im Alleingang gegen ein MBO-Vorhaben entschieden.<sup>51</sup> Dazu schrieb Hans Terbrack, stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats der Chemie AG und Mitglied des geschäftsführenden Hauptvorstands der IG CPK, vertraulich an Schucht: »Hier wird mehr Flurschaden angerichtet, als je wieder gutzumachen ist.«<sup>52</sup> Er sah im Vorgehen von Ambros einen Verstoß gegen das Mitbestimmungsgesetz und forderte seine Ablösung.<sup>53</sup>

Das Kalkül der Geschäftsführung im Hinblick auf die Pflegegeschäfte ging zumindest teilweise auf. Für die Restgeschäfte – Anorganika, Organika, Zwischen- und Spezialprodukte und Metallformguss – gab es hingegen keine Perspektiven. Sie sollten bis 1995 sukzessive abgewickelt werden.<sup>54</sup> Bis Ende 1995 sollten insgesamt 5000 Arbeitsplätze erhalten bzw. neu geschaffen werden (Kerngeschäft, Pflegegeschäft, Industriepark, Privatisierung, Kleinsiedler, Neuansiedler). Das Unternehmenskonzept der Chemie AG sah einen Finanzbedarf von rund 924 Millionen DM für Sanierungsmaßnahmen vor.<sup>55</sup>

### 3. Das Chemieparkkonzept nimmt Konturen an

Da die Privatisierung langsamer verlief als erhofft und der Umsatz der Chemie AG sank, stieg der Fixkostendruck. In Konsequenz dessen entwickelte die Treuhand einen neuen Ansatz: Es sollte ein Chemiepark gegründet und die Kerngeschäfte abgespalten werden. In Regie der Chemieparkgesellschaft sollten künftig alle standortbezogenen Dienstleitungen, darunter die Energieversorgung, der Betrieb sämtlicher Verbundleitungen, die Werkstätten, Feuerwehr, Werkschutz und die Abfallentsorgung,

51 Vgl. Kaiser an Schucht, 8.3.1993, ebd., Bl. 293 f.

52 Terbrack an Schucht, persönlich/vertraulich, 3.3.1993, ebd., Bl. 295 f.

53 Vgl. Terbrack an Mitglieder des Aufsichtsrats der Chemie AG, Kopie an Breuel, Schucht, Rappe, 8.3.1993, ebd., Bl. 63 f.

54 Vgl. Chemie AG: Strategisches Konzept für einen neuen Privatisierungsansatz, November 1992, BArch Berlin, B 412/2709, Bl. 114–128.

55 Vgl. ebd.

angeboten werden. Max Bräutigam, Abteilungsleiter der Treuhand im Unternehmensbereich 6, Unternehmensgruppe Chemie (U6/CH) und zuständig für die Chemie AG, verwies auf die Vielzahl überdimensionierter und nicht auslastbarer Dienstleistungen.<sup>56</sup> Allerdings blieb längere Zeit umstritten, wie sich das Verhältnis zwischen Chemiepark und Chemie AG bzw. Chemie GmbH gestalten sollte. Die Geschäftsführung der Chemie AG versuchte zunächst, alle wichtigen Ansiedler für eine Minderheitsbeteiligung an der Chemieparkgesellschaft (CPG) zu gewinnen.<sup>57</sup>

Seitens der wichtigsten Ansiedler und des Chemiedirektorats der Treuhand war das anfänglich gute Verhältnis zum Vorstand der Chemie AG inzwischen abgekühlt. Der unüberlegte Verkauf von Kernstücken der Infrastruktur wurden von Bayer und Heraeus scharf kritisiert.<sup>58</sup> Sie forderten die Treuhand auf, dagegen vorzugehen. Auch der für Bitterfeld verantwortliche Treuhandmanager, Bräutigam, sah die Gefahr, dass ein zu schneller Ausverkauf dem Standort mehr schaden als nutzen würde. Ein Gesamtkonzept konnte er im Agieren des Vorstands nicht erkennen.<sup>59</sup> Schucht forderte daraufhin Ambros auf, die »Atomisierung« der Infrastruktur überdenken. Die CPG sollte vorerst noch zu 100 Prozent in Besitz der Treuhand bleiben.<sup>60</sup>

Die Diskussionen um das Chemieparkmodell spiegelten die Lernprozesse bei der Treuhand wider. Künftig sollten weniger Neuansiedlungen auf der »grünen Wiese« stattfinden. Stattdessen wurde der Nutzbarmachung von belasteten Industrieflächen für neue Anlagen oberste Priorität eingeräumt.<sup>61</sup> Stilllegungen von Betrieben, ohne Konzepte für die künftige Beschäftigung der frei werdenden Arbeitskräfte sollten nach Möglichkeit

56 Vgl. Fischer: Chemiekombinat Bitterfeld, S. 181 f.

57 Vgl. Bamelis (Bayer AG) an Schucht, 30.7.1993, BArch Berlin, B 412/3589, Bl. 240–243.

58 Vgl. Bamelis (Bayer AG) an Schucht, 28.9.1993, ebd., Bl. 244f.; vgl. Heraeus an Schucht, 12.7.1993, ebd., Bl. 252 f.

59 Vgl. Bräutigam an Schucht, Kaiser, 17.9.1993, und Bräutigam an Schucht und Kaiser, 4.10.1993, ebd., Bl. 330–334 u. 370.

60 Vgl. Schucht an Ambros, 21.9.1993, ebd., Bl. 359.

61 Vgl. Frau Breuel zur Kenntnis: Sachstandsvermerk zur AG Industrieparkkonzepte bei Dickerhof, U6 EN, ohne Datum (etwa Januar 1993), BArch Berlin, B 412/2709, Bl. 130.

vermieden werden. Die negativen Auswirkungen übereilter Stilllegungsbeschlüsse, wie in Zeitz und Krumpa, sollten sich nicht wiederholen.

Die bevorstehende Aufspaltung der Chemie AG, die ungelösten Probleme beim Aufbau der CPG, die drohende Verlagerung der Chlorproduktion von Bitterfeld nach Schkopau<sup>62</sup> und nicht zuletzt auch persönliche Spannungen zwischen den Akteuren belasteten das Verhältnis zwischen den Ansiedlern, der Treuhand, dem Vorstand und Aufsichtsrat sowie dem Betriebsrat der Chemie AG so schwer, dass eine gegenseitige Blockade drohte.

Der Betriebsrat befürchtete die völlige Zerschlagung des Standorts nach der Auflösung der Chemie AG und drohte mit »unpopulären Maßnahmen«. <sup>63</sup> Selbst die Teilnahme an der Feierstunde zum 100. Jahrestag der Gründung des Betriebes im Dezember 1993 wurde von Betriebsrat Bodo Weihe angesichts der spannungsgeladenen Situation abgelehnt.<sup>64</sup> Mit der Umwandlung der Chemie AG in eine GmbH Anfang März 1994 wurden der Aufsichtsratsvorsitzende, Heinrich Harries, und der Sprecher der Geschäftsführung, Ambros, von ihren Posten abberufen. Harries beschwerte sich bei Schucht über den »Rausschmiss dritter Klasse«. <sup>65</sup> Schucht wahrte die Form, ließ aber an der von Vertretern des Landes und des Betriebsrats befürworteten Personalentscheidung nicht mehr rütteln.<sup>66</sup>

Der scheidende Geschäftsführer zog dennoch eine positive Bilanz.<sup>67</sup> Das Konzept der Teilprivatisierungen begann zu wirken. Bis zum Frühjahr 1994 hatten sich 178 Firmen im Chemiepark angesiedelt, davon 40 Chemieproduzenten. Insgesamt waren rund 2 Milliarden DM in neue Anlagen investiert und 5500 Arbeitsplätze gesichert worden.

62 Kreistag Bitterfeld an Breuel und Wirtschaftsminister Rehberger, 8.11.1993, BArch Berlin, B 412/3589, Bl. 149.

63 Vgl. Notiz Bräutigam für Schucht und Kaiser, 1.12.1993, ebd., Bl. 39–41.

64 Vgl. Weihe, Betriebsrat Chemie AG, an Breuel, 25.11.1993, ebd., Bl. 54.

65 Harries an Schucht, 3.2.1994, BArch Berlin, B 412/3590, Bl. 336f.

66 Vgl. Schucht an Dr. Heinrich Harries, 14.2.1994, ebd., Bl. 335.

67 Vgl. »Chemiepark GmbH Bitterfeld-Wolfen: Ausimont und Akzo investieren im Chemiepark«, in: Handelsblatt, 3.3.1994.

Die Chemie AG wurde in zwei Gesellschaften aufgespalten: die Chemiepark Bitterfeld GmbH (CP) und die Chemie GmbH Bitterfeld-Wolfen (CBW).<sup>68</sup> Die Chemie GmbH Bitterfeld-Wolfen wurde im Herbst 1994 in die Bitterfelder Vermögensverwaltung Chemie GmbH (BVV) umgewandelt.<sup>69</sup> Als Geschäftsführer agierten Max Bräutigam, er wechselte von der Treuhand zur BVV, und Dieter Raschke.

Inzwischen hatte auch die Chemieparkgesellschaft einen Geschäftsführer bekommen. Er verfolgte ein Stiftungsmodell.<sup>70</sup> Eine solche Lösung wurde aber vom Unternehmensbereich Chemie der Treuhand, mit dem Verweis auf die langfristig zu hohen Kosten für das Land, entschieden abgelehnt.<sup>71</sup> Hauptzweck des Chemieparks sollte es sein, die standortgebundene Infrastruktur zusammenzufassen und zu sichern. Die Dienstleistungen sollten in einer zunächst von der Treuhand geführten Servicegesellschaft zusammengefasst werden. Nach dem Ende der Tätigkeit der Treuhand sollte diese Gesellschaft privatisiert oder dem Land übertragen werden.<sup>72</sup>

Im Frühsommer 1994 zeichnete sich ab, dass die Privatisierung der als überlebensfähig eingestuften Reste der Bitterfelder Chemie nicht bis Jahresende abgeschlossen werden konnte. Die neue Geschäftsleitung der Chemie GmbH und der Betriebsrat vereinbarten daher einen Sozialplan und einen Interessenausgleich.<sup>73</sup> Die Gewerkschaft unterstützte das Ziel, die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu verbessern, um die Privatisierungschancen zu erhöhen. Kündigungen sollte es nicht mehr geben,

68 Vgl. Löhnert: Strukturwandel, S. 244 ff.

69 Vgl. Bräutigam und Raschke, Geschäftsführer Chemie GmbH Bitterfeld-Wolfen (ab 30.3.1994 BVV): Lagebericht 1993, 28.10.1994, LASA, Abteilung Merseburg, I 509, Nr. 1704.

70 Vgl. Langner an Kaiser, 22.9.1994, BArch Berlin, B 412/3590, Bl. 73 f.

71 Vgl. Kaiser an Dr. Langner, Geschäftsführer Chemiepark GmbH, 21.9.1994, ebd., Bl. 72.

72 Vgl. Treuhand, U 6: Vermerk zum Gespräch Chemiepark anlässlich des Besuchs bei Heraeus in Bitterfeld, 11.10.1993, BArch Berlin, B 412/2815, Bl. 63–65.

73 Vgl. Bräutigam an Schulz, Treuhand: Brief des Betriebsrates an den Bundeskanzler, 7.7.1994, und Referat 422, betr.: Gespräch mit den Betriebsräten Bitterfeld-Wolfen am 11.6.1994, BArch Koblenz, B 136/37737, Bl. 104 f. u. 134 f.

sondern Betriebsübergänge oder Vermittlungen in Bildungsmaßnahmen nach Paragraf 249 Arbeitsförderungsgesetz.

Für vier Geschäftsfelder (Chlor IV, Farbstoffe Nord, Azo-Ost, Ionenaustauscher) wurde weiter nach Betreibern gesucht. Die Spezialchemie, fern jeder Verbundlösung, sollte mit einem MBO/MBI-Vorhaben privatisiert werden. Pikant an diesem Vorhaben war, dass Bräutigam, einer der beiden Geschäftsführer der Chemie GmbH, gemeinsam mit dem externen Unternehmer Achim Riemann die neue Firma ins Leben rufen wollte.<sup>74</sup> Dem MBO/MBI-Projekt sollte auch eine mit öffentlichen Mitteln in Bitterfeld errichtete Versuchsfabrik zur Verfügung gestellt werden. Nur in diesem Fall, so argumentierte Bräutigam, könnten rund 300 Arbeitsplätze in dem neuen Unternehmen entstehen.

Der Betriebsrat unterstützte das Vorhaben. Konzepte habe es bisher schon genug gegeben. »Das Einzige, was ständig erfüllt wurde, waren die Kennziffern des Personalabbaus.«<sup>75</sup> Die Treuhand solle der Geschäftsführung eine Chance zur Umsetzung ihrer Idee geben. Allerdings hatten bereits ein MBO-Projekt in Leuna Interesse an der Übernahme der Versuchsanlage angemeldet. Gespräche zur Kompromissfindung zwischen beiden Standorten blieben erfolglos.<sup>76</sup> Die Standortkonkurrenz wurde vom Vorstand der Treuhand zugunsten von Leuna entschieden und die Versuchsfabrik entgegen der Empfehlung des Leitungsausschusses der Chemtec GmbH, Leuna, übertragen.<sup>77</sup> Gegen diese Entscheidung liefen die Verantwortlichen aus Bitterfeld Sturm. Sie protestierten beim Vorstand der Treuhand und beim Bundeskanzleramt.<sup>78</sup> Birgit Breuel nahm den Protest zur Kenntnis, stellte aber die Entscheidung zugunsten von Leuna nicht mehr infrage.

74 Vgl. Bräutigam an Föhr, Vorstand Treuhand, 21.9.1994, BArch Berlin, B 412/3590, Bl. 106; Bräutigam an Schucht, 4.10.1994, ebd., Bl. 65.

75 Weihe an Schucht, 27.9.1994, ebd., Bl. 68 f.

76 Vgl. Bräutigam an Kaiser, 4.8.1994, ebd., Bl. 91.

77 Vgl. 267. Sitzung des Leitungsausschusses am 8.12.1994, BArch Berlin, B 412/16324, Bl. 8–10.

78 Vgl. Aufsichtsrat Chemie GmbH (Schraufstätter, Kottmann) an Breuel, 19.12.1994, BArch Berlin, B 412/3590, Bl. 11 f.; Bräutigam an Kindler, 22.12.1994, BArch Koblenz, B 136/37738, Bl. 225.

Schwieriger als erwartet gestaltete sich unterdessen auch die Privatisierung des Geschäftsfeldes Ionenaustauscher. Auf diesem Gebiet bestand zwischen Bitterfeld und der Bayer AG seit August 1990 eine enge Zusammenarbeit. Bayer hatte exklusiv den Vertrieb der von CBW produzierten Ionenaustauscher übernommen. Der Konzern wollte aber seine Risiken minimieren und die Anlagen nur schrittweise übernehmen. Noch bis 1998 sollte die Treuhand bzw. BvS den größten Teil der wirtschaftlichen Risiken tragen. Die Verluste aus der Fortführung der Produktion sollten zu 80 Prozent von der BvS und zu 20 Prozent von der Bayer AG getragen werden. Bayer übernahm 94 Arbeitnehmer und sicherte 50 Millionen DM Investitionen zu. Demgegenüber sollte die BvS für die Privatisierung des Geschäftsfelds Ionenaustauscher rund 206 Millionen DM aufwenden.<sup>79</sup>

Der Präsidialausschuss der BvS verwies den Privatisierungsvertrag Ende 1995 mit der Bitte um Nachverhandlungen an den Verwaltungsrat zurück. Der Präsidialausschuss sah die finanziellen Belastungen fast ausschließlich aufseiten der BvS und forderte vom Konzern ein größeres Engagement. Im Ergebnis der Nachverhandlungen gab die Bayer AG unverbindliche Erklärungen ab. Letztendlich wurde das Geschäftsfeld Ionenaustauscher mit hohen staatlichen Zuschüssen erhalten.

## 4. Das Ringen um die Chlorchemie

Die stoffliche Grundlage für die meisten der in Bitterfeld und Wolfen produzierten Erzeugnisse lieferte die Chlor- und Alkalichemie. Bis zum Sommer 1990 wurden in Bitterfeld drei Chlorfabriken und in Wolfen eine betrieben. Zusammen erzeugten sie mit Amalgam- und Diaphragmazellen 278 000 Tonnen Chlor und 274 000 Tonnen Natronlauge.<sup>80</sup> Nach der Wende musste die Chlorproduktion erheblich reduziert werden,

79 Vgl. Breitenstein: Privatisierung des Geschäftsfeldes Ionenaustauscher der Chemie GmbH Bitterfeld-Wolfen an die Bayer AG, 7. Sitzung des Verwaltungsrats der BvS am 11.10.1995, BLHA, Rep. 1100, Nr. 596.

80 Vgl. Fischer: Tradition und High-Chem, S. 146.

da die Absatzmärkte schrumpften und die Stilllegung veralteter Elektrolysezellen unumgänglich war. Im Juli 1990 wurde die Chlorfabrik I in Bitterfeld stillgelegt und einen Monat später auch die Elektrolyse in der Farbenfabrik Wolfen. Die Produktion von Chlor III und IV wurde zurückgefahren. Der Auslastungsgrad der Chlorelektrolysen lag bei weniger als 50 Prozent. Um die Quecksilber-Emissionen in den Elektrolysezellen zu reduzieren und die 1990 mit der Pariser Konvention vorgegebenen Normen zu erreichen, mussten sie nachgerüstet werden.

Infolge der unzureichenden Kapazitätsauslastung beider Chlorfabriken liefen pro Jahr Verluste von etwa 25 Millionen DM auf. Die Treuhand konnte diese Verluste nicht hinnehmen. Andererseits konnte der Standort auf eine eigene Chlorproduktion nicht verzichten, da die wichtigsten Ansiedler im Verbund mit der Chlorelektrolyse standen.

Über die Zukunft der Bitterfelder Chlorelektrolysen kam es zu einem langwierigen Konflikt zwischen Unternehmen und Betriebsrat auf der einen Seite und der Treuhand/BvS auf der anderen Seite.<sup>81</sup> Für die Umrüstung von Chlor IV hatten Bitterfelder Chemiker und Ingenieure bereits Anfang 1991 ein Konzept entwickelt.<sup>82</sup> Sie stießen damit auf wenig Gegenliebe. Für die Treuhand hatte der Bau einer Oxichlorierungsanlage in Schkopau Vorrang. Die Bitterfelder Chlorproduktion sollte nur entsprechend der Auftragslage modernisiert werden.<sup>83</sup> Diese Strategie überzeugte die Akteure vor Ort nicht. Von den großen Chlorverbrauchern, Heraeus und Sidra, der Geschäftsführung der Chemie AG, dem Betriebsrat und der Landesregierung wurde das Agieren der Treuhand als standortgefährdende Hinhaltenaktik bewertet.<sup>84</sup> Unterstützung erhielten sie vom Bundesministerium für Umwelt. Minister Klaus Töpfer setzte sich

81 Vgl. 285. Sitzung des Leitungsausschusses am 1.6.1995, BArch Berlin, B 412/16330, Bl. 150f.

82 Vgl. Fischer: Tradition und High-Chem, S. 181.

83 Vgl. John von Freyend (BMF) an Jürgen Heraeus, 21.10.1993, BArch Koblenz, B 136/37736, Bl. 220f.

84 Vgl. IG Chemie an Ludewig, 8.10.1993, BArch Koblenz, B 136/37736, Bl. 218; Betriebsratsunterlagen, LASA, Abteilung Merseburg, CKB, I 509, Nr. 1734; Schaper (Heraeus) an Schucht, 20.10.1993, BArch Berlin, B 412/3589, Bl. 178f.

für die Modernisierung der Chlorerzeugung sowohl in Schkopau als auch Bitterfeld ein.<sup>85</sup>

Die Geschäftsführung der Heraeus Holding GmbH protestierte beim Bundeskanzleramt gegen die Entscheidung der Treuhand. Sie fürchtete, dass sich die Treuhand einseitig auf den extrem teuren Umbau des Standorts Schkopau konzentrieren und Bitterfeld vernachlässigen würde. Heraeus sah im Verzicht der Modernisierung der Chlorproduktion einen »eklatanten Fehler«. Die neue Quarzfabrik war das größte je von Heraeus realisierte Einzelprojekt. »Unsere Fabrik ist wie mit einer Nabelschnur mit der Chloralkalielektrolyse verbunden.«<sup>86</sup> Heraeus verlangte eine langfristige Garantie für die Chlorproduktion in Bitterfeld, andernfalls würde das Unternehmen die eigentlich für Bitterfeld geplanten Ausbaustufen außerhalb Europas errichten. Auch Sidra protestierte gegen das Konzept der Treuhand, das Chlortransporte per Bahn und LKW zwischen Bitterfeld und Schkopau vorsah. Aus Gründen des Umweltschutzes hielt Sidra eine solche Lösung nicht für realistisch.<sup>87</sup> Auch Ambros kritisierte die Treuhand scharf: »Aus einer Finanzierungsbagatelle ist ein Fall von politischer Brisanz geworden.«<sup>88</sup>

Die Treuhand beharrte jedoch auf ihrem Standpunkt: Eine Umrüstung von Chlor IV sei weder aus Gründen des Umweltschutzes noch aus betriebswirtschaftlicher Sicht nötig.<sup>89</sup> Im Dezember 1993 nahm der Leitungsausschuss eine erneute Bewertung der Varianten für Chlor IV vor.<sup>90</sup> Aus rein betriebswirtschaftlicher Sicht konnte eine Umrüstung nicht überzeugen. Standortpolitisch war jedoch der Erhalt der Chlorproduktion, von der bis zu 800 Arbeitsplätzen abhingen, geboten. Der Leitungs-

85 Vgl. Bundesministerium für Umwelt an Schucht, 25.10.1993, BArch Koblenz, B 136/37736, Bl. 233 f.

86 Heraeus Holding GmbH an Ludewig, 28.10.1993, ebd., Bl. 244–246.

87 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 1013.

88 Vgl. KfW-Verwaltungsratssitzung, 9.11.1993, BArch Koblenz, B 136/37736, Bl. 270–273, hier Bl. 273.

89 Vgl. UB Chemie (Schucht, Kaiser) an Werner, Bundeskanzleramt, 24.11.1993, ebd., Bl. 285 f.

90 Vgl. 227. Sitzung des Leitungsausschusses, 8.12.1993, BArch Berlin, B 412/16350, Bl. 169–172.

ausschuss sprach sich daher für eine Umrüstung auf das Membranverfahren aus. Allerdings sollten die dafür nötigen Mittel erst nach Abschluss der Privatisierungsverhandlungen freigegeben werden.

Zu den Interessenten für Chlor IV gehörten unter anderen der japanische Konzern Mitsui, Norsk Hydro, die Preiss-Daimler-Gruppe und die Elektro-Chemie Ibbenbüren GmbH (ECI). Bei letztgenanntem Unternehmen handelte es sich um ein Joint Venture der niederländischen Akzo Nobel Chemicals, Amersfoort, und der Preussag AG, Hannover. ECI betrieb bereits eine Chlor-Alkali-Elektrolyse nach dem Amalgam-Verfahren in Ibbenbüren.

Im Frühjahr 1994 hoffte die Treuhand auf einen baldigen Vertragsabschluss mit ECI oder Mitsui, doch in beiden Fällen scheiterten die Verhandlungen.<sup>91</sup> Nochmals wurde der Leitungsausschuss im Mai 1995 bemüht, um unterschiedliche Szenarien zu untersuchen.<sup>92</sup> Der Leitungsausschuss blieb bei seiner ursprünglichen Empfehlung. Allerdings sah man erhebliche unternehmerische Risiken für den Betreiber der Anlage, da zum einen die künftigen Absatzmengen nur schwer einzuschätzen waren und zum anderen eine Konkurrenzsituation zur Chlorerzeugung in Schkopau bestand. Um sich Optionen offen zu halten, sollte Chlor IV bis zum Abschluss der Privatisierungsverhandlungen »konserviert« und die Chlornachfrage eine Zeit lang allein durch Chlor III gedeckt werden.

Nachdem in den Privatisierungsverhandlungen kein Durchbruch erzielt werden konnte, übernahm die BvS Chlor IV ab Dezember 1995 in Eigenregie. Die BvS erhöhte das Kapital ihrer Tochtergesellschaft, der Elektrolyse GmbH, Bitterfeld, um rund 160 Millionen DM.<sup>93</sup> Damit wurde

91 Vgl. Vorstandssitzung 15.3.1994, BArch Berlin, B 412/2815, Bl. 20; Bräutigam an Schucht: Chlor IV Bitterfeld: Stand der Angelegenheit, 4.3.1994, BArch Berlin, B 412/281, Bl. 322.

92 Vgl. 285. Sitzung des Leitungsausschusses am 1.6.1995, BArch Berlin, B 412/16330, Bl. 150–172.

93 Vgl. Breitenstein, Verwaltungsratsvorlage: Ausgliederung der Chlor-IV-Produktionsanlagen aus der Chemie GmbH Bitterfeld-Wolfen, 23.11.1995, 9. Sitzung des Verwaltungsrats der BvS, 13.12.1995, BLHA, Rep. 1100, Nr. 597.

der Umbau von Chlor IV und die Fortführung von Chlor III ermöglicht und ein Signal für den langfristigen Erhalt der Chlorproduktion in Bitterfeld gegeben. Zusätzlich beteiligte sich das Land Sachsen-Anhalt mit rund 30 Millionen DM Fördermitteln an dem Projekt.

Ende 1996 unterzeichneten die BvS und die ECI eine Absichtserklärung zur Privatisierung der Bitterfelder Chlor-Alkali-Elektrolyse.<sup>94</sup> Ein Jahr später wurde der Kaufvertrag besiegelt.<sup>95</sup>

Interessant an dem Ringen um die beste Strategie für den Erhalt der Chlorchemie in Bitterfeld war der Umstand, dass die Treuhand bzw. BvS in diesem Fall noch bis Ende 1997 selbst unternehmerisch tätig blieb. Der Betriebsrat sah sich in seinem hartnäckigen Ringen um den Erhalt und die Modernisierung der Chlorproduktion bestätigt. Die BvS sicherte den Fortbestand der Chlorproduktion und erleichterte damit Firmen wie Heraeus Investitionsentscheidungen zugunsten von Bitterfeld.<sup>96</sup>

Vom ursprünglichen Konzept der möglichst schnellen Privatisierung hatte sich die Treuhand/BvS im Chemiebereich unter dem Druck des Faktischen längst verabschiedet. Treuhand und BvS betrieben in Bitterfeld in Abstimmung mit der Landesregierung von Sachsen-Anhalt eine aktive Strukturpolitik.

## 5. Neujustierung des Chemieparkkonzepts

Die Chemieparkgesellschaft sollte nach und nach sämtliche Servicebereiche privatisieren. Ihre Grundkonstruktion erwies sich jedoch nicht als tragfähig. Nach der Stilllegung vieler Anlagen war die Infrastruktur überdimensioniert und durch die Neuansiedlungen auch nicht mehr standortgerecht.<sup>97</sup>

94 Vgl. »Preussag und Akzo Nobel wollen BCA übernehmen«, in: Handelsblatt, 20.12.1996.

95 Vgl. Fischer: Tradition und High-Chem, S. 183–187.

96 Vgl. Breitenstein, Verwaltungratsvorlage: Ausgliederung der Chlor-IV-Produktionsanlagen aus der Chemie GmbH Bitterfeld-Wolfen, 23.11.1995, 9. Sitzung des Verwaltungsrats der BvS, 13.12.1995, BLHA, Rep. 1100, Nr. 597.

97 Vgl. Derlien/Faupel/Nieter: Industriestandort mit Vorbildfunktion, S. 21.

Wenige Tage vor Beendigung ihrer Tätigkeit, veräußerte die Treuhand im Dezember 1994 sämtliche Geschäftsanteile an den Infrastrukturgesellschaften und -einrichtungen der Standorte Bitterfeld, Wolfen und Zeitz an das Land Sachsen-Anhalt.<sup>98</sup> Einen anderen Interessenten gab es nicht. Das Land beabsichtigte einen schrittweisen Verkauf aller erworbenen Einrichtungen (Feuerwehr, Eisenbahn, Wasserwirtschaft usw.) und Flächen an private Investoren.

Das Chemiaparkkonzept basierte auf der Annahme, dass eine große Anzahl von Neuansiedlern gemeinsam die Kosten für die Infrastruktur tragen würden. Diese Rechnung ging nicht auf. Die Anzahl der Firmen in Chemiapark reichte nicht aus für die Auslastung der Infrastruktur.<sup>99</sup> Problematisch war auch die Tatsache, dass die produzierenden Unternehmen mit einer Vielzahl von Partnern verhandeln mussten, um die von ihnen benötigten Dienstleistungen zukaufen zu können. Die Einzelprivatisierung der standortgebundenen Dienstleistungen erwies sich als Hemmschuh für die Standortentwicklung. Das Land Sachsen-Anhalt war damit überfordert und blieb auf die Unterstützung durch die BvS angewiesen.

Angesichts der hier nur angedeuteten Probleme führte die BvS beide Standortgesellschaften – Chemiapark Bitterfeld und Industriepark Wolfen-Thalheim – in Jahr 1997 zusammen. Ein neues Chemiaparkkonzept sollte den Produzenten die Konzentration auf ihr Kerngeschäft, die eigentliche Chemie, ermöglichen. Die neu gegründete Chemiapark Bitterfeld-Wolfen GmbH (CPG) wurde umfassend mit den Vermögenswerten der genannten Standortgesellschaften ausgestattet international ausgeschrieben. Im Mai 1998 wurde die Infrastrukturprivatisierung mit dem Erwerb der CPG durch ein Konsortium aus der Spezialtechnik Dresden GmbH – dieser einstmals größte Rüstungsproduzent der DDR war 1992 von der General-Atoms-Gruppe aus San Diego gekauft worden und hatte sich auf die Konversion von Militärgütern und die Sanierung von

98 Vgl. Verwaltungsratsvorlage: Veräußerung der Infrastrukturgesellschaften und -einrichtungen der Standorte Bitterfeld, Wolfen und Zeitz an das Land Sachsen-Anhalt, 8./9.12.1994, BLHA, Rep. 1100, Nr. 587.

99 Vgl. Dühr: Nachhaltige Regionalentwicklung, S. 109.

Altlasten spezialisiert – und der ASI Industrieanlagen Service GmbH, Wiesbaden, abgeschlossen.<sup>100</sup> Das Konsortium erwarb 74,8 Prozent an der CPG, während 25,2 Prozent bei der BvS verblieben.<sup>101</sup>

Unter der Leitung des Konsortiums kam die Modernisierung der Infrastruktur jedoch nur langsam voran. Auch zeigte sich ein Zielkonflikt zwischen den gewinnorientierten Eignern der Infrastrukturgesellschaft und den Unternehmen im Chemiepark, die günstige Preise für die von ihnen benötigten Leistungen verlangten. Vor allem die zu hohen Preise für Strom und für die Abwasserentsorgung standen in der Kritik. Die BvS kündigte daher den Vertrag mit dem Konsortium zum Januar 2000. Damit war der Staat wieder Eigentümerin der CPG und musste das Unternehmen nochmals zum Verkauf ausschreiben.

Wegen der Rücknahme der Privatisierung stand der Präsident der BvS, Günter Himstedt, kurz vor dem Ende seiner Amtszeit politisch stark unter Druck.<sup>102</sup> Von fünf Bewerbern blieben nach der ersten Ausschreibungsrunde noch zwei übrig: ein Konsortium von Energieversorgern unter Führung von RWE sowie die P-D Management Consulting GmbH. Im Dezember 2000 erteilte der Verwaltungsrat der BvS der P-D Management Consulting GmbH den Zuschlag. Das Unternehmen erwarb die Chemie-Park GmbH für 1,05 Millionen DM und verpflichtete sich für die Dauer von zehn Jahren, jährlich ein Gesellschafterdarlehen von einer Million Euro zu gewähren.<sup>103</sup> Es war die letzte und größte Privatisierung durch die BvS.

Als Nachteil für die gesamte Standortentwicklung stellte sich das Fehlen von größeren vermarktungsfähigen Flächen heraus. Großinvestoren waren daher nicht zu gewinnen. Umso wichtiger war die Anwerbung mittelständischer Unternehmen. Auf diesem Gebiet agierte die P-D Management Consulting GmbH bereits 2001 so erfolgreich, dass der Chemiepark erstmals einen Jahresüberschuss erzielte. Um die Revitalisierung des

100 Vgl. »BvS privatisiert Chemiepark Bitterfeld«, in: Handelsblatt, 16.4.1998.

101 Vgl. »Bitterfeld-Wolfen: Der letzte große Verkauf«, in: Handelsblatt, 10.6.1998.

102 Vgl. Preiss-Daimler: Ein Leben für den Aufbau Ost, S. 169.

103 Vgl. ebd., S. 171.

Standorts weiter zu fördern, wurde eine neue Infrastrukturgesellschaft gegründet, an der die Entwicklungs- und Wirtschaftsförderungsgesellschaft Bitterfeld-Wolfen 51 Prozent und P-D 49 Prozent der Anteile hielten. Die Gesellschaft wurde mit rund 231 Millionen Euro Fördermitteln vom Bund und vom Land Sachsen-Anhalt ausgestattet.

Nach der Zweitprivatisierung entwickelte sich der Chemiepark vom Problemkind zum Vorzeigeprojekt. P-D selbst gehörte auch zu den neuen Investoren und baute für 65 Millionen Euro eine moderne Verbrennungsanlage für Siedlungs- und Gewerbeabfälle.<sup>104</sup> Im Jahr 2001 erfolgte die Einbindung der bis dahin nicht ausgelasteten Gemeinschaftskläranlage in ein ökologisches Großprojekt zur Grundwasserreinigung. Zuvor hatte P-D bei der BvS eine Entschuldung der Anlage erwirkt. So konnte die Kapitalausstattung der Gemeinschaftskläranlage GmbH verbessert und stabile Entsorgungsentgelte für die Unternehmen des Chemieparks gesichert werden.

Die P-D Group schaffte es auch, das Bitterfelder Kulturhaus vor der Schließung und dem Verfall zu bewahren. Die Stadt verkaufte das Bauwerk im Jahr 2003 für den symbolischen Preis von einem Euro an die P-D Group. Nach einer rund 3 Millionen Euro teuren Sanierung konnte das Haus am 15. Oktober 2004 wiedereröffnet werden.<sup>105</sup>

Das Chemieparkkonzept, eigentlich eine Notlösung, stellt heute ein Hauptcharakteristikum des Standorts dar. Im Chemiepark mit seinen fünf offen zugänglichen Arealen (A bis E) sind mehr als 300 Firmen angesiedelt, die ca. 12000 Mitarbeiter beschäftigen. Zu den Hauptprodukten gehören u. a. chemische Grundstoffe wie Chlor, Natronlauge und Wasserstoff, Spezialchemikalien, Ionenaustauscher, Quarzglas, Katalysatoren, Spezialfolien und fotografische Schwarzweißfilme. Außerdem sind Firmen aus den Bereichen Maschinenbau und Recycling im Chemiepark tätig.<sup>106</sup>

104 Vgl. ebd., S. 183.

105 Vgl. ebd., S. 192.

106 Vgl. Chemiepark Bitterfeld-Wolfen, <https://www.chemiepark.de/startseite> (letzter Zugriff 20.10.2019).

Die Bereitstellung einer wettbewerbsfähigen Infrastruktur war der Schlüssel für den Erfolg der Umstrukturierung des Chemiestandorts Bitterfeld-Wolfen. Hinzu kamen als langfristige Aufgaben die Beräumung der stillgelegten Flächen und die Altlastensanierung.<sup>107</sup> Das zuerst in Bitterfeld-Wolfen entwickelte Chemiaparkmodell erwies sich als ein innovativer Ansatz und wurde Ende der 1990er-Jahre auch von mehreren großen westdeutschen Chemiestandorten aufgegriffen.

## 6. Die Privatisierung der ehemaligen Kombinatbetriebe

Unter dem Dach des CKB waren einst Betriebe mit sehr heterogenem Profil zusammengeschlossen. Als das Kombinat im Frühjahr 1990 aufgelöst wurde, gab es von den Betrieben keine Bestrebungen zur Aufrechterhaltung der alten Strukturen, bspw. in Form einer Holding. Die nunmehr selbstständigen Betriebe suchten nach eigenen Wegen. Ihr Blick richtete sich auf westdeutsche Unternehmen, zu denen sie bereits über langjährige Kontakte verfügten bzw. auf die alten Eigentümer. Im Gegensatz zum ehemaligen Stammwerk in Bitterfeld gab es vor allem für die Betriebe mit Spezialprodukten jeweils mehrere Interessenten.

Im Fall der Chemiewerk Nünchritz GmbH gelang, wie bereits geschildert, schon im Frühjahr 1991 der Verkauf an die VEBA-Tochter Chemische Werke Hüls AG.<sup>108</sup> Erst nach einem Eigentümerwechsel von Hüls zur Wacker Chemie AG Ende 1998 ging es aufwärts. Das Werk der Siliziumchemie in Nünchritz entwickelte sich in den 2000er-Jahren zum größten Chemie-Arbeitgeber in Sachsen.<sup>109</sup>

107 Vgl. Derlien/Faupel/Nieter: Industriestandort mit Vorbildfunktion, S. 41.

108 Vgl. Kapitel III.

109 Vgl. »Am sächsischen Standort Nünchritz entwickelte sich ein Chemiewerk von Weltrang«, in: Chemiemanager, 16.7.2015.

## Sodawerke Bernburg und Staßfurt

Zu den wenigen begehrten Treuhandunternehmen gehörten auch die Sodawerke in Bernburg und Staßfurt. Sie verfügten über weltmarktfähige Produkte. Bei der Privatisierung des Sodawerks in Bernburg musste die Treuhand die Restitutionsansprüche des belgischen Solvay-Konzerns berücksichtigen.

Nach Ausbruch des Zweiten Weltkriegs waren die Solvay-Werke in Bernburg unter Feindvermögensverwaltung gestellt und nach Kriegsende fast komplett von der sowjetischen Besatzungsmacht demontiert worden.<sup>110</sup> Die Reste des Werks wurden 1950 verstaatlicht, nachdem zuvor der Vorstand des Solvay-Werkes in einem Schauprozess wegen angeblicher Vermögensverschleierung verurteilt worden war. Im Jahr 1965 wurde das Bernburger Werk mit der Sodafabrik Staßfurt zum VEB Vereinigte Sodawerke Bernburg-Staßfurt zusammengeschlossen.<sup>111</sup>

Nur wenige Wochen nach dem Fall der Mauer meldete die Solvay & Cie. S. A., Brüssel, ihre Ansprüche auf das Bernburger Werk an. Zuvor waren Entschädigungsforderungen des Unternehmens an die DDR ohne Antwort geblieben. Der Solvay-Konzern machte nunmehr für die Dauer der Enteignung ihrer Werke in Deutschland Entschädigungsansprüche in Höhe von insgesamt 1,2 Milliarden DM geltend, wobei knapp 500 Millionen DM auf Bernburg entfielen.<sup>112</sup>

Im April 1990 besuchte eine Solvay-Delegation Bernburg und führte Gespräche mit Direktor Walter Thiele. Die Bundesrepublik Deutschland erkannte die Restitutionsansprüche von Solvay an. Die Treuhand sagte dem Unternehmen eine rasche Rückübertragung seines Eigentums zu.<sup>113</sup> Noch jahrelang strittig blieben allerdings die Entschädigungsforderungen.

110 Vgl. Bertrams/Coupain/Homburg: Solvay, S. 312–314.

111 Vgl. »Aus Staßfurt kommt Soda für die ganze Welt«, in: <https://www.investieren-in-sachsen-anhalt.de>, 2014/11 (Zugriff am 26.5.2021).

112 Ludewig an Bundeskanzler Kohl, 13.7.1994, BArch Koblenz, B 136/737737, Bl. 180.

113 Vgl. Bertrams/Coupain/Homburg: Solvay, S. 485.

Vor der Restitution forderte Solvay noch Ausgleichsleistungen für in-  
zwischen entstandene wirtschaftliche Nachteile.<sup>114</sup> Der belgische Konzern  
verlangte die kostenlose Rückübertragung des Bernburger Werkes und  
bestand auf einer Reduzierung des Personals. Auch machte Solvay gel-  
tend, dass man nur ein wirtschaftlich gesundes Werk übernehmen würde.  
Dafür war ein neues Sole-Gewinnungsfeld unabdingbar. Bisher bezog das  
Bernburger Werk Sole aus einem Feld bei Gnetsch, das der Mitteldeut-  
schen Stein- und Siedesalz GmbH gehörte. Eine Kooperation mit diesem  
Unternehmen lehnte Solvay kategorisch ab. Aus strategischen Gründen  
wollte der Konzern die Rohstoffversorgung in eigener Hand behalten und  
verlangte die Übertragung des Solefeldes Gnetsch.<sup>115</sup>

Die Deutschland-Aktivitäten des belgischen Konzerns wurden von  
der Solvay Deutschland GmbH, Hannover, gesteuert. Dieses Unter-  
nehmen war im Januar 1990 als Holding für die Bündelung sämtlicher  
Aktivitäten von Solvay in Deutschland gegründet worden.<sup>116</sup> Die Solvay  
Deutschland GmbH erzielte 1990 rund 3 Milliarden DM Umsatz und be-  
schäftigte ca. 8000 Mitarbeiter.<sup>117</sup>

Angesichts des technologischen Rückstands des Bernburger Wer-  
kes, seines hohen Liquiditätsbedarfs und der Unsicherheiten der Kredit-  
finanzierung sah der Leitungsausschuss die Rückübertragung an den  
Weltmarktführer als besten Weg zum Erhalt des Standorts an.<sup>118</sup> Solvay  
sicherte Investitionen in Höhe von 200 Millionen DM zu und war bereit,  
langfristig 500 von zuvor 1300 Arbeitsplätzen zu garantieren. Im Gegen-  
zug forderte der belgische Konzern die Entschuldung von Altkrediten,  
eine Übergangsfinanzierung für zu hohe Personalkosten und die Klärung

114 Vgl. Janssen, Vorstand Solvay, an Breuel, 12.4.1991, BArch Berlin, B 412/2571,  
Bl. 110–112.

115 Vgl. Vorlage für den Vorstand der Treuhand (UG Chemie, Schraufstätter), 12.4.1991,  
ebd., Bl. 119–121.

116 Vgl. Bertrams/Coupain/Homburg: Solvay, S. 482.

117 Vgl. Lefebvre, Vorsitzender der Geschäftsführung von Solvay Deutschland, an Lu-  
dewig, 7.6.1994, BArch Koblenz, B 136/37737, Bl. 71 f.

118 Vgl. 35. Sitzung des Leitungsausschusses am 15.1.1991, BArch Berlin, B 412/16252,  
Bl. 96.

der Rohstofffrage. Die Unternehmensgruppe Chemie der Treuhand befürwortete die Ausgliederung des strittigen Solefeldes aus der Mitteldeutschen Kali-AG Sondershausen und dessen Übertragung an die Sodawerke Bernburg GmbH. Da sich dies als juristisch kompliziert erwies, bot die Treuhand Solvay anstelle des Sole-Gewinnungsfeldes Gnetsch ein Ersatzfeld an. Bis zum Neuaufschluss garantierte die Treuhand die Belieferung des Bernburger Werkes mit Sole zu marktüblichen Preisen.<sup>119</sup> Der Solvay-Vorstand akzeptierte den Vorschlag der Treuhand, woraufhin im Juli eine Rahmenvereinbarung abgeschlossen wurde, auf deren Grundlage zum 1. September 1991 die Rückübertragung der Bernburger Sodawerke GmbH auf die Solvay & Cie. S. A., Brüssel, erfolgte. Die Treuhand überwies dem belgischen Konzern 57 Millionen DM für die oben genannten Forderungen.<sup>120</sup> Noch zu regeln blieb die Frage der Entschädigungsforderung. Beide Seiten waren an pragmatischen Lösungen interessiert, wie es die Präsidentin der Treuhandanstalt anlässlich eines Besuchs in Brüssel Ende Oktober 1992 betonte.<sup>121</sup>

Zu dieser Zeit befand sich die Solvay Deutschland GmbH in einer schwierigen wirtschaftlichen Lage. Noch bis Mitte 1996 erwirtschaftete die Solvay-Gruppe in Deutschland nur Verluste.<sup>122</sup> Die Erwartung von Solvay in Bezug auf Bernburg bestand darin, diesen Standort als Brückenkopf für die Erschließung des gesamten osteuropäischen Marktes zu nutzen. Die Realität war weniger rosig. Noch zu DDR-Zeiten wurden in Bernburg rund 500 000 Tonnen Soda pro Jahr produziert. Anfang der 1990er-Jahre ging die Nachfrage auf nur noch rund 150 000 Tonnen Soda pro Jahr zurück.<sup>123</sup> Dennoch hielt Solvay am ostdeutschen Standort fest, musste dafür aber die Sodaproduktion in Couillet (Belgien) und Bad

119 Vgl. Vorstandssitzung 15.4.1991, BArchBerlin, B 412/2571, Bl. 11.

120 Vgl. Treuhand an de Bruecker, Solvay Brüssel, 8.8.1991, BArch Berlin, B 412/3619.

121 Vgl. Botschaft der BRD in Brüssel an Auswärtiges Amt, betr.: Vorbereitung des Besuchs der Präsidentin der Treuhand in Belgien am 29./30.10.1992, 6.10.1992, BArch Berlin, B 412/3619.

122 Vgl. Bertrams/Coupain/Homburg: Solvay, S. 483.

123 Vgl. ebd., S. 486.

Wimpfen einschränken. In den Ausbau von Bernburg investierte Solvay bis Ende 1996 rund 600 Millionen DM, also weit mehr als im Vertrag mit der Treuhand vereinbart. In Bernburg wurde auch eine der modernsten Anlagen zur Herstellung von Wasserstoffperoxid gebaut.<sup>124</sup>

Mitte der 1990er-Jahre waren die Entschädigungsforderungen des belgischen Konzerns noch immer ungeklärt. Aus diesem Grund rieten die zuständigen Mitarbeiter des Bundeskanzleramts den Kanzler von einem Besuch zur Eröffnung der neuen Anlage in Bernburg im Mai 1995 ab.<sup>125</sup> Davon abgesehen erwies sich die Rückübertragung des Bernburger Werks an Solvay als glückliche Fügung für den Standort. Das Werk gehört inzwischen zu den modernsten seiner Art.

Auch das Staßfurter Sodawerk wurde vom Leitungsausschuss als sanierungsfähig eingestuft und sollte rasch verkauft werden. Die Rohstoffquellen befanden sich in Werksnähe, die Technologie war ausgereift und das Hauptprodukt konkurrenzfähig. Mehr als ein Drittel des Umsatzes entfielen auf westdeutsche und westeuropäische Abnehmer.<sup>126</sup> Damit befand sich das Staßfurter Unternehmen in einer vergleichsweise komfortablen Lage. Dennoch rechnete die Treuhand nicht mit einem positiven Verkaufspreis, da umfangreiche Modernisierungsinvestitionen nötig waren. Auch war zu beachten, dass polnische Anbieter mit Dumpingpreisen in den Markt drängten.

Mit Akzo Nobel bekundete frühzeitig ein Branchenriese Interesse an der Übernahme der Staßfurter Sodawerke GmbH. Als sich die Verhandlungen jedoch in die Länge zogen und Akzo weitere Zugeständnisse von der Treuhand verlangte, schwenkte die Privatisierungsbehörde um, und verkaufte das Unternehmen kurzentschlossen am 16. Juni 1991 an die kleine dänische Handelsfirma Lars Christensen Chemicals A/S,

124 Vgl. »Solvay investiert in Bernburg 700 Mio. DM«, in: Handelsblatt, 24.5.1994.

125 Vgl. Kindler an den Chef des Bundeskanzleramts, 21.3.1995, BArch Koblenz, B 136/37738, Bl. 374f.

126 Vgl. 8. Sitzung des Leitungsausschusses am 25.10.1990, BArch Berlin, B 412/16261, Bl. 283–285.

Kopenhagen.<sup>127</sup> Akzo Nobel äußerte sich darüber enttäuscht und verwies darauf, dass die Dänen keine Erfahrungen mit Sodaprodukten hätten.<sup>128</sup> Diese Bedenken sollten sich als berechtigt erweisen. Mit den erforderlichen Investitionen war das mittelständische Unternehmen überfordert und veräußerte 1995 80 Prozent der Firmenanteile an die Münchner BVT Holding GmbH & Co. KG. Ein Bankenkonsortium stellte Geld für die Rekonstruktion des Unternehmens zur Verfügung.<sup>129</sup>

BVT investierte bis 1998 rund 600 Millionen DM in Staßfurt.<sup>130</sup> Mit der Modernisierung der Anlagen gelang es der nunmehrigen Sodawerke Staßfurt GmbH & Co. KG, sich in Deutschland einen Marktanteil von rund 30 Prozent zu sichern. Im Jahr 2007 übernahm der polnische Ciech-Konzern, zweitgrößter europäischer Sodahersteller, das Staßfurter Werk. Dies geschah vor allem mit Blick auf den Bedarf neuer großer Glaswerke, die inzwischen in Sachsen-Anhalt gebaut worden waren.<sup>131</sup> Ciech investierte im Jahr 2023 auch noch in der Nachbarschaft des Sodawerks in den Bau eines Salzwerks. In beiden Werken zusammen beschäftigt der polnische Konzern mehr als 600 Mitarbeiter.<sup>132</sup>

Wie schon gut 100 Jahre zuvor bei der Herausbildung der Sodaindustrie, so war auch Anfang der 1990er-Jahre die günstige Rohstofflage ein ausschlaggebender Faktor. Der Solvay-Konzern hatte nicht zuletzt aus diesem Grund einen Rückübertragungsanspruch gestellt und auch für die dänische Firma Christensen war dies ein wichtiges Kriterium. Mindestens ebenso wichtig waren die anfangs allerdings überschätzten Aussichten auf die Durchdringung der Ostmärkte.

127 Vgl. Treuhand, UG Chemie, Schraufstätter an Schucht, 5.7.1991, BArch Berlin, B 412/3619, und 111. Sitzung des Leitungsausschusses am 3.12.1991, BArch Berlin, B 412/16220, Bl. 22.

128 Vgl. AKZO an Treuhand, 17.6.1991, BArch Berlin, B 412/3619.

129 Vgl. Most: Fünfzig Jahre im Auftrag des Kapitals, S. 207.

130 Vgl. »Auf dem Weg zum Marktführer in Europa«, in: Handelsblatt, 25.9.1998.

131 Vgl. Sabine Fuchs: »Sodawerk Staßfurt. Der traditionsreiche Chemiestandort expandiert«, in: Mitteldeutsche Zeitung, 14.5.2007.

132 Vgl. »Millioneninvestition von Ciech«, in: mdr.de/nachrichten/sachsen-anhalt, 12.10.2023.

Die Treuhand schätzte die Sodawerke zu Recht als attraktive Unternehmen ein und verkaufte diese schnell, wobei auch ein branchenfremder Mittelständler zum Zuge kam. Ein Schaden entstand der Branche daraus nicht. Bernburg und Staßfurt gehören inzwischen wieder zu den wichtigsten Standorten der Sodaindustrie in Europa.

## Chemiewerk Bad Köstritz GmbH (Thüringen)

Das Chemiewerk Bad Köstritz (CWK) hatte sich seit Mitte des 19. Jahrhunderts auf die Herstellung von Kieselsäure, Schwefel- und Magnesiumverbindungen spezialisiert.<sup>133</sup> In Europa gab es nur wenige Unternehmen mit einem vergleichbaren Profil. Ab Sommer 1990 begann sich die Konkurrenz für den Standort zu interessieren, hielt sich mit Kaufofferten aber zurück. Zunächst bekundete nur die Schweizer Firma Uetikon, ein mittelständisches Unternehmen mit ca. 1000 Beschäftigten, ein ernsthaftes Interesse.

Im Februar 1991 meldete sich ein zweiter Interessent: Manfred Ottow, Geschäftsführer der amerikanischen Firma Valimet. Er bekundete im Namen von Kurt Leopold Interesse am Kauf von CWK.<sup>134</sup> Dem Ehepaar Leopold gehörte die Firma Valimet Inc. Stockton (Kalifornien). Leopold war in West-Berlin aufgewachsen, hatte beim Bundeskartellamt gearbeitet und lebte seit 1976 in New York. Er hatte 1990 Kontakt zu ehemaligen Mitarbeitern von DDR-Ministerien aufgenommen, die inzwischen als Unternehmensberater tätig waren, um Investitionsmöglichkeiten in den ostdeutschen Bundesländern zu prüfen.<sup>135</sup> Auf der Liste der empfohlenen Unternehmen stand auch der Betrieb in Bad Köstritz. Danach ging es schnell. Die Treuhand legte sich ohne weitere Prüfung auf den neuen Bewerber fest. Verglichen wurden lediglich die Zahlen der beiden Be-

133 Vgl. »Kooperationsbörse DDR«, in: Handelsblatt, 11.1.1990.

134 Vgl. Interview mit Hartmut Tschritter (1990–2009 Geschäftsführer CWK), in: Streiflichter. Chemiewerk Bad Köstritz, S. 115.

135 Vgl. Kurt Leopold, Gesellschafter des CWK, im Interview, in: ebd., S. 121.

werber im Hinblick auf eine anteilige Beteiligung an der Altlastensanierung. Zu den Eigentümlichkeiten ihres Vorgehens gehörte die Tatsache, dass Valimet ein Gutachten zur Bestimmung des Firmenwerts in Auftrag gegeben hatte und dieses »nur gefälligkeitshalber der Treuhand zur Verfügung gestellt« hatte.<sup>136</sup> Auf dieser Grundlage wurde die Chemiewerk Bad Köstritz GmbH im Juli 1991 an Jutta und Kurt Leopold und Manfred Ottow verkauft.<sup>137</sup>

Im Frühjahr 1992 kam es zu Nachverhandlungen über die Finanzierung der Altlastensanierung. Dabei fielen der Abteilung Revision der Treuhand Fehler im Kaufvertrag auf.<sup>138</sup> Ihrer Meinung nach hätte CWK an die Firma Valimet, aber nicht an die Leopolds verkauft werden dürfen. Überhaupt sei der Verkauf nur erfolgt, um Einfuhrlicenzen für die in den USA hergestellten Produkte der Firma Valimet für den europäischen Markt zu erwerben. Auch monierte die Revision den niedrigen Kaufpreis.

Die Stabsstelle »Besondere Aufgaben« der Treuhand stellte Strafanzeige wegen Untreue gegen drei Treuhandmitarbeiter.<sup>139</sup> Den Verkäufern wurde zum Vorwurf gemacht, dass es gravierende Abweichungen zwischen dem tatsächlich vereinbarten Kaufvertrag und der von ihnen gemeinsam erarbeiteten Vorstandsvorlage vom 3. Juli 1991 gab.<sup>140</sup> Ihnen wurde grobe Fahrlässigkeit vorgehalten, da im Vertrag weder die zu erhaltenden Arbeitsplätze noch die Investitionen abgesichert wurden. Der Vorstand der Treuhand sei über die Werthaltigkeit des Unternehmens getäuscht worden und hätte daher einem Verkauf unter Wert zugestimmt. Die Revision der Treuhand ging von einem Mindestschaden in Höhe von

136 Vgl. Kasko/Rehm: Stellungnahme zum Revisionsbericht vom 11. Mai 1992, 21.5.1992, in: Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Einlage, ohne Blattnummer, (Bl. 680).

137 Vgl. Christine Schimmel: »185 Jahre Chemiewerk Bad Köstritz«, in: Ostthüringer Zeitung, 9.9.2016.

138 Vgl. Treuhand, Abt. Bereichs- und Vertragscontrolling an Schucht, 25.5.1992, BArch Berlin, B 412/3397, Bl. 339–342.

139 Vgl. Strafanzeige wegen Untreue gegen Treuhandmitarbeiter beim Verkauf, 16.6.1992, BArch Berlin, B 412/3614.

140 Vgl. Richter, Direktorat Recht, an Staatsanwaltschaft Berlin, 16.6.1992, in: Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Einlage, ohne Blattnummer (Bl. 680).

20 Millionen DM aus. Zu klären war die Frage, ob es sich um grobe Fahrlässigkeit oder Vorsatz handelte.

Der Fall wurde im Mai/Juni 1992 dem Vorstand der Treuhand vorge-  
tragen. Klaus Schucht wies alle Anschuldigungen gegen seine Mitarbeiter  
als »absurd« zurück.<sup>141</sup> Nachdem die Staatsanwaltschaft Berlin das Verfah-  
ren gegen die Betroffenen nicht niederschlug, musste sich der Vorstand  
am 4. August 1992 damit erneut befassen.<sup>142</sup> Schucht gab eine Vertrauens-  
erklärung für seine Mitarbeiter ab und übernahm die Verantwortung.<sup>143</sup>  
Günter Rexrodt versuchte die Gemüter zu beruhigen: »Der Käufer ist ein  
ausgewanderter deutscher Jude, da hält sich die Presse zurück.«<sup>144</sup>

Aufgrund der Vertragsfehler erklärte das Kreisgericht Gera den Kauf-  
vertrag im August 1992 für nichtig. Die Treuhand war trotzdem an einer  
einvernehmlichen Lösung interessiert, um die Insolvenz von CWK zu  
verhindern. Schucht selbst führte die Nachverhandlungen.<sup>145</sup> Im Ergebnis  
dessen stimmte die Treuhand einer Absenkung der pönalisierten Privati-  
sierungssauflagen zu. Die Ermittlungsverfahren wurden im Frühjahr 1993  
eingestellt.<sup>146</sup>

Ein »Schnäppchen« war der Kauf von CWK für die Erwerber nicht.  
Das Einzige, was aus Sicht der Leopolds für die Übernahme sprach, das  
waren die gut qualifizierten Mitarbeiter.<sup>147</sup> Das Produktionsprofil musste

141 Vgl. Schucht an Breuel, Brahms, Schöde, 18.6.1992, in: Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 681.

142 Der Vorgang ist im Protokoll der Vorstandssitzung vom 4. August 1992 (BArch Berlin, B 412/2685 und 2686) nicht enthalten. Das Ergebnisprotokoll dieser Sitzung wurde zunächst unter Nr. 15461 und dann unter 15459a und b abgelegt. Dass über die Privatisierung des Chemiewerks Bad Köstritz im Vorstand am 4. August debattiert wurde, ergibt sich zwingend aus dem Tagebuch von Klaus Schucht. Ob und wenn ja welche dienstrechtlichen Konsequenzen die Treuhand aus dem Fall zog, kann nicht gesagt werden, da die betreffenden Akten aus Gründen des Datenschutzes noch gesperrt sind.

143 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 748.

144 Ebd., Bl. 749.

145 Vgl. Ergebnisprotokoll, 20.8.1992, ebd., Bl. 329.

146 Vgl. Schön Nolte Finkelnburg & Clemm an Schucht, 14.5.1993, ebd., Bl. 321 f.

147 Vgl. Christine Schimmel: »185 Jahre Chemiewerk Bad Köstritz«, in: Ostthüringer Zeitung, 9.9.2016.

umgestaltet und neue Märkte erschlossen werden. Alle nicht betriebsnotwendigen Leistungen wurden ausgelagert. Das Personal wurde reduziert und ein Industrieparkkonzept durchgesetzt.<sup>148</sup> Mit diesen harten Schnitten und einer Neuprofilierung des Sortiments gelang es, das Unternehmen zu retten. Mitte der 1990er-Jahre konnte erstmals wieder Gewinn erwirtschaftet und neue Mitarbeiter eingestellt werden.<sup>149</sup> Seitdem hat sich die Chemiewerk Bad Köstritz GmbH zu einer festen Größe in der Wirtschaft Thüringens entwickelt.

Ganz abgesehen davon, dass der Kaufvertrag mit »heißer Nadel« gestrickt wurde, und die Treuhandmitarbeiter eine Eilentscheidung getroffen hatten, erwies sich der Verkauf an die Leopolds als eine sehr gute Lösung für den Standort.<sup>150</sup> Kurt Leopold holte bewusst keinen Westmanager, sondern überließ das operative Geschäft seinen Mitarbeitern aus Thüringen. Nach der Privatisierung erlebte der Standort, wie es Geschäftsführer Hartmut Tschritter ausdrückte, seine »zweite Blüte«.<sup>151</sup> Anlässlich des 185. Gründungstages von CWK im Jahr 2016 würdigte Thüringens Ministerpräsident Bodo Ramelow (Die Linke) die »kluge, wenn auch vielleicht verrückte Entscheidung« Leopolds für Bad Köstritz.<sup>152</sup>

## Elektrokohle Lichtenberg

Der VEB Elektrokohle Lichtenberg (EKL) in Berlin-Lichtenberg, hervorgegangen aus der Siemens-Plania AG, war der einzige Hersteller von Grafitelektroden (Großkohle) für die Elektrostahlerzeugung sowie von Kohleschleifleisten (Kleinkohle) für den Einsatz bei Triebfahrzeugen der Deutschen Reichsbahn. Seit 1969 gehörte der Betrieb zum VEB Chemiekombinat Bitterfeld. Knapp ein Drittel der Produktion wurde exportiert.

148 Vgl. Interview mit Hartmut Tschritter (1990–2009 Geschäftsführer CWK), in: Streiflichter. Chemiewerk Bad Köstritz, S. 115–117.

149 Vgl. Uschi Lenk: »Doppeltes Jubiläum in Köstritz«, in: Neues Deutschland, 8.8.2001.

150 Vgl. AKTIV. Wirtschaftszeitung, 28.4.2014.

151 Vgl. »Schnellere Reaktivierung«, in: Neue Thüringer Illustrierte, 1.3.2010.

152 Vgl. CWK Chemiewerk Bad Köstritz GmbH: Weil die Chemie stimmt, 13.9.2016.

Größter Abnehmer war die Sowjetunion. Nach der Wende ging der Umsatz drastisch zurück.

Die Chancen für eine Privatisierung der EKL AG wurden vom Leitungsausschuss seit der erstmaligen Begutachtung im Dezember 1990 sehr pessimistisch eingeschätzt.<sup>153</sup> Nur für einzelne Produktionsbereiche wurden Rettungschancen gesehen.

#### **Umsatz und Betriebsergebnis EKL in Mio. DDR-Mark (1989) bzw. DM<sup>154</sup>**

Datum	Umsatz	Betriebsergebnis	Mitarbeiter
31.12.1989	600,0	k. A.	2 678
31.12.1991	41,4	- 4,3	1 315
31.12.1992	29,9	- 6,3	768
31.12.1993	37,4	- 7,1	357

Die Treuhand ließ EKL durch das Beratungsunternehmen Booz Allen international ausschreiben. Dies empföhrte den Vorstand und den Aufsichtsratsvorsitzenden der EKL AG.<sup>155</sup> Sie wollten nicht zum Spielball von Beratern werden. Sie fürchteten nicht ganz unberechtigt, dass die Produktion eingestellt und die Immobilie vermarktet werden sollte. Seit der ersten Aufsichtsratssitzung herrschte daher eine äußerst gespannte Atmosphäre zwischen der Treuhand und dem EKL-Vorstand, die von Misstrauen und gegenseitigen Verdächtigungen geprägt war. Die von Treuhandmitarbeitern gefertigten vertraulichen Notizen zu den Aufsichtsratssitzungen geben davon einen Eindruck.

Nachdem die Ausschreibung keine Resonanz gefunden hatte, empföhr der Leitungsausschuss die Gesamtvollstreckung. Dazu kam es jedoch nicht, da ein Angebot der Stuttgarter C. Baresel AG einging, das

153 Vgl. 139. Sitzung des Leitungsausschusses am 19.5.1992, BArch Berlin, B 412/16195; 200. Sitzung des Leitungsausschusses am 8.6.1993, BArch Berlin, B 412/16164, Bl. 123.

154 Zusammengestellt nach Vorstandsvorlage: Privatisierung der EKL AG, 17.3.1994, BArch Berlin, B 412/2816, Bl. 98.

155 Vgl. U6/CH, Kaske: Anmerkung zum Ablauf des EKL Kick-off Meetings (vertraulich), 24.7.1991, BArch Berlin, B 412/3397, Bl. 554).

auch Ansatzpunkte für die Weiterführung des Kohlebereichs zu bieten schien.<sup>156</sup> Im Mai 1992 wurde die EKL AG an das Konsortium Baresel AG/GEFOF Finanzholding unter einer Reihe von aufschiebenden Bedingungen verkauft.<sup>157</sup> Das Konsortium war jedoch nicht Willens, die geforderte Kaufpreisbürgschaft beizubringen. Auch übernahmen die Erwerber weder die Geschäftsführung noch stellten sie die Liquidität des Unternehmens sicher.

Die Treuhand erklärte den Vertrag mit dem Konsortium Mitte 1993 für gescheitert und schrieb EKL erneut zum Verkauf aus.<sup>158</sup> Drei Bietergruppen beteiligten sich an der Ausschreibung, darunter ein MBO-Team, bestehend aus den beiden ostdeutschen Geschäftsführern Bernd Hoffmann und Hans-Ulrich Hanff sowie Herrn Feist von der Firma Feist-Incon und Herrn Maier vom Ingenieurbüro Maier.<sup>159</sup> Das MBO-Team setzte auf eine Zusammenarbeit mit der russischen AG »Graphit« in Wjasma. Die Geschäftsführer des inzwischen in eine GmbH umgewandelten Unternehmens handelten einen Zehnjahresvertrag zur Kooperation und Kapitalverflechtung mit der AG »Graphit« aus.<sup>160</sup> Das MBO-Vorhaben wurde von einem Mitarbeiter der russischen Botschaft unterstützt.<sup>161</sup> Auch versuchte die Geschäftsführung, den Betriebsrat für das eigene Konzept zu gewinnen. Andernfalls wollte man eine Situation »wie in Bischofferode«, wo es im April 1993 zu einer Werksbesetzung und im Sommer zu einem bundesweit beachteten Hungerstreik von Kali-Kumpeln gekommen war, herbeiführen.<sup>162</sup> Der Aufsichtsrat lehnte jedoch das mit der AG »Graphit« geschlossene Vertragswerk ab und konstatierte eine grobe Pflichtverlet-

156 Vorstandsvorlage: Privatisierung der EKL AG (Frau Noack, Herrn Werner, Herrn Linkes, alle U6), 17.3.1994, BArch Berlin, B 412/2816.

157 Vgl. UB Chemie: Aktenvermerk, 9.12.1992, BArch Berlin, B 412/3617.

158 Vgl. 47. Sitzung des Verwaltungsrats der Treuhand am 15.4.1994, BLHA, Rep. 1100, Nr. 577.

159 Vgl. Übersicht über die Aktivitäten zur Privatisierung der Elektrokohle Lichtenberg AG, BArch Berlin, B 412/3617.

160 Vgl. Memo: Vertragliche Bindungen der Elektrokohle Lichtenberg, Sommer 1993, ebd.

161 Vgl. Protokoll der zehnten Aufsichtsratssitzung der EKL AG, ebd.

162 Vgl. Rau: Hungern für Bischofferode.

zung der Geschäftsführer, die daraufhin von der Treuhand im Dezember 1993 abberufen wurden.<sup>163</sup> Das MBO-Projekt war damit gescheitert.

Übrig blieben die Erwerbergruppe C. Baresel AG/Württembergische Versicherungen/SGL Carbon und die Beteiligungsgesellschaft Neue Länder (BNL). Die Treuhand bewertete das Konzept der Erwerbergruppe als das Überlegene, sowohl im Hinblick auf die zugesagten Investitionen als auch auf den Erhalt von Arbeitsplätzen. Sigri Great Lakes Carbon GmbH, Meitingen (SGL Carbon), eine Tochtergesellschaft der Hoechst AG, wollte das Kohlekerngeschäft fortführen und ihre Produktionsstätte in Bonn schließen.<sup>164</sup>

Der Vorstand der Treuhand billigte den Verkauf der EKL-Anteile an die Erwerbergruppe zu einem Preis von 44,3 Millionen DM.<sup>165</sup> Die Käufer sicherten den Erhalt von 240 Arbeitsplätzen, davon 140 in der Kohlelieferung, und Investitionen in Höhe von 100 Millionen DM zu. Für mindestens vier Jahre sollte das Kohlekerngeschäft fortgesetzt werden. Insgesamt erwuchsen der Treuhand aus dem Vertrag Verpflichtungen in Höhe von 375 Millionen DM.<sup>166</sup>

Angesichts der hohen finanziellen Verpflichtungen der Treuhand gab es auf der entscheidenden Sitzung des Verwaltungsrats am 15. April 1994 erhebliche Widerstände gegen den Privatisierungsvertrag. Das Bundesministerium der Finanzen verlangte vom Land Berlin eine Zustimmung zum Nutzungskonzept und eine Beteiligung an den überschießenden Privatisierungskosten. Einen Aufwand von 500 000 DM je erhaltenen Arbeitsplatz hielt Staatssekretär Gert Haller nicht für vertretbar.<sup>167</sup> Dies wurde jedoch von anderen Verwaltungsratsmitgliedern mit dem Hinweis auf die

163 Vgl. Hoffmann: Wir bringen Euch bei, mit Messer und Gabel zu essen, S. 45.

164 Vgl. Tischvorlage: Angebotsvergleich für EKL (Frau Noack U6/CH), 18.1.1994, Vorstandssitzung 22.2.1994, BArch Berlin, B 412/2812, Bl. 288–301.

165 Vgl. Verwaltungsratsvorlage: Verkauf der Aktien der Elektrokohle Lichtenberg AG an die Erwerbergruppe Baresel Tochtergesellschaft mbH und Württembergische Tochtergesellschaft mbH, 30.3.1994, BLHA, Rep. 1100, Nr. 577.

166 Vgl. ebd.

167 Vgl. Protokoll der 47. Sitzung des Verwaltungsrats der Treuhand vom 15.4.1994, BLHA, Rep. 1100, Nr. 578.

noch weit höheren Privatisierungskosten bei anderen Chemiebetrieben gekontert. Letztendlich wurde der Vertrag nur mit der Auflage gebilligt, dass sich das Land Berlin unverzüglich mit der Treuhand über das Privatisierungskonzept einigen müsse, andernfalls würde die Treuhand die Gesamtvollstreckung von EKL herbeiführen.

Schucht verlangte daraufhin im Namen der Treuhand vom Berliner Finanzsenator Elmar Pieroth (CDU) eine Zustimmungserklärung zum Nutzungskonzept innerhalb von drei Tagen.<sup>168</sup> Pieroth und der Berliner Wirtschaftssenator Norbert Meisner (SPD) lehnten dies ab.<sup>169</sup> Auch die IG CPK bat die Treuhand um eine Verschiebung der Abwicklung.<sup>170</sup> Die Senatsverwaltung für Wirtschaft und Technologie legte in einer Presseerklärung am 19. Mai 1994 die Gründe für ihre Ablehnung dar.<sup>171</sup>

Zwischen den Berliner Senatoren für Wirtschaft und Technologie sowie für Finanzen und den für den Verkauf von EKL zuständigen Treuhandmitarbeitern herrschte eine frostige Atmosphäre.<sup>172</sup> Die Treuhand wollte sich nicht ins Verkaufsgeschäft hereinreden lassen; Berlin forderte vergeblich eine Beteiligung an den Gesprächen. Der Senat und die IG CPK hielten den Privatisierungsvertrag für unzureichend. Sie fürchteten den baldigen Verlust aller Industriearbeitsplätze bei EKL. Außerdem war ein Restitutionsanspruch Berlins, der knapp die Hälfte des Betriebsgeländes von EKL betraf, noch immer nicht entschieden. Auch war mit der Firma Elkem ein weiterer Interessent aufgetaucht, den die Treuhand aber nicht mehr berücksichtigen wollte.<sup>173</sup>

Nach einem Gespräch zwischen Schucht und Meisner wurde eine nochmalige Präsentation des Erwerberkonzepts vereinbart. Berlin hatte EKL als »industriellen Kern« benannt und wollte in die Privatisierungs-

168 Vgl. Schucht an Pieroth, 17.5.1994, BArch Berlin, B 412/3617.

169 Vgl. Meisner an Breuel, 18.5.1994, ebd.

170 Vgl. IG CPK an Breuel, 18.5.1994, ebd.

171 Vgl. Presseerklärung Berliner Senatsverwaltung für Wirtschaft und Technologie, 19.5.1994, ebd.

172 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 1151.

173 Vgl. Senatsverwaltung für Wirtschaft und Technologie, Meisner, an Breuel, 14.3.1994, BArch Berlin, B 412/2816, Bl. 92.

verhandlungen einbezogen werden. Als sich die Verhandlungen zwischen der Treuhand und dem Land Berlin in die Länge zogen, erhöhte die Treuhand ihrem Druck durch den Beschluss der Gesamtvollstreckung maximal.<sup>174</sup> Dies zwang Berlin Ende 1994 zum Einlenken. Ein Kompromiss wurde durch die Einbeziehung der benachbarten »Be-Stahl GmbH« und einen Flächen- sowie Gebäudetausch erreicht. Daraus ergaben sich einige Modifizierungen gegenüber dem bisherigen Privatisierungsvertrag.<sup>175</sup> Unter anderem übernahmen die Erwerber teilweise die Kosten für die aufwendige Beräumung des Geländes.

Das Konzept, in Berlin die Fertigung von Elektrodenkohle zu erhalten, bewährte sich nicht. Die amerikanischen Ucar Elektroden GmbH, einer der weltgrößten Hersteller von Grafitelektroden, übernahm einen Teil des Betriebs mit 90 Beschäftigten Anfang 1997 von der BvS und sicherte den Erhalt des Standorts bis 2001 zu. Doch nur ein Jahr später revidierte Ucar seine Pläne und stellte die Produktion in Berlin ein.<sup>176</sup>

Nach der vollständigen Altlastensanierung kaufte Nguyen Van Hien, einst als Vertragsarbeiter in die DDR gekommen, im Jahr 2003 das Elektrokohle-Grundstück von der BvS und errichtete dort sein zweites Center, nachdem er einige Jahre zuvor schon zuvor in Leipzig ein Handelszentrum eröffnet hatte. Mit der Eröffnung des Handels-, Geschäfts- und Einkaufszentrums »Dong Xuan« begann am Lichtenberger Traditionsstandort eine neue Geschichte.<sup>177</sup> Inzwischen arbeiten in »Klein-Hanoi« etwa 2000 Großhändler aus Vietnam, Indien, Pakistan, der Türkei, Polen und China.<sup>178</sup>

174 Vgl. Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 11.10.1994, BArch Berlin, B 412/2989, Bl. 191.

175 Vgl. Vorstandsvorlage: Privatisierung EKL AG, 5.12.1994, ebd., Bl. 192–235.

176 Vgl. »Teil von Elektrokohle Lichtenberg droht Aus«, in: Der Tagesspiegel, 25.9.1998.

177 Vgl. Badel/Herschel/Karau: Von Siemens-Plania zu Dong Xuan.

178 Vgl. »Dong Xuan Center Lichtenberg«, in: Berliner Zeitung, 19.1.2019.

## Resümee

Der Stammbetrieb des ehemaligen Chemiekombinats Bitterfeld galt nach der ersten Bestandsaufnahme durch den Leitungsausschuss und die Treuhand als ein nahezu hoffnungsloser Fall. Ohne das Kanzlerversprechen zum Erhalt des mitteldeutschen Chemiedreiecks wären die Betriebe in Bitterfeld und Wolfen rasch in die Abwicklung geschickt worden. Von der Politik in die Pflicht genommen, musste die Treuhand jedoch nach anderen Lösungen suchen. In einem ersten Schritt wurde mit dem Bau eines großen Klärwerks in den Umweltschutz investiert. Es folgten noch 1991 Neuansiedlungen auf unbelasteten Flächen.

Mit dem Chemieparkkonzept wurde schließlich eine innovative Lösung für den langwierigen, bis Anfang der 2000er-Jahre andauernden Umbau der Standorte Bitterfeld und Wolfen gefunden. Einzelne besonders wichtige Geschäftsfelder wurden von der Treuhand/BvS aufwendig saniert und teilweise noch bis 1997 in Eigenregie betrieben. Rückschläge blieben nicht aus. So musste der Chemiepark im Jahr 2000 nach einer zuvor missglückten Privatisierung zum zweiten Mal ausgeschrieben werden.

Heute sind im Chemiepark Bitterfeld-Wolfen mehr als 300 Firmen angesiedelt, die rund 12 000 Mitarbeiter beschäftigen. Verglichen mit den Beschäftigtenzahlen der drei großen Werke – Stammwerk des CKB, Filmfabrik Wolfen und Farbenfabrik Wolfen –, die 1989 zusammen mehr als 30 000 Mitarbeiter hatten, erscheint dies wenig zu sein. Jedoch ist zu bedenken, dass es sich oft um Arbeitsplätze an veralteten und umweltschädlichen Anlagen handelte, die keine Perspektive besaßen. Auch mussten die Kombinate sehr große Reparatur- und Servicebereiche vorhalten und hatten eine Vielzahl an Dienstleistungen internalisiert. Wären in Bitterfeld-Wolfen mehr Arbeitsplätze zu retten gewesen? Fachleute wie Karl Enders, viele Jahre Umweltbeauftragter im CKB, verneinen dies.<sup>179</sup>

Die Privatisierung bzw. Stilllegung der ehemaligen Kombinatebetriebe standen weniger im Fokus der Öffentlichkeit, obwohl es sich auch

179 Vgl. Maron: Bitterfelder Bogen, S. 30.

in diesen Fällen um Betriebe mit zum Teil mehreren Tausend Beschäftigten handelte. Am einfachsten gestaltete sich der Verkauf der Betriebe der Spezialchemie, die über günstige Rohstoffvorkommen verfügten. Ihre Produkte waren konkurrenzfähig und selbst bei reduzierter Nachfrage begehrt. Die Hersteller von Soda, Kieselsäure, Flusssäure und Silizium fanden alle rasch neue Eigentümer und entwickelten sich nach einer Phase der Modernisierung zu führenden europäischen Herstellern.

Der größte Aufschwung gelang dem Chemiewerk Nünchritz unter dem Dach des Wacker-Konzerns. Das Werk ist inzwischen der wichtigste Chemiebetrieb in Sachsen. Dies war nicht auf die Privatisierungspolitik der Treuhand zurückzuführen, die auf den »falschen« Betreiber gesetzt hatte, sondern den Umbrüchen in der Branche Ende der 1990er-Jahre geschuldet.

Für zwei Großbetriebe, EKL Berlin-Lichtenberg und Fettchemie Chemnitz, konnten keine Lösungen gefunden werden.<sup>180</sup> Beide Betriebe produzierten seit Ende des 19. Jahrhunderts in innerstädtischen Bereichen. Ihre umweltbelastenden Produktionen konnten inmitten von Wohngebieten nicht länger fortgesetzt werden. Während die Treuhand in Chemnitz von vornherein mit der Stilllegung der Produktion rechnete, versuchte sie in Berlin halbherzig und im ständigen Streit mit dem Senat noch bis 1994 vergeblich, wenigstens einige Industriearbeitsplätze in der Elektrodenkohleproduktion zu erhalten. Das größte Kapital, über das beide Betriebe verfügten, waren ihre Grundstücke. Diese wurden aufwendig saniert und für den Umbau der einstigen industriell genutzten Areale zu großen Dienstleistungszentren genutzt. Die Treuhand hat diesen Prozess trotz vieler Spannungen zwischen den verschiedenen Akteuren eingeleitet.

In zwei der hier untersuchten Fälle gab es Anwürfe gegen Mitarbeiter der Treuhand. Ihnen wurde grob fahrlässiges Verhalten bei der Erarbeitung von Verträgen bzw. die Bevorteilung eines Investors vorgeworfen. Die Stabsstelle »Besondere Aufgaben« stellte Strafanzeige gegen die betreffenden Mitarbeiter. Eine persönliche Vorteilnahme konnte ihnen nicht

180 Zur Fettchemie Chemnitz siehe Kapitel IX.

nachgewiesen werden. Für die neuen Eigentümer blieben die juristischen Auseinandersetzungen um einzelne Vertragspunkte ohne größere Folgen.

Angesichts der trostlosen Ausgangslage sind die Erfolge bei der Privatisierung der Betriebe des ehemaligen Kombinats CKB beachtlich. In Bitterfeld-Wolfen wurde erstmals das Chemieparkkonzept realisiert. Die ehemaligen Kombinatbetriebe in Bernburg, Staßfurt, Nünchritz, Bad Köstritz und Stadttilm fanden neue Eigentümer, wurden modernisiert und gehören heute zu den wichtigsten Arbeitgebern in der jeweiligen Region.

## Filmfabrik Wolfen: »Ein Elefant, der sich zum Sterben legt«

### 7. In der Globalisierungsfalle

Die Marke »ORWO« kannte in der DDR jeder, der mit Filmen oder Fotografie, sei es beruflich oder als Amateur, zu tun hatte. ORWO-Filme wurden seit 1964 in der Filmfabrik Wolfen produziert. Das Werk war 1909 von der Berliner Aktiengesellschaft für Anilinfabrikation (Agfa) gebaut worden und hatte sich nach Eastman Kodak zum zweitgrößten Rohfilmproduzenten der Welt entwickelt.<sup>181</sup> Außerdem nahm die Agfa in Wolfen auch die Produktion von Kunstfasern auf. In der NS-Zeit wurde diese Sparte stark ausgebaut, obwohl die Herstellung von Film und Zellwolle an einem Standort höchst problematisch war. Berühmt wurde die Filmfabrik Wolfen, als es ihren Wissenschaftlern Mitte der 1930er-Jahre gelang, mit Agfa-Color ein universelles Farbfilmverfahren und die erste vollsynthetische Faser der Welt zu entwickeln.

Mitte der 1970er-Jahre zeichnete sich immer deutlicher ab, dass die technologischen Grenzen des Agfa-ORWO-Systems erreicht waren.<sup>182</sup> Unter Leitung der neuen Generaldirektorin Brunhild Jaeger, sie hatte die

181 Vgl. Karlsch/Wagner: Die Agfa-Orwo-Story.

182 Vgl. Fengler: Entwickelt und fixiert, S. 217–239.

Leitung des von ihr selbst so bezeichneten »Skandalkombinats«<sup>183</sup>, das seine Pläne nicht erfüllte und schwer zu leiten war, 1975 übernommen, und des Forschungsdirektors Herward Pietsch wurden Vorbereitungen zur Umstellung auf das Kodak-System getroffen. Angesichts der dafür nötigen hohen Investitionen und Forschungsaufwendungen, die insgesamt auf rund 3 Milliarden Mark geschätzt wurden, war ein Alleingang der DDR jedoch unmöglich.<sup>184</sup> Daher sollte im Rahmen einer Kooperation mit der sowjetischen Fotoindustrie ein Kodak-kompatibles Farbfilmsortiment entwickelt und ein technologischer Pfadwechsel vollzogen werden. Das 1973 in Moskau gegründete deutsch-sowjetische Gemeinschaftsunternehmens »Assofoto« sollte dies leisten.<sup>185</sup> Die Kooperation kam jedoch über Ansätze nicht hinaus. Da der Export von ORWO-Filmen, vor allem in die Sowjetunion, weiterlaufen sollte, mit dem veralteten Sortiment aber keine Gewinne mehr erwirtschaftet werden konnten, erhielt die Filmfabrik Exportpreisstützungen aus dem Staatshaushalt. Diese beliefen sich pro Jahr auf mehrere Hundert Millionen DDR-Mark.<sup>186</sup> In den 1980er-Jahren sank die Devisenertragsziffer beim Export von fotochemischen Erzeugnissen in die RGW-Länder auf weniger als 0,4 und beim Export ins NSW gar auf weniger als 0,2.<sup>187</sup>

Die Filmfabrik steckte in der Globalisierungsfalle. Ende der 1980er-Jahre entfielen rund 87 Prozent der gesamten Fotofilmproduktion der Welt auf nur vier große Hersteller: Kodak (42 Prozent), Fuji (27 Prozent), Agfa und Konica je 10 Prozent.<sup>188</sup> Der Fotohandel konzentrierte sich auf zwei bis drei Marken, wobei die internationale Ausrichtung der Großkunden diesen Trend noch verstärkte.

183 Vgl. »Die Frauen im Werk waren mir bitterböse«, in: taz, 5.12.1996.

184 Vgl. Fengler: Entwickelt und fixiert, S. 233; Fengler: Forschung und Entwicklung, S. 29–44.

185 Vgl. Löhnert: Assofoto, S. 149f.

186 Vgl. Steinecke: Dokumente, S. 14f.

187 Mit der Devisenertragsziffer wurde gemessen, welche Erlöse mit jeweils einer in Inland eingesetzten Mark im Export erreicht werden konnten. Lag der Wert unter eins, so war der Aufwand höher als der Ertrag.

188 Vgl. Treuhand: Marktchancen Orwo Filmfabrik Wolfen, [nicht datiert, vermutlich Herbst 1992], BArch Berlin, B 412/3401.

Jochen Steinecke, Ökonom der Wolfener Forschungsabteilung, hat den Weg ins wirtschaftliche Desaster dokumentiert und darauf verwiesen, dass der Betrieb seit Ende der 1970er-Jahre aus eigener Kraft nicht mehr lebensfähig war.

»Wolfen wurde das Opfer nicht nur des schwachen Wirtschaftssystems, sondern seiner Unternehmensstrategie. ORWO hat seit 1977 alle Kraft auf ein einziges und unrentables Ziel gerichtet, selbst um den Preis einer permanenten Alimentierung. So ging es 1994 schließlich in Liquidation.«<sup>189</sup>

Die dramatische wirtschaftliche Lage des fotochemischen Kombinats wurde bis zum Ende der DDR durch die Subventionen aus dem Staatshaushalt und die großen sowjetischen Exportaufträge überdeckt. Nur wenigen Führungskräften war das ganze Ausmaß der ökonomischen Probleme bekannt. Für die Belegschaft offensichtlich waren der hohe Verschleißgrad der Faserbetriebe und des Kraftwerks sowie die Umweltverschmutzung.<sup>190</sup> Dass jedoch alsbald die komplette Stilllegung nicht nur der veralteten Anlagen, sondern fast der gesamten Fertigung drohte, das konnten sich die Beschäftigten der Filmfabrik, darunter fast 8200 Frauen, Ende 1989 kaum vorstellen.

## 8. Versuche zur Privatisierung der Filmfabrik

Die Filmfabrik ging mit schweren Hypotheken in die Marktwirtschaft. Gebäude, Böden und Gewässer, insbesondere die nur notdürftig zur Deponie umfunktionierten Grube »Johannes«, waren kontaminiert. Die Fragen der Ökologie waren seit der Aufnahme der Produktion von Zellwolle und Viskosefasern im Jahr 1936 grob vernachlässigt worden. Was zählte,

189 Steinecke: Dokumente, S. 22.

190 Vgl. Kranich: Erst auf Christus hören.

das war die Erfüllung der Produktionsziele, und sei es auf Kosten der Gesundheit der Beschäftigten und der Beeinträchtigung der Umwelt.

Generaldirektor Joachim Krähnert erklärte im Mai 1990, dass das Werk ein »Förderpaket der Regierung« benötige.<sup>191</sup> Er hoffte, dass bis zu 10 000 Arbeitsplätze erhalten blieben. Zum 13. Juni 1990 erfolgte die Umwandlung der Filmfabrik in eine Aktiengesellschaft. Zum Vorsitzenden des Aufsichtsrates wurde Herbert Gienow, Vorstandsvorsitzender der Klöckner Werke AG, gewählt.<sup>192</sup>

Dass der allergrößte Teil der Faserproduktion angesichts der Umweltverschmutzung, des desolaten Zustands der Anlagen und der veränderten Marktsituation nicht mehr zu retten war, leuchtete den meisten Beschäftigten ein. Die Filmproduktion, mit der die AGFA einst ihren Weltruhm begründet hatte, sollte jedoch erhalten bleiben. Diese gehörte gewissermaßen zur DNA der Industriestadt Wolfen, ja hatte diese überhaupt erst begründet und über Generationen hinweg für Arbeit und Einkommen gesorgt.

Die Hoffnungen konzentrierten sich zunächst auf den historischen Partner: die Agfa-Gevaert AG, Leverkusen. Bereits im Januar 1990 wurden Möglichkeiten einer Zusammenarbeit ausgelotet.<sup>193</sup> Gegenseitige Betriebsbesuche führten dann aber bei den Vorständen beider Unternehmen rasch zu einer Desillusionierung.

Die Agfa-Gevaert AG war 1990 mit rund 20 000 Beschäftigten und einer Produktion von 380 Millionen Quadratmetern Film und Fotopapier das weltweit drittgrößte Unternehmen der Branche. Zum Vergleich: von der Filmfabrik Wolfen wurden 1989 nur rund 22 Millionen Quadratmeter Film hergestellt. Rechnet man die Beschäftigten des Fasersektors und der peripheren Bereiche aus der Wolfener Belegschaftszahl heraus, dann realisierte Wolfen pro Beschäftigten in der Filmfertigung weniger als ein Zehntel des Produktionsvolumens von Agfa-Gevaert.<sup>194</sup> Für die Wolfener

191 Vgl. Bode: Der Weg der Filmfabrik in die freie Marktwirtschaft, S. 305.

192 Vgl. ebd., S. 307.

193 Vgl. Löhnert: Strukturwandel in den Chemiekombinaten, S. 228.

194 Vgl. Fengler: Entwickelt und fixiert, S. 248.

Filmfachleute war es ein Schock, als sie in den Werken in Leverkusen und Mortsel (Belgien) die dortigen Technologien und deren Produktivität gründlich studieren konnten.<sup>195</sup>

Auch beim Vorstand von Agfa-Gevaert blieb nach den Tagen der Euphorie über den Mauerfall von der Vision einer Kooperation mit Wolfen im Lichte der nüchternen betriebswirtschaftlichen Analysen nichts mehr übrig. Der Konzern hatte seit den 1980er-Jahren selbst mit zunehmenden wirtschaftlichen Problemen zu kämpfen und Marktanteile an den japanischen Konzern Fuji und den Weltmarktführer Kodak verloren.<sup>196</sup> Nur dank der kompletten Übernahme der Aktien der Agfa-Gevaert AG durch die Bayer AG und einer aufwendigen Umstellung des gesamten Farbfoto-sortiments auf Kodak-kompatible Produkte konnte das Unternehmen stabilisiert werden. Für einen neuerlichen Kraftakt, den die Übernahme der Filmfabrik Wolfen erfordert hätte, fehlten Agfa-Gevaert die Mittel, ganz abgesehen davon, dass der Konzern keine weitere Produktionsstätte benötigte. Das einzige, was man dem Wolfener Vorstand im Frühjahr 1990 anbot, war mit Blick auf den osteuropäischen Markt die Bildung einer gemeinsamen Vertriebsgemeinschaft.

Es war für die Mitarbeiter der Filmfabrik Wolfen eine frustrierende Erkenntnis, dass Agfa-Gevaert kein Partner sein wollte, sondern ein Konkurrent blieb. Innerhalb weniger Monate wurde so in den Augen vieler Wolfener aus dem Hoffnungsträger ein kaltherziger Konzern, dem es nur um die Sicherung der eigenen Marktposition ging. Dies gab auch Verschwörungstheorien Auftrieb. Der Niedergang der Filmproduktion in Wolfen wurde dem Agieren von Agfa-Managern, die die Wolfener Kundenlisten in ihren Besitz gebracht hatten, zugeschrieben. Besonders in der Kritik standen der belgische Manager André Leysen, Aufsichtsratsvorsitzender der Agfa-Gevaert AG und einziger Nichtdeutscher im Verwaltungsrat der Treuhand, sowie der von der Bayer AG zur Treuhand gekom-

195 Vgl. Löhnert: Strukturwandel, S. 228.

196 Vgl. Koshof: Die neue Filmfabrik im Westen, S. 186; Koepke: Nachkriegsgeschichte der Agfa, S. 197.

mene Ernst Schraufstätter.<sup>197</sup> Letztgenannter und der Wirtschaftsminister von Sachsen-Anhalt, Horst Rehberger, wurden im Sommer 1991 von zwei Journalisten des Westdeutschen Rundfunks (WDR) gelehmt, die sich als amerikanische Unternehmer ausgaben und angeblich bis zu 2 Milliarden Dollar in Wolfen investieren wollten. In der ARD-Sendung »Monitor« wurde dann am 9. Juli 1991 über das vermeintlich stümperhafte Agieren der Treuhand berichtet. Es war nach Meinung der Landesregierung eine billige Stimmungsmache, die den von Arbeitslosigkeit bedrohten Mitarbeitern nicht half.<sup>198</sup> Solcherlei Berichterstattung hatte aber den Effekt, dass sich das Bild von den von der Treuhand und der Konkurrenz hintergangenen Filmwerkern rasch verfestigte. Gut ein Jahr später griff der WDR das Thema nochmals auf und wiederholte die Erzählung von den betrogenen Ostdeutschen.<sup>199</sup>

Eine gezielte Strategie zur Liquidation der Filmfabrik in Wolfen durch Treuhandmitarbeiter, die im verdeckten Auftrag der Konkurrenz agierten, gab es nicht. Leysen nahm an Abstimmungen in der Treuhand über die Unternehmenskonzepte der Filmfabrik Wolfen gar nicht teil und Schraufstätter sowie vor allem Schucht setzten sich noch bis Mitte 1994 dafür ein, wenigstens einem Kern der Filmfabrik eine Chance zu geben.

Trotz der Absage der Agfa-Gevaert schätzte der Wolfener Vorstand die wirtschaftliche Lage des Unternehmens nicht als hoffnungslos ein. Als Rettungsanker wurde der mit Hermes-Bürgschaften abgesicherte Export in die Sowjetunion angesehen. Mehr als die Hälfte des Gesamtumsatzes der Filmfabrik entfielen 1990/91 allein darauf.<sup>200</sup> Auch waren die Forschungsarbeiten zur Entwicklung eines neuen Sortiments vorangekommen.

197 Vgl. »Über 160 Betriebe auf dem Chemiapark angesiedelt«, in: Handelsblatt, 9.9.1996.

198 Vgl. Ministerium für Wirtschaft des Landes Sachsen-Anhalt: Pressemitteilung, 10.7.1991, BArch Berlin, B 412/3401.

199 Vgl. »Das Milliarden Grab. Treuhand Report«, WDR 3, 8.9.1992. Auch der Journalist Klaus Huhn illustriert seine These von der »kriminellen Treuhand« in seinem Buch Raubzug Ost, S. 121–130, unter anderen mit dieser Geschichte.

200 Vgl. Löhnert: Strukturwandel, S. 230.

Die Treuhand vergab in kurzer Folge mehrere Aufträge zur Überprüfung der Unternehmenskonzepte der Filmfabrik an Beraterfirmen, darunter McKinsey, Roland Berger und Arthur D. Little.<sup>201</sup> Auch der Landkreis bemühte eine Beratungsgesellschaft. Eine erste Analyse von McKinsey lag Anfang März 1991 vor. Die Ergebnisse waren ernüchternd. Die Berater empfahlen die weitgehende Stilllegung des Faserbereichs, die Ausgliederungen von Dienstleistungen, Handwerk, Logistik und Entsorgung und die Reduktion der Filmfertigung auf einen Kernbereich. Nur ein Bruchteil der bisherigen Arbeitsplätze sollte übrig bleiben.

Das Unternehmen konnte aus seinen Einnahmen noch nicht einmal die Personalkosten decken, hing am Tropf der Treuhand und musste laufend Anträge auf Kreditbürgschaften stellen.<sup>202</sup> Am Ende des Geschäftsjahrs 1991 stand ein Verlust von rund 232 Millionen DM zu Buche.<sup>203</sup>

Trotzdem sollte die Investmentbank Goldman Sachs im Auftrag der Treuhand nach Käufern suchen. Interesse schien der japanische Konzern Konica zu haben. Konica hatte in den 1980er-Jahre Anlagen zur Kleinbildkonfektionierung nach Wolfen geliefert.<sup>204</sup> Doch die Manager von Konica bekamen kalte Füße, als sich der Zusammenbruch des Osthandels abzeichnete.

Unter den Beschäftigten der Filmfabrik ging unterdessen die Angst um. Ab Sommer 1991 begannen Massenentlassungen.<sup>205</sup> Die ohnehin schwierige Situation wurde zusätzlich noch durch Kommunikationspannen und hartherziges Agieren der Treuhand aufgeladen. So wollte die Privatisierungsanstalt eine bereits mühsam ausgehandelte Betriebsvereinbarung über einen Sozialplan nicht akzeptieren. Erst eine Intervention des

201 Vgl. Bode: Der Weg der Filmfabrik, S. 308, 313.

202 Vgl. z. B. Vorlage für den Vorstand der Treuhand (Schraufstätter): Bürgschaft für einen Liquiditätskredit in Höhe von 26,7 Mio. DM für die Filmfabrik Wolfen AG, 4.4.1991, Einreicher: Klinz, Krause, Vorstandssitzung 24.4.1991, BArch Berlin, B 412/2572, Bl. 84–87; Vorlage für den Gesamtvorstand der Treuhand, 30.10.1991, BArch Berlin, B 412/2616, Bl. 235–245.

203 Vgl. Löhnert: Strukturwandel, S. 230.

204 Vgl. Löhnert: Die ehemaligen Chemiekombinate, S. 54.

205 Vgl. Löhnert: Strukturwandel, S. 229.

Ministerpräsidenten von Sachsen-Anhalt, Werner Münch (CDU), bei der Präsidentin der Treuhandanstalt bewirkte ein Einlenken.<sup>206</sup>

Im Herbst 1991 verkündete ein Treuhandmitarbeiter, dass nur noch für drei Monate Lohn gezahlt werden könne, danach sei in Wolfen Schluss.<sup>207</sup> Der Hintergrund für diese Hiobsbotschaft bestand darin, dass die Filmfabrik seit Monaten fast nur noch auf Lager produzierte, da ihr wichtigster Kunde in der Sowjetunion die Ware nicht bezahlen konnte.

Angesichts der desolaten Lage in der Filmproduktion brachte Schucht im Vorstand der Treuhand im September 1991 erstmals eine Industrieparklösung ins Spiel. Nur bis Jahresende sollten noch Privatisierungsgespräche geführt und falls sich, was am wahrscheinlichsten schien, kein Interessent fand, das Unternehmen abgewickelt werden.<sup>208</sup> Als der Ministerpräsident von Sachsen-Anhalt dagegen protestierte und auf das Kanzlerversprechen verwies, hielt Treuhandpräsidentin Breuel ihm entgegen, dass die Bundesregierung und die Treuhand keine Bestandsgarantie für die Filmfabrik abgegeben hätten.<sup>209</sup> Damit war eine Vorentscheidung gefallen: Im Gegensatz zur Leuna AG und Buna AG sollte die Filmfabrik nicht um jeden Preis gehalten werden. Mit dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats der Filmfabrik, Gienow, und dem Vorsitzenden der IG CPK, Rappe, erreichte Schucht informelle Absprachen, die auf eine Industrieparklösung zielten.<sup>210</sup> Abwarten wollte man aber noch den Ausgang der Gespräche mit International Paper, weltgrößter Hersteller von Verpackungsmitteln. Der amerikanische Konzern erweiterte mithilfe seiner Tochterfirma Ilford in London gerade sein Europageschäft. Doch auch die Amerikaner brachen die Verhandlungen mit der Treuhand im November 1991 ab.<sup>211</sup> Das führte zu neuerlicher Unruhe unter der Wolfener Belegschaft, da eine weitere Hoffnung zerstob.

206 Vgl. Münch an Breuel, 27.8.1991, BArch Berlin, B 412/3401.

207 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 244.

208 Vgl. Vorstandssitzung 10.9.1991, BArch Berlin, B 412/2597, Bl. 14 f.

209 Vgl. ebd.

210 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 254.

211 Vgl. Löhnert: Die ehemaligen Chemiekombinate, S. 61.

Der Vorstand der Treuhand sah sich in seiner pessimistischen Bewertung der Privatisierungschancen der Filmfabrik bestätigt. Zum negativen Bild hatte auch das schnelle Ende des einstigen Flaggschiffs der DDR-Kameraindustrie, Pentacon Dresden, beigetragen. Der Kamerahersteller war bereits am 2. Oktober 1990 in die stille Liquidation geschickt worden.<sup>212</sup> Dies geschah, obwohl Pentacon, ganz im Gegensatz zum einstigen Fotochemischen Kombinat, vor 1990 mehr als 60 Prozent seiner Produkte auf westlichen Märkten verkaufte und bei Spiegelreflexkameras sogar einen Weltmarktanteil von rund 10 Prozent hielt.<sup>213</sup> Ausschlaggebend für die Liquidation von Pentacon waren die nach dem Währungsschnitt nur gering bewerteten Marktchancen der Dresdner Kameras und die zu hohen Produktionskosten.

Die Filmfabrik hatte gegenüber dem Kamerahersteller nur einen einzigen Vorteil: Sie gehörte zum mitteldeutschen Chemiedreieck, für dessen Erhalt sich der Bundeskanzler im Mai 1991 ausgesprochen hatte. Insofern stand die Treuhand in der Pflicht, nach einer Lösung zu suchen, selbst wenn alle Analysen der Beratungsgesellschaften und des Leitungsausschusses dagegensprachen. Dies führte zu einem jahrelangen Hin und Her zwischen Treuhand, Vorstand der Filmfabrik, Betriebsrat und Landesregierung. Die Filmfabrik erhielt nur die nötigsten Gelder für die Aufrechterhaltung der Liquidität, aber kaum Mittel für Investitionen. Unter der inzwischen stark geschrumpften Belegschaft machte sich zunehmend Resignation breit. Die Wechselbäder von Hoffnung und Enttäuschung entwickelten sich zu einer traumatischen Erfahrung.

Auf seiner Sitzung am 19. November 1991 sprach sich der Vorstand der Treuhand für eine Übertragung der Anteile der Filmfabrik Wolfen AG auf die Chemie AG Bitterfeld aus. Unbeschadet der Anteilsübertragung sollte die Filmfabrik stillgelegt werden.<sup>214</sup> Eine sofortige Übergabe an das Direktorat Abwicklung konnte der Vorstand der Filmfabrik mit Verweis auf die fatale Signalwirkung abwenden. Auch die Idee der Ver-

212 Vgl. Jehmlich: Der VEB Pentacon Dresden, S. 213–216.

213 Vgl. ebd., S. 182, 191–196.

214 Vgl. Vorstandssitzung 19.11.1991, BArch Berlin, B 412/2614.

schmelzung der Filmfabrik mit der Chemie AG, Bitterfeld, ließ die Treuhand fallen.<sup>215</sup> Stattdessen wurde die Aufspaltung der Filmfabrik AG in die Filmfabrik Wolfen GmbH und die Wolfener Vermögensverwaltung AG (WVV) vorbereitet.<sup>216</sup>

Von der Belegschaft wurden die Beschlüsse der Treuhand als fatal empfunden. Es kam zu Protestaktionen. Besonders ein Spruchband, mit dem Gewalt angedroht wurde, gab Anlass zur Sorge: »Kohl verspricht, Treuhand bricht. Hat die Treuhand erst gebrochen, brechen wir dem Kohl die Knochen«.<sup>217</sup> Der Betriebsrat fordert eine Abkehr vom nackten betriebswirtschaftlichen Denken.

## 9. Überlebenskämpfe

Allein 1991 verloren mehr als 7500 Filmwerker ihre Arbeit.<sup>218</sup> Vergleicht man diese Zahlen mit den Krisenjahren von 1924 und 1931, wird die Einmaligkeit des Absturzes deutlich. Im Jahr 1924 wurde rund einem Viertel der Beschäftigten der Filmfabrik gekündigt, 1931 war es rund ein Fünftel, wobei die Zeit der Arbeitslosigkeit damals in vielen Fällen auf einige Monate beschränkt blieb.<sup>219</sup> Im Jahr 1991 hingegen verlor mehr als die Hälfte der Beschäftigten ihren Arbeitsplatz. Ein Teil der Ausgeschiedenen ging in den Vorruhestand bzw. Rente, über 4000 ehemalige Filmwerker erhielten neue Aufgaben im Rahmen von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen, andere fanden einen neuen Job in ausgegründeten Firmen oder bei neuen Arbeitgebern.

Den Betriebsräten kam in dieser Situation eine außerordentliche Verantwortung zu. Sie hinterfragten nicht nur das Handeln des Vorstands, sondern mehr noch das der Treuhand sehr kritisch. Nach harten Ausei-

215 Vgl. Vorstandssitzung 25.11.1991, BArch Berlin, B 412/2616.

216 Vgl. Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 11.2.1992, ebd., Bl. 350.

217 Vgl. Fuhrmann, Arbeitsdirektor Orwo AG, an Schraufstätter, 13.12.1991, BArch Berlin, B 412/3401.

218 Vgl. Löhnert: Die ehemaligen Chemiekombinate, S. 59.

219 Vgl. Karlsch/Wagner: Die AGFA-ORWO-Story, S. 194.

nersetzungen wurden mehrere Betriebsvereinbarungen geschlossen. Hauptsächlich ging es um die Aufstellung von Sozialplänen und die Höhe der Abfindungen bei betriebsbedingten Kündigungen.

Frühzeitig wurden Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen in das Sanierungskonzept einbezogen. Einen Schwerpunkt bildete die ökologische Sanierung. In Bitterfeld gab es ähnliche Überlegungen. Dort wurde bereits seit dem Sommer 1990 die Gründung einer »Bitterfelder Qualifizierungs- und Projektierungsgesellschaft (BQP)« vorbereitet. In Kenntnis dessen verzichtete die Filmfabrik zunächst auf die Gründung einer eigenen Sanierungsgesellschaft und beteiligte sich an der BQP, die im Februar 1991 ihre Tätigkeit aufnahm. Nur wenig später wurde in Wolfen dann doch eine eigene Firma zur Altlastenbeseitigung gegründet, die »Gesellschaft für ökologische Sanierung« (GÖS).<sup>220</sup> Im Frühjahr 1992 waren GÖS und BQP mit insgesamt mit rund 5500 Beschäftigten die mit Abstand größten Arbeitgeber der Region. Die GÖS übernahm die Erstbewertung von Altlasten und die Sanierung kontaminierter Flächen, Gebäude und Deponien. Ihre Haupttätigkeit bestand in der Demontage und Entsorgung der alten Industrieanlagen der Filmfabrik, dem Flächenrecycling sowie ganz allgemein der Verbesserung der Infrastruktur im Industriepark. Die Abrissarbeiten fielen den Mitarbeitern der GÖS nicht leicht. Sie rissen nicht einfach veraltete Werksanlagen ab, sondern ein Stück ihres früheren Lebens.

Am 12. Juni 1992 fasste die Treuhand den Beschluss, die Filmfabrik mit Wirkung zum 1. Juli 1992 aufzuspalten.<sup>221</sup> Alleinige Rechtsnachfolgerin der Filmfabrik Wolfen AG wurde die Wolfener Vermögensverwaltung AG (WVV). Die WVV war für die Betreuung der wenigen noch verbliebenen aktiven Betriebseinheiten zuständig, vermarktete Flächen und bereitete Ausgründungen vor. Letztendlich hatte die WVV die Aufgabe, sich selbst überflüssig zu machen.

220 Vgl. Löhnert: Die ehemaligen Chemiekombinate, S. 62.

221 Vgl. Löhnert: Strukturwandel, S. 232 f.

Im Zusammenhang mit der Ausgliederung von Unternehmensteilen wurde die Industriepark Wolfen-Thalheim GmbH gegründet.<sup>222</sup> Die Entwicklung eines Chemieparks in Wolfen-Thalheim, mehr oder weniger in Konkurrenz zum parallelen Aufbau des Chemieparks in Bitterfeld, erwies sich jedoch nicht als zweckmäßig. Die Treuhand kam zu dem Schluss, künftig die Standorte Bitterfeld und Wolfen gemeinsam zu entwickeln.

Mit der Filmfabrik Wolfen GmbH sollte wenigstens ein Kernbereich der Filmherstellung erhalten bleiben. Zu Geschäftsführern des neuen Unternehmens wurden Peter Löhnert, Volkmar Dietze und Joachim Weißflog bestellt.<sup>223</sup> Der Betriebsrat interpretierte die Neugründung als Bestandsgarantie zumindest bis Ende 1994. Schucht sah sich daraufhin gezwungen, den Betriebsräten am 23. April 1992 zu erklären, dass dies nicht stimme.<sup>224</sup>

Auch mit der Gründung der Filmfabrik Wolfen GmbH – womit der Filmsektor auf einen Bruchteil seiner einstigen Größe schrumpfte – war noch nichts gewonnen. Das neue Unternehmen war aus eigener Kraft nicht lebensfähig. Doch anders als im Fall des Düngemittelwerks Pies-teritz, das ebenfalls auf einen Kernbereich reduziert worden war, gab es für die Filmfabrik keinen solventen Interessenten aus der Branche. Der Leitungsausschuss stufte deshalb das Unternehmen in die Kategorie 6.2. und damit als nicht sanierungsfähig ein.<sup>225</sup> Das war dann selbst für den marktradikalen Paul Achleitner von Goldman Sachs, einem der engsten Berater von Schucht, ein zu negatives Herangehen. Zwar sah auch er im Gegensatz zur Geschäftsführung der Filmfabrik kaum Chancen für den Erhalt der Marke ORWO, aber wenigstens eine Filmkonfektionierung ohne eigene Marke sollte bleiben.<sup>226</sup> Eine übereilte Schließung, so Achleitner, würde Ansiedler abschrecken und den sozialen Frieden gefährden. Mit dem Brief von Achleitner in der Tasche versuchte Schucht beim Treu-

222 Vgl. Bode: Der Weg der Filmfabrik, S. 335.

223 Vgl. ebd., S. 322.

224 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 602.

225 Vgl. 136./137. Sitzung des Leitungsausschusses, 5.5.1992, BArch Berlin, B 412/3401.

226 Vgl. Achleitner an Schucht, 8.6.1992, ebd.

handvorstand eine Fristverlängerung zu erwirken. Allerdings votierte nun auch der Kredit- und Bürgschaftsausschuss des Bundesministeriums der Finanzen für die Abwicklung.<sup>227</sup>

Das Chemiedirektorat der Treuhand hielt zwar die Filmfabrik GmbH für einen hoffnungslosen Fall, wollte aber nicht die Verantwortung für eine kurzfristige Schließung übernehmen.<sup>228</sup> Um etwas Druck aus dem Kessel zu nehmen, schlug Schucht vor, dass bis Ende Oktober 1992 vom Leitungsausschuss ein nochmaliger Soll-Ist-Vergleich vorgenommen werden solle.<sup>229</sup> Eine daraufhin gebildete Arbeitsgruppe bestätigte dann allerdings erneut nur die negativen Bewertungen. Die Etablierung einer neuen Massenanbieter von Filmmaterial wurde in den oligopolistisch strukturierten Markt als unwahrscheinlich angesehen.<sup>230</sup>

Mit der Empfehlung zur Abwicklung der Filmfabrik zum Jahresende 1992 konnten sich der Leitungsausschuss und das Bundesministerium der Finanzen aber nicht gegen den hartnäckigen Widerstand von Geschäftsführung, Aufsichtsrat, Betriebsrat, IG CPK und Landesregierung durchsetzen.<sup>231</sup> Der Aufsichtsratsvorsitzende Gienow wollte lieber subventionierte Filme auf den Markt bringen, um doch noch einen Interessenten für die Übernahme der Filmfabrik zu finden und verlangte eine Fristverlängerung bis zum Sommer 1993.<sup>232</sup> Auch hatte die Geschäftsführung inzwischen ein »Programm zur Beschleunigung der Privatisierung der Filmfabrik« vorgelegt.<sup>233</sup>

Aus rein taktischen Gründen verschob der Vorstand der Treuhand daraufhin den Liquidationstermin. Allerdings sollten nur 20 Millionen DM

227 Vgl. Schucht an Vorstand der Filmfabrik Orwo AG, 5.8.1992, ebd.

228 Vgl. Auszug aus dem Aufsichtsratssitzungsprotokoll der Filmfabrik Wolfen AG, 11.9.1992, ebd.

229 Vgl. 160. Sitzung des Leitungsausschusses am 29.9.1992, BArch Berlin, B 412/16206, Bl. 123.

230 Vgl. 164. Sitzung des Leitungsausschusses am 27.10.1992, BArch Berlin, B 412/16208, Bl. 394–398.

231 Vgl. Gienow an Schucht, 15.9.1992, BArch Berlin, B 412/3401.

232 Vgl. ebd.

233 Vgl. Programm zur Beschleunigung der Privatisierung der Filmfabrik, 28.11.1992, ebd.

für Investitionen freigegeben werden, um die »Vorzeigbarkeit des Unternehmens« zu verbessern.<sup>234</sup> Das war zu wenig, um eine nachhaltige Modernisierung zu beginnen. Entsprechend verbittert reagierte der Vorsitzende des Betriebsrats, Hartmut Rönnike.<sup>235</sup>

Die Treuhand hatte sich etwas Zeit erkaufte und hoffte auf eine Entlastung der schwer geprüften Region durch eine Großinvestition. Der größte deutsche Papierhersteller, die E. Holtzmann & Cie. AG, aus Baden-Württemberg hatte im Herbst 1991 die Absicht bekundet, bis zu 1,2 Milliarden DM in Wolfen für die Bau einer neuen Fabrik zu investieren und 750 neue Arbeitsplätze zu schaffen.<sup>236</sup> Im Fall der Realisierung dieses Plans wäre die Abwicklung der Filmfabrik einfacher zu verkraften gewesen. Doch Ende Oktober 1992 sagte Holtzmann ab, da sich die Marktlage bei grafischen Druckpapieren deutlich eingetrübt hatte und skandinavische Unternehmen von Währungsabwertungen gegenüber der D-Mark profitierten.<sup>237</sup> Diese neuerliche Hiobsbotschaft traf die Region Bitterfeld-Wolfen hart.

Die Betriebsräte mussten sich die Frage gefallen lassen, ob ihre bisherige Zustimmung zu den Plänen der Treuhand nicht der falsche Weg gewesen war. Der größte Teil der Beschäftigten war entlassen worden, ohne dass sich Perspektiven für die Filmfabrik abzeichneten. In dieser Situation wurde der Ruf nach einem Kurswechsel lauter. Entgegen den Intentionen der IG CPK, die jede Zusammenarbeit mit sozialen Bewegungen ablehnte, die von der Nachfolgepartei der SED, der Partei des demokratischen Sozialismus (PDS), initiiert oder mitgetragen wurden, beteiligten sich nun auch Betriebsräte aus Wolfen und einigen anderen Chemiestandorten an der zweiten Konferenz ostdeutscher und Berliner

234 Vgl. Filmfabrik Wolfen GmbH: Finanzhilfen, Vorstandssitzung 17.11.1992, BArch Berlin, B 412/2710, Bl. 12; Verwaltungsratsvorlage Finanzhilfen, 5.2.1993, BLHA, Rep. 1100, Nr. 557.

235 Vgl. Betriebsrat Rönnike an Bundeskanzler Kohl, 11.1.1993, BArch Koblenz, B 136/37736, Bl. 309f.

236 Vgl. Max Bräutigam: Status Filmfabrik GmbH, 6.10.1992, BArch Berlin, B 412/3401.

237 Vgl. Holtzmann an Schucht, 27.10.1992, BArch Berlin, B 412/3390.

Betriebs- und Personalräte im November 1992 in Berlin.<sup>238</sup> Ein Vertreter der Wolfener Belegschaft verlangte dort die Sanierung der Filmfabrik bis zur Privatisierung.<sup>239</sup>

Die IG CPK sah in der Betriebsräteinitiative, die in bewusster Abgrenzung von den westdeutschen Gewerkschaften entstanden war, eine Konkurrenz. Rappe verlangte vom Bundeskanzleramt, künftig nur noch mit ihm über die Strukturprobleme der ostdeutschen Chemieindustrie zu verhandeln. Wenig später erklärten die Betriebsräte aus dem Chemiedreieck ihren Austritt aus der Betriebsräteinitiative und lehnten sich wieder enger an die IG CPK an.

Die Lage der Filmfabrik Wolfen GmbH blieb unterdessen unverändert dramatisch. Mit der Schaukelpolitik der Treuhand, die Abwicklung immer wieder aufzuschieben, aber kaum Geld für Investitionen zu bewilligen, wurde letztendlich nur das Siechtum des Unternehmens verlängert. Offen muss freilich bleiben, ob ein groß angelegtes Modernisierungsprogramm der Filmfabrik tatsächlich längerfristige Marktchancen eröffnet hätte. Die Entwicklung des Betriebsergebnisses gab jedenfalls keinen Anlass zum Optimismus: Die jährlichen Verluste lagen mehr als doppelt so hoch wie die Umsätze.

**Ergebnisentwicklung der Filmfabrik Wolfen AG bzw. GmbH  
1991–94 (in Mio. DM)<sup>240</sup>**

Jahr	Umsatz	Betriebsergebnis	Mitarbeiter (Jahresende)
1991	100,1	– 231,9	3757
1992	36,4	– 91,5	1346
1993	35,5	– 81,0	1048
1994	30,8	– 67,5	797

238 Vgl. Weiß: Die Industriegewerkschaft Chemie-Papier-Keramik, S. 35.

239 Vgl. Zweite Betriebsrätekonferenz in Berlin, 19.11.1992, BArch Berlin, B 412/3390.

240 Zusammengestellt nach Verwaltungsratsvorlage Abwicklung, 29.3.1995, BLHA, Rep. 1100, Nr. 591.

Der Betriebsrat pochte auf das Kanzlerversprechen und drohte mit Protestaktionen: »Die Bereitschaft, sich in Vorgegebenes hineinzufügen und weiteren wirtschaftlichen Niedergang hinzunehmen, ist nicht mehr vorhanden.«<sup>241</sup> Schucht reagierte darauf zunehmend gereizt und konterte mit dem Hinweis auf die Einstufung der Filmfabrik als Abwicklungsfall. Wenn Betriebsrat und Geschäftsführung die Beschlüsse der Treuhand nicht mittrügen, dann gebe es auch keine Mittelfreigabe.<sup>242</sup>

Während der Vorstand der Treuhand die Filmfabrik lieber heute als morgen in die Abwicklung schicken wollte, sprachen sich die Landesregierung und der Vorsitzende der IG CPK, Rappe, hartnäckig gegen eine solche Entscheidung aus.<sup>243</sup> Rappe nutzte seine guten Kontakte zum Kanzleramt als Druckmittel und verlangte von der Treuhand, die Filmfabrik auf die Liste der »Kerngeschäfte« (im Sinne eines industriellen Kerns) in den neuen Bundesländern zu setzen.<sup>244</sup> Diese Interventionen waren insoweit erfolgreich, als dass die Treuhand gezwungen wurde, weiter nach Lösungen für die Filmfabrik zu suchen.

Inzwischen hatte sich herumgesprochen, dass die Treuhand bereit war, beträchtliche Mittel bereitzustellen, um einen industriellen Kern in Wolfen zu bewahren. Dies rief branchenfremde Unternehmer wie den Schweizer Mario Hauri auf den Plan.<sup>245</sup> Hauri agierte im Namen eines Konsortiums, zu dem Geschäftsleute aus Abu Dhabi, Panama, Nürnberg und Wehen gehörten. Das Konsortium wollte die Filmfabrik GmbH übernehmen und das in Wolfen bisher nicht angesiedelte Geschäft mit Röntgenfilmen neu aufbauen. Die Treuhand musste deshalb eine Einigung in Sachen ORWO-Warenzeichen mit der deutschen Kodak-Niederlassung in Stuttgart herbeiführen und das »ORWO« Markenzeichen für Röntgenfilme, das dem bis 1990 zum Fotochemischen Kombinat gehörenden

241 Vgl. Betriebsrat an Schucht, 11.1.1993, BArch Berlin, B 412/3402, Bl. 246 f.

242 Vgl. Schucht an Geschäftsführung und Betriebsrat Wolfen, 22.1.1993, ebd., Bl. 237 f.

243 Vgl. 34. Sitzung des Verwaltungsrats am 19.2.1993, BArch Berlin, B 412/557.

244 Vgl. Rappe an Rehberger, 21.12.1992, BArch Berlin, B 412/3402; Weiß: Gewerkschaftsarbeit im Vereinigungsprozess, S. 65 f.

245 Vgl. 212. Sitzung des Leitungsausschusses am 18.8.1993, BArch Berlin, B 412/16170, Bl. 178 f.

Fotochemischen Werk in Berlin kostenfrei übertragen worden war, für 6,5 Millionen DM von Kodak zurückkaufen.<sup>246</sup>

Das Konsortium wollte 80 bis 100 Millionen DM investieren und 750 Arbeitsplätze erhalten.<sup>247</sup> Die Treuhand sollte im Gegenzug finanzielle Verpflichtungen für weitere Investitionen, Altlastensanierung und einen Verlustausgleich zwischen 200 und 224 Millionen DM übernehmen. Von den gesamten bis 1998 zu tätigen Investitionen wären 56 Prozent auf die Treuhand und 44 Prozent auf das Konsortium entfallen. Der Leitungsausschuss hielt das Konzept der »Exoten« für tragfähig und der Vorstand der Treuhand stimmte zu.<sup>248</sup> Im Verwaltungsrat gab es jedoch schwere Bedenken.<sup>249</sup> Es wurden Geschäfte mit Schwarzgeld befürchtet. Die Staatssekretäre von Würzen und Köhler verwiesen auf die drohenden hohen finanziellen Belastungen der Treuhand. Mangels Alternativen wurde das Übernahmekonzept dann aber doch gebilligt und am 2. Dezember 1993 ein Vertrag mit der Schweizer Orwo Holding AG i. G. über den Verkauf von Geschäftsanteilen der Filmfabrik Wolfen GmbH geschlossen.

Die Hoffnung auf einen Neuanfang währte nicht lange. Bereits am 26. Februar 1994 erklärte die Orwo Holding AG ihren Rücktritt vom Vertrag. Einige ihrer Geldgeber, so die offizielle Version, hatten sich zurückgezogen.<sup>250</sup> Die Landesregierung von Sachsen-Anhalt drängte die Treuhand zu einem letzten Rettungsversuch, zumal im Sommer Landtagswahlen bevorstanden. Daraufhin fanden nochmals Gespräche mit Hauri statt. Der Unternehmensberater präsentierte eine Absichtserklärung, die auf eine erhebliche Reduzierung der bisherigen Zusagen und eine weitere Erhöhung der staatlichen Zuschüsse hinauslief.<sup>251</sup> Ein abschließen-

246 Vgl. Löhnert: Das Warenzeichen ORWO, S. 178.

247 Vgl. Vorlage zur Sitzung des Verwaltungsrats am 23.11.1993: Verkauf der Geschäftsanteile der Filmfabrik Wolfen GmbH an die ORWO Holding AG i. G., BLHA, Rep. 1100, Nr. 567.

248 Vgl. Vorstandssitzung 22.11.1993, BArch Berlin, B 412/2795.

249 Vgl. Protokoll der 42. Sitzung des Verwaltungsrates der Treuhand, 23.11.1993, BArch Berlin, B 412/570.

250 Vgl. Vorstandssitzung am 15.3.1994, BArch Berlin, B 412/2815, Bl. 16.

251 Vgl. Bräutigam an Hauri, 3.3.1994, ebd., Bl. 264f.

des Gespräch zwischen Treuhandvorstand Wolf Klinz und Hauri verlief ergebnislos.<sup>252</sup>

Die Gerüchteküche kochte. Von dritter Seite gab es eine Reihe wenig hilfreicher Kommentare. Besonders erboste die Wolfener Geschäftsführung eine Äußerung des scheidenden Geschäftsführers der Chemie GmbH, Ambros.<sup>253</sup> Er hatte der Filmfabrik in einem von der *Mitteldeutschen Zeitung* verbreiteten Interview nur wenige Chancen eingeräumt. Die Wolfener Geschäftsführung erzwang eine Gegendarstellung. Auch Hauri echauffierte sich aus anderen Gründen über die »törichte« Informationspolitik der Treuhand.<sup>254</sup>

Als sich das Scheitern der Privatisierung abzeichnete, begannen die Schuldzuweisungen. Ministerpräsident Christoph Bergner (CDU) erklärte vor der Belegschaft: »Die Entscheidung, diesen Betrieb in die Abwicklung zu übernehmen, ist grundsätzlich falsch. Sie verschreckt nicht nur die Investoren, sondern verunsichert auch Kunden und Zulieferer! Ich sehe nicht ein, dass das Land und die Belegschaft allein für Fehler bluten sollen, für die nur die Treuhand geradezustehen hat.«<sup>255</sup> Er versprach Landeszuschüsse, aber keine direkte Beteiligung. Am 27. April 1994 musste die Treuhand das Scheitern der Privatisierung der Filmfabrik Wolfen GmbH bekanntgeben.

Es bleibt unklar, ob die Gruppe um Hauri überhaupt eigenes Geld in Wolfen investieren wollte. Unter anderen Umständen wäre das undurchsichtige Konsortium wohl kaum als Geschäftspartner akzeptiert worden. Für die Treuhand und die im Wahlkampfmodus befindliche Landesregierung war der Vertrag mit Hauri der Griff nach dem Strohalm.

Das Scheitern der Privatisierung mussten Klinz und Bundeswirtschaftsminister Günter Rexrodt (FDP) der geschockten Belegschaft verkünden. Um nicht ganz mit leeren Händen zu erscheinen, stellte Rexrodt der Belegschaft in Aussicht, die Stadt Wolfen zum Sonderfördergebiet der

252 Vgl. Vorstandssitzung 19.4.1994, BArch Berlin, B 412/2822, Bl. 18.

253 Vgl. Löhnert und Weißflog an Ambros, 3.3.1994, BArch Berlin, B 412/3609.

254 Vgl. Hauri an Bräutigam, 21.3.1994, ebd.

255 Zit. nach Eberhard Löblich: »Und jetzt fällt hier alles auseinander«, in: taz, 22.3.1994.

Bundesregierung zu erklären.<sup>256</sup> Es gab danach noch ein wochenlanges Hickhack mit Protestaktionen, Presseerklärungen und Statements von Politikern. Der Betriebsratsvorsitzende Rönniker erinnerte Bundeskanzler Kohl an dessen Versprechen vom Mai 1991 und bat die Bundesregierung dafür Sorge zu tragen, dass aus der Liquidation heraus eine Lösung für den Erhalt des Kernbereichs der Filmherstellung in Wolfen gefunden werden möge.<sup>257</sup>

## 10. Der kurze Traum vom neuen deutschen Fotokonzern: Die ORWO AG

Nun ging es nur noch um Teilprivatisierungen. Der Liquidator verhandelte mit der Treuhand/BvS über Konzepte für die Betriebsteile Kalibrierwesen, Unterlage, Zwischenprodukte sowie Forschung und Entwicklung.<sup>258</sup> Diese Betriebsteile wurden ab 1995 verkauft oder über MBO-Verfahren privatisiert. Mit der Zeit entwickelten sich aus den »Notgründungen« leistungsfähige mittelständische Firmen.<sup>259</sup> Besonders schwierig war die Privatisierung der Forschungs- und Entwicklungsabteilung, aus der 1997 die FEW Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft Wolfen mbH hervorging. Auch kam es zu Neugründungen, zu denen 1998 die FilmoTec GmbH gehörte.

Für den größten noch privatisierungsfähigen Betriebsteil, die Filmkonfektionierung, gingen bei der BvS drei konkurrierende Angebote ein. Das Konzept des Kronberger Kaufmanns Alexander Uberoi, hinter dem eine englisch-amerikanische Gruppe von Finanzinvestoren stand, versprach die Sicherung von 260 Arbeitsplätzen. Für die Umsetzung seines Angebots wären fast 90 Millionen DM an BvS-Zuschüssen nötig ge-

256 Vgl. Eberhard Löblich: »Ortstermin für Fotografen«, in: taz, 6.5.1994.

257 Vgl. Rönniker an Kohl, 6.6.1994, BArch Koblenz, B 136/37737, Bl. 77 f.

258 Vgl. Verwaltungsratsvorlage Abwicklung, 29.3.1995, BLHA, Rep. 1100, Nr. 591.

259 Vgl. Karlsch/Wagner: AGFA-Orwo-Story, S. 208 f.

wesen.<sup>260</sup> Die BvS lehnte das teure Konzept ebenso ab, wie einen MBO-Antrag.<sup>261</sup> Sie favorisierte einen Vertragsschluss mit den Fotokaufmanns Heinrich Manderman.<sup>262</sup> Er wollte in Wolfen keine Filme mehr produzieren, sondern die Konfektionierung von Fremdmaterial betreiben und ein Fotogroßlabor errichten.

Manderman war im Fotogeschäft kein Unbekannter. Als er im Sommer 1990 das erste Mal bei der Treuhand vorstellig wurde und Interesse an Teilen der ostdeutschen Kamera- und Fotoindustrie bekundete, eilte ihm der Ruf eines erfolgreichen Händlers im Ost-West-Geschäft und eines Sanierers voraus. In aller Stille war Manderman zum größten Fotounternehmer der Bundesrepublik aufgestiegen. 1982 erwarb er die Jos. Schneider Optische Werke GmbH in Bad Kreuznach und 1987 die Firma Rollei aus Insolvenzen und sanierte beide Firmen.<sup>263</sup> Angesichts solcher Erfolgsgeschichten zögerte man bei der Treuhand nicht lange und verkaufte an Manderman im März 1991 einige der modernsten Abteilungen des ehemaligen Kombinats Pentacon Dresden sowie alle Patente und Warenzeichen.<sup>264</sup> Nachdem die BvS das Manderman-Konzept befürwortet hatte, übernahm die Jos. Schneider Feinwerktechnik GmbH & Co. KG die Konfektionierung der Filmfabrik und sämtliche ORWO-Warenzeichen zum 1. Oktober 1995. Kurz darauf gründete Manderman die ORWO GmbH Wolfen.

Seit dem 1. April 1996 kamen wieder Filme von ORWO in den Handel, die allerdings nicht mehr am Wolfener Standort produziert, sondern dort nur konfektioniert wurden. Aus der ORWO GmbH ging im Dezember 1996 die ORWO AG hervor. Der damalige Vorstand Jürgen Brandt und sein Mitarbeiter, der Physiker Peter Ulbricht, seit 1975 in der Filmfabrik tätig, erhielten Anfang 1997 den Auftrag, den Aufbau des Fotogroßlabors zu leiten. Für beide war dies eine neue Herausforderung und Chance.

260 Vgl. Verwaltungsvorlage Abwicklung, 29.3.1995, BLHA, Rep. 1100, Nr. 591

261 Vgl. 2. Sitzung des Verwaltungsrates der BvS, 22.2.1995, BArch Berlin, B 412/590.

262 Vgl. »Konzern: sehr schmackhaft«, in: Der Spiegel, 30.1.1995.

263 Vgl. ebd.

264 Vgl. Jehmlich: Der VEB Pentacon Dresden, S. 180–183, 222–223.

Ringsherum dominierten noch immer Abrissarbeiten das Bild. Gebäude um Gebäude der ehemaligen Filmfabrik verschwand. Brandt und seine Mitarbeiter hingegen konnten aufbauen. Rund 21 Millionen DM wurden investiert. Am 3. November 1997 wurde das moderne Labor in Betrieb genommen. Hier konnten nicht nur wie eh und je Filme auf klassische Art entwickelt werden, sondern es war auch modernste Technik angeschafft worden, um Bilder digital zu bearbeiten. Es entstand ein »Dienstleister rund ums Bild«.

Die Freude über den geglückten Neustart hielt nicht lange an. Das Hauptgeschäft der ORWO AG, die Filmkonfektionierung, kam nicht ins Laufen. Der Zukauf von Filmen gestaltete sich weitaus schwieriger als erwartet. Die Verluste in Wolfen wuchsen und konnten auch durch die Muttergesellschaft nicht mehr ausgeglichen werden. Im März 1998 musste die ORWO AG Insolvenz anmelden und zog dabei auch die Jos. Schneider Feinwerktechnik GmbH & Co. KG mit in den Abgrund. Der 75-Jährige Manderman erlitt 1997 einen Schlaganfall, zog sich aus dem Geschäftsleben zurück und übersiedelte zu seiner Tochter nach Tel Aviv, wo er im Februar 2002 im Alter von 80 Jahren starb. Seinen Traum, nochmals in Deutschland einen großen Fotokonzern aufzubauen, wie dies rund hundert Jahre zuvor der AGFA gelungen war, hatte er nicht verwirklichen können. Damit war der letzte ambitionierte Versuch eines westdeutschen Unternehmers zum Betrieb eines Kamera- und Fotokonzerns in Wolfen gescheitert.

Die ORWO-Geschichte endete dennoch nicht. Unter der Leitung von Gerhard Köhler wurde das Fotolabor nicht nur finanziell saniert, sondern entwickelte sich in den 2000er-Jahren zu einem soliden mittelständischen Unternehmen.<sup>265</sup>

265 Vgl. Karlsch: 50 Jahre ORWO, Festvortrag.

## 11. Das Scheitern der Privatisierung der Dessauer Magnetbandfabrik

Nicht nur für den Stammbetrieb des Fotochemischen Kombinats ORWO Wolfen standen die Chancen für eine Privatisierung schlecht. Auch der zweitgrößte Betrieb im Verbund, die Magnetbandfabrik Dessau, wurde von der Treuhand äußerst kritisch gesehen. Dies war für die Mitarbeiter des Unternehmens bitter, da ihr Betrieb als der modernste im Kombinat galt.

Forschungs- und Entwicklungsarbeiten zur Produktion von Magnetbändern hatte die AGFA bereits Ende der 1920er-Jahre begonnen und 1943 erstmals serienmäßig Magnetbänder in Wolfen produziert.<sup>266</sup> Damit hatte die AGFA einmal mehr ihre Innovationskraft bewiesen. Trotz kriegs- und nachkriegsbedingter Unterbrechung blieb die Filmfabrik der einzige Produzent von Magnetbändern in der DDR und nahm auf diesem Gebiet im RGW eine Vorrangstellung ein.

Die Grundsatzentscheidung zur Entwicklung und Produktion von Magnetbändern hatte der Ministerrat der DDR bereits 1963 getroffen.<sup>267</sup> Die wissenschaftlich-technischen Voraussetzungen für das Projekt sollten in Kooperation mit sowjetischen Betrieben erarbeitet werden.<sup>268</sup> Nach jahrelangen Verzögerungen infolge fehlender Vorarbeiten erfolgte die Grundsteinlegung für die Magnetbandfabrik im Mai 1970 in Dessau.<sup>269</sup> Allein für den Bau der ersten Magnetbandstraße wurden fast 600 Millionen DDR-Mark und über 55 Millionen VM für Anlagenimporte von insgesamt elf Firmen aus Westeuropa aufgewendet. Ziel des Vorhabens war es, Importe komplett abzulösen und den Bedarf an Magnetbändern im gesamten RGW-Bereich zu decken. Die für die Herstellung der Magnetbänder nötige Technologie der »reinen Räume« kam dabei in der DDR erstmals zur Anwendung. Im Herbst 1973 wurde der Probetrieb

266 Vgl. Bode: Die Magnetbandfabrik Dessau, S. 82f.

267 Vgl. ebd., S. 82–91.

268 Vgl. Berichte und Informationen zur Magnetbandfabrik Dessau 1972–1974, LASA, Abteilung Magdeburg, P 516, Nr. 4428.

269 Vgl. Information über Probleme der Inbetriebnahme des Investitionsvorhabens Magnetbandfabrik Dessau, Oktober 1972, BArch Berlin, DC 20-10297.

aufgenommen. Es kam zu erheblichen Anlaufproblemen und Exportausfällen.<sup>270</sup> Angesichts der permanenten Devisenknappheit wurde der Betrieb angehalten, möglichst wenig Ersatzteile zu importieren, sondern diese selbst zu produzieren.<sup>271</sup>

Mitte der 1980er-Jahre waren in der Magnetbandfabrik fast 2100 Mitarbeiter, unter ihnen zahlreiche Strafgefangene, tätig.<sup>272</sup>

Im Juli 1990 wurde die Magnetbandfabrik aus dem Kombinat herausgelöst und in eine GmbH umgewandelt. Die Umsätze gingen rasch zurück, sodass die Geschäftsführung mehr als zwei Drittel aller Mitarbeiter kündigen musste. Trotzdem hoffte die Geschäftsführung auf einen Erhalt des Unternehmens, da es große Lieferaufträge aus der Sowjetunion gab.

Die Sanierung der Dessauer Magnetbandfabrik wurde vom Leitungsausschuss der Treuhand Ende September 1990 als zweifelhaft eingestuft. Zu diesem Zeitpunkt waren noch fast 1800 Mitarbeiter in der Magnetbandfabrik tätig.<sup>273</sup> Der Leitungsausschuss schätzte die Magnetbandfertigung als ein Auslaufmodell ein. Dabei dürften die negativen Erfahrungen von BASF und Agfa-Gevaert in dieser Sparte eine wichtige Rolle gespielt haben. Beide Konzerne standen seit Mitte der 1980er-Jahre unter heftigem Preisdruck aus Fernost und den USA und erwirtschafteten mit Audio- und Videokassetten, Computerbändern und Disketten hohe Verluste. Auch die Zusammenlegung ihrer Magnetbandaktivitäten half nicht. Die BASF stieg aus dieser Technologie schließlich Mitte der 1990er-Jahre ganz aus.<sup>274</sup>

Der Vorstand der Treuhand hatte bereits die Liquidation der Dessauer Magnetbandfabrik GmbH beschlossen, als eine deutsch-türkische

270 Vgl. Ministerrat: Arbeitsgruppe für Organisation und Inspektion beim Vorsitzenden, 20.2.1974: Zusammenfassende Einschätzung einiger sicherheitspolitischer Probleme bei der Realisierung der wichtigen Investitionsvorhaben PU Schwarzheide, Fürstenwalde und MBF Dessau, BArch Berlin, DC-20/27706.

271 Vgl. Komitee der ABI: Protokoll über die Ergebnisse der Überprüfung der Möglichkeiten zur Eigenproduktion von Ersatzteilen aus dem NSW für den VEB Magnetbandfabrik Dessau, 4.5.1984, ebd.

272 Vgl. Bode: Die Magnetbandfabrik Dessau, S. 88.

273 Vgl. 9. Sitzung des Leitungsausschusses am 27.9.1990, BArch Berlin, B 412/16261, Bl. 8.

274 Vgl. Abelshauer: Die BASF, S. 594–601.

Beteiligungsgesellschaft ihr Interesse an dem Unternehmen anmeldete. Das türkische Unternehmen RAKS, Izmir, setzte auf Russlandaufträge. Der Geschäftsführer von RAKS, Ender Ciner, nebenberuflich Vorsitzender der deutsch-türkischen Gesellschaft, hoffte damit die Magnetbandfabrik zu erhalten. Rund drei Viertel der gesamten Produktion der Magnetbandfabrik wurden 1991 nach Russland verkauft. RAKS wollte in Dessau mehr als 300 Arbeitsplätze sichern und plante einen Neubau für 300 Millionen DM. Als Bedingung für ein Engagement nannte RAKS die Gewährung einer Hermes-Bürgschaft für die Exporte nach Russland in Höhe von 250 Millionen DM.<sup>275</sup> Die Treuhand setzte sich bei Bundeswirtschaftsminister Jürgen Möllemann (FDP) für die Hermes-Bürgschaft ein.

Im April 1992 wurde die Dessauer Magnetbandfabrik an RAKS verkauft.<sup>276</sup> Es war der Griff nach dem Strohhalm. Zu diesem Zeitpunkt lagen die Verluste des Unternehmens doppelt so hoch wie der gesamte Umsatz. Als eine russische Staatsgarantie für die Abnahme von Magnetbändern aus Dessau ausblieb, verlor RAKS rasch das Interesse an dem Unternehmen. Es folgten gegenseitige Schuldzuweisungen. Der Botschafter der Türkei in Deutschland beschwerte sich über die mangelnde Unterstützung der deutschen Seite für die vermeintlich erste größere Investition eines türkischen Unternehmens in den neuen Bundesländern. Die Treuhand konterte damit, dass die Absicherung der Privatisierung durch Hermes-Bürgschaften nicht Gegenstand des Vertrages war, dass RAKS den Kaufpreis bisher nicht gezahlt und auch keine Investitionen getätigt habe.<sup>277</sup> Das Vertragsmanagement der Treuhand stellte fest, dass Gelder aus der Grundstückbeleihung der Magnetbandfabrik in die Türkei geflossen waren.<sup>278</sup> Der von vornherein wenig aussichtsreiche Privatisierungsversuch endete mit einem Desaster. RAKS gab das Geschäft auf, ohne die von der Treuhand gewährten Kredite zurückzahlen und die Magnetbandfabrik fiel wieder an die Treuhand zurück.

275 Vgl. Schucht und Schraufstätter an Möllemann, 24.2.1992, BArch Berlin, B 412/3616.

276 Vgl. Aktennotiz, 4.8.1992, ebd.

277 Vgl. Schucht an Dr. Onur Öymen, Botschafter der Türkei, 16.10.1992, ebd.

278 Vgl. Treuhand-Vertragsmanagement an Schucht, 17.3.1993, ebd.

Eine allerletzte Chance wurde in einem MBO-Konzept gesehen. Das Land Sachsen-Anhalt war bereit, das Konzept zu unterstützen und auch die BASF wollte eine Kooperation prüfen. Ins Spiel gebracht wurde auch der Gedanke, ob die IG CPK eine Bürgschaft geben könne.<sup>279</sup> Der Vorstand der Treuhand stimmte der Zweitprivatisierung im August 1993 zu.<sup>280</sup> Alle Rechte und Pflichten aus dem ersten Privatisierungsvertrag gingen im Januar 1994 an das MBO-Team über. Zur Abwendung des Konkurses gewährte die Treuhand einen Kredit. Trotzdem blieb die Lage der Magnetbandfabrik prekär. Das Unternehmen erzielte zu geringe Umsätze, sodass die Hausbanken eine Ausweitung der Kreditlinien ablehnten.<sup>281</sup> Banken, Treuhand und Landesregierung schoben sich wechselseitig die Verantwortung zu.

Die Schulden aus der Erstprivatisierung lasteten schwer auf der Dessauer Audio und Video GmbH. Das neu gegründete Unternehmen hielt sich noch einige Monate mit Lohnarbeiten über Wasser. Die Magnetbandproduktion musste aufgegeben werden. Doch auch mit neuen Produkten wie Kaschiermagnetband für Bank- und Parkkarten konnten keine nennenswerten Marktanteile gewonnen werden. Mitte 1995 meldete das Unternehmen Konkurs an.<sup>282</sup> Aus der Konkursmasse gründete sich noch im selben Jahr die Datenträger GmbH. Das Unternehmen setzte die Auftragsproduktion fort, musste aber Ende 2004 ebenfalls Konkurs anmelden. Das Gelände der ehemaligen Magnetbandfabrik wurde beräumt und von der Stadt Dessau zum Gewerbegebiet umgestaltet.

Es greift zu kurz, das Scheitern der Privatisierung der mangelhaften Betreuung des Unternehmens durch die Treuhand anzulasten. Die Hauptursache für das Scheitern war die veränderte Marktlage. Die digitale Revolution machte Magnetbänder überflüssig. Dagegen konnten weder Treuhand noch Landesregierung ansteuern.

279 Vgl. Treuhand-Vertragsmanagement an Schucht, 18.6.1993, ebd.

280 Vgl. Treuhand-Vorstandsvorlage: Zusatzvereinbarung zum Kaufvertrag vom 14.4.1992, 18.8.1993, ebd.

281 Treuhand an Bankhaus Löbbbecke, 18.5.1994, ebd.

282 Vgl. Bode: Die Magnetbandfabrik Dessau, S. 90.

## 12. Resümee

Lothar Schwarz, als Werbefachmann für die ORWO AG tätig, fand ein einprägsames, trauriges Bild für die sich über fast ein Jahrzehnt hinziehende Abwicklung der Filmfabrik: »Ein Elefant, der sich zum Sterben legt«. <sup>283</sup> Der von 1991 bis Mitte 1994 anhaltende Rhythmus von insgesamt fünf Abwicklungsankündigungen der Treuhand und neuen Unternehmenskonzepten weckte immer wieder Hoffnungen, die sich dann stets als Seifenblasen erwiesen. <sup>284</sup> Die Treuhand war seit Herbst 1991 davon überzeugt, dass die Filmfabrik nicht zu halten war. Mit Rücksicht auf die besonders kritische Lage im Landkreis Bitterfeld-Wolfen und das Insistieren der IG CPK wurde der Abwicklungsbeschluss jedoch wiederholt vertagt. Der politische Wille zum Erhalt des Standorts war seitens der Landesregierung gegeben und wurde bei jeder Gelegenheit hervorgehoben. Es fehlte jedoch ein tragfähiges Konzept. Eine von der Opposition ins Spiel gebrachte Landesbeteiligung an der Filmfabrik lehnte die regierende CDU/FDP-Koalition ab.

Angesichts des oligopolistischen Marktes in der Fotochemie und des Niedergangs der Foto- und Kameraindustrie in Westdeutschland, schätzten alle Beratungsgesellschaften die Bemühungen zum Erhalt der Filmfertigung in Wolfen als ein hoffnungsloses Unterfangen ein. Dies führte zur Verweigerung von Modernisierungskrediten durch die Treuhand und damit zu einem Untergang auf Raten.

Mit einem Nischenkonzept sollte wenigstens noch ein kleiner Teil der Filmproduktion bewahrt werden. Treuhand und Landesregierung wollten dafür insgesamt rund 250 Millionen DM zur Verfügung stellen. Allein am Geld sollte die Privatisierung nicht scheitern. Doch selbst zu diesen Konditionen fand sich kein neuer Betreiber aus der Fotobranche.

Von einem »Plattmachen« oder Versagen der Treuhand bei der Investorensuche kann nicht gesprochen werden. Die Hauptursachen für das

283 Vgl. Walter Mayr: »Elefant im Sterben«, in: Der Spiegel, 16.6.1996.

284 Vgl. »Dampf in Tüten«, in: Der Spiegel, 15.5.1994.

Ende der Filmproduktion in Wolfen sind in den Jahrzehnten davor zu suchen. Der Filmfabrik war es nicht gelungen, ihren seit den 1930er-Jahren beschrittenen technologischen Pfad zu verlassen. Ohne Exportpreisstützungen in Milliardenhöhe wäre der Betrieb schon Ende der 1970er-Jahre zahlungsunfähig gewesen.

Wenigstens gelang mit einer Reihe von Ausgründungen, den Privatisierungen von einzelnen Geschäftsfeldern sowie dem seit Ende 1991 verfolgten Industrieparkkonzept die Schaffung von Arbeitsplätzen in mittelständischen Firmen. Die Treuhand bzw. BvS gewährte dafür Anschubfinanzierungen. Zur nachhaltigsten Erfolgsgeschichte entwickelte sich die Orwo Net GmbH seit den 2000er-Jahren. Doch ist dies eine neue Geschichte, die nur noch mit dem Standort und den Markenzeichen ORWO zu tun hat, aber nicht mehr mit der Arbeit der Treuhand.



# VIII. Die teuerste Privatisierung der Treuhand: Der Olefinverbund

## 1. Buna auf der Suche nach einem Partner

Zu den bekanntesten Kombinat der DDR gehörte der VEB Kombinat Chemische Werke Buna in Schkopau nahe Halle (Saale). Das Kombinat verkaufte einen beachtlichen Teil seiner Produkte der Grundstoffchemie und Kunststoffe in Westeuropa und war auch manchen Westdeutschen durch seinen an einer Autobahnbrücke an der A9 prangenden Werbespruch »Plaste und Elaste aus Schkopau« bekannt. Auch war der Name »Buna« zumindest den Älteren als Synonym für synthetischen Kautschuk, und dessen zentrale Rolle in der deutschen Kriegswirtschaft, präsent.

Dem Stammwerk des Kombinats in Schkopau wurden nach dem Fall der Mauer trotz aller Probleme, insbesondere der großen Umweltbelastungen, verursacht hauptsächlich von der Karbid- und Chlorproduktion und den veralteten Industriekraftwerken, Chancen für einen Fortbestand eingeräumt. Die letzten DDR-Regierungen unter Hans Modrow und Lothar de Maizière gingen schon allein aufgrund der Größe des Werks mit seinen rund 18 000 Mitarbeitern, aber auch seiner bisherigen volkswirtschaftlichen Bedeutung davon aus, dass zumindest ein Kern erhalten bleiben müsse.

An der Spitze des Kombinats stand seit Januar 1990 Diplomingenieur Karl-Heinz Saalbach. Nach Jahren der Arbeit im Chemieanlagenbau und auf verschiedenen Großbaustellen der chemischen Industrie im In- und Ausland, war er 1987 zum stellvertretenden Generaldirektor für den Geschäftsbereich Investitionen berufen worden.<sup>1</sup> Im Gegensatz zu seinem

1 Vgl. M. Schmidt-Klingenberg: »Ruhig, ruhig – nicht so hastig«, in: Der Spiegel, 11.11.1990.

Vorgänger auf dem Posten des Generaldirektors genoss er das Vertrauen der Belegschaft. Der *Spiegel* charakterisierte ihn als »sozialistischen Trouble-shooter«.<sup>2</sup>

Saalbach führte Anfang 1990 Sondierungsgespräche mit westlichen Unternehmen. Erster Ansprechpartner war der Vorstand der Hoechst AG. Dies lag nahe, da der Konzern der wichtigste Geschäftspartner des Kombinars in der Bundesrepublik war und in der zweiten Hälfte der 1970er-Jahre in Schkopau einen großen Chlor-VC-PVC-Komplex gebaut hatte.<sup>3</sup> Am 27. Februar 1990 wurde ein Memorandum verabschiedet. Es blieb bei unverbindlichen Absichtserklärungen.<sup>4</sup> Karl-Gerhard Seifert, Vorstandsmitglied der Hoechst AG, fasste seine Eindrücke nach einem Besuch in der DDR folgendermaßen zusammen: »Auch hier (im Buna-Werk in Schkopau) sah es in dem alten Werksteil aus wie nach einem Bombenangriff. Die Bilder aus den Chemiekombinaten gingen mir eine Woche lang nicht aus dem Kopf, und ich hatte regelrechte Alpträume.«<sup>5</sup> Manager anderer Konzerne winkten ebenfalls ab oder waren nur an einzelnen Geschäftsfeldern interessiert.

Anders verhielten sich westdeutsche Manager und Politiker, die aufgrund ihrer Familiengeschichten emotionale Bindungen zu den Standorten der Großchemie besaßen. Auch sie sahen die immensen Probleme, vor denen die Betriebe des Chemiedreiecks standen, wollten aber die ostdeutschen Werke nicht von vornherein abschreiben, sondern sich für deren Erhalt und Modernisierung einsetzen. So bewegte die Historie und Gegenwart des ersten deutschen Buna-Werks den Chemiker Carl Heinrich Krauch und den CDU-Politiker Kurt Biedenkopf Anfang 1990 zu Reisen nach Schkopau. Krauchs Vater, der Chemiker Carl Krauch, war lange Jahre bei der BASF tätig gewesen, und 1940 zum Aufsichts-

2 Vgl. Ebd.

3 Vgl. Kapitel I.

4 Vgl. Memorandum Hoechst AG – VEB Kombinat Chemische Werke Buna, 27.2.1990, UA Dow, Rep. X, Nr. 1368.

5 Seifert: Goodbye Hoechst, S. 133.

ratsvorsitzenden der mächtigen I. G. Farbeindustrie AG aufgestiegen. Als »Generalbevollmächtigter für Sonderfragen der chemischen Erzeugung im Vierjahresplan« gehörte er zu den wichtigsten Rüstungsmanagern des Dritten Reiches und war in dessen Verbrechen verstrickt gewesen.<sup>6</sup> Carl Heinrich Krauch studierte wie sein Vater Chemie, arbeitete bei der BASF, der Henkel KGaA und stieg 1980 zum Vorstandsvorsitzenden der Hüls AG, einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft des VEBA-Konzerns, auf.<sup>7</sup> Hüls und Schkopau verband die gemeinsame Geschichte der Synthesekautschukproduktion.<sup>8</sup> Krauch engagierte sich 1990 in besonderem Maße für das ostdeutsche Werk.

Wilhelm Biedenkopf, bis Kriegsende Oberingenieur und technischer Direktor des Buna-Werks, besuchte im April/Mai 1990 gemeinsam mit seinem Sohn Kurt Schkopau. Bevor Kurt Biedenkopf Ministerpräsident des Freistaates Sachsen wurde, war er kurzzeitig Mitglied des Aufsichtsrats der Buna AG.<sup>9</sup> Auch die Biedenkopfs waren bedrückt über den Zustand des Werkes. Saalbach erklärte ihnen, zahlreiche Produkte seien zwar wettbewerbsfähig, aber in der Herstellung zu teuer. Ohne Staatshilfe müsse man von 18 000 Mitarbeitern rund 15 000 entlassen.<sup>10</sup> Es sei dahingestellt, ob tatsächlich diese Zahlen genannt wurden, zumal Saalbach auch später noch von anderen Mitarbeiterzahlen ausging, aber die Problemlagen waren damit klar benannt. Die Erinnerungen an die Anfänge des Werkes nutzten im Vorfeld der deutschen Einheit wenig, sollten sich aber dank des persönlichen Engagements der Genannten noch als wichtig für die Rettung der Unternehmen des Chemiedreiecks erweisen.

Von ihrem Profil her wäre die BASF AG wahrscheinlich der beste Partner für das im Juni 1990 in eine Aktiengesellschaft umgewandelte Buna-Werk gewesen. Die BASF hatte sich aber frühzeitig auf ein Engage-

6 Vgl. Klee: Das Personenlexikon zum Dritten Reich, S. 335 f.

7 Vgl. Nachruf von Wolfgang Fritsche, in: Nachrichten aus der Chemie, 52 (2004) November, S. 1170.

8 Vgl. Lorentz/Erker: Geschichte der Chemischen Werke Hüls; Karlsch: Entscheidungsspielräume und Innovationsverhalten, S. 79–108.

9 Vgl. Mühlhaus: Persönliche Erinnerungen, S. 190 f.

10 Vgl. Biedenkopf: Von Bonn nach Dresden, Eintrag zum 4.4.1990, S. 174 f.

ment in Schwarzheide fest. Später versuchte die BASF die Treuhand davon zu überzeugen, dass bestimmte Investitionen in Schkopau keinen Zweck hätten.<sup>11</sup>

Schon bald konzentrierte der Schkopauer Vorstand seine Hoffnungen auf eine Kooperation mit der Chemische Werke Hüls AG. Im Jahr 1978 hatte der VEBA-Konzern die Aktienmehrheit bei Hüls übernommen und in Marl seine gesamten Chemieaktivitäten konzentriert. Obwohl sich die Geschäftsfelder in der Folgezeit stark veränderten, lag es nach dem Mauerfall nahe, sich an die gemeinsamen Ursprünge zu erinnern und mögliche Kooperationen auszuloten. Dies umso mehr, als dass der VEBA-Konzern weitreichende energiepolitische Interessen in der DDR verfolgte.<sup>12</sup> Bereits am 28. Februar 1990 wurde eine Grundsatzvereinbarung zwischen der Hüls AG und dem VEB Chemische Werke Buna geschlossen. Betriebswirte der VEBA bewerteten allerdings die Chancen für ein Zusammengehen mit dem Schkopauer Werk skeptisch. Beide Standorte verfügten bei den wichtigsten Kunststoffen über ähnlich große Kapazitäten.<sup>13</sup>

Krauch und Saalbach entwarfen gemeinsam ein »Konzept zur Erhaltung des Standortes Schkopau«, das sie am 19. Juni 1990 an Bundeskanzler Helmut Kohl und Ministerpräsident Lothar de Maizière sandten. Darin hieß es:

»Die heutige Buna AG ist aus ökologischen und ökonomischen Gründen weder hinsichtlich der Rohstoff- noch Energiebasis wettbewerbsfähig. Für die Anpassung der Produktionsstruktur der Buna AG werden Investitionen von mindestens 2 Mrd. DM benötigt. Als Folge der veralteten Produktionsstruktur und des extrem hohen Investitionsaufwandes in der Übergangsphase ergeben sich Verluste, die bis 1995 kumuliert etwa 2 Mrd. DM betragen können. Für diese finanziellen Lasten kann kein seinen Aktionären rechenschaftspflichtiges Unternehmen haftend eintreten. Die Lösung des Problems Buna AG kann daher nur in einer

11 Vgl. Saalbach an Strube, 27.11.1991, UA Dow, Rep. X, Nr. 1369.

12 Vgl. Kapitel III.

13 Vgl. Bericht über Verhandlungen mit Hüls am 11.6.1990 und Hüls AG an Buna AG, 6.6.1990, UA Dow, Rep. X, Nr. 212.

gemeinsamen Aktion von Wirtschaft und Politik erfolgen, in deren Rahmen dann eine schrittweise Zusammenführung unternehmerischer Aktivitäten erfolgen könnte.«<sup>14</sup>

Das Konzept wurde am Folgetag von Krauch anlässlich einer deutsch-deutschen Ministerrunde in Berlin vorgetragen. Der Minister für Umwelt und Naturschutz der DDR, Karl-Hermann Steinberg (CDU), sicherte der Buna AG finanzielle Hilfen zu. Die Verbindlichkeit solcher Aussagen eines Ministers auf Abruf war jedoch sehr begrenzt.

Krauch lehnte Teilprivatisierungen ab. Übrig bleiben würde dann nur noch ein unverkäuflicher »Schrotthaufen«.<sup>15</sup> Am 28. Juni 1990 hatte er Gelegenheit, das Sanierungskonzept Bundeskanzler Kohl und Ministerpräsident de Maizière im Kanzleramt in Bonn vorzustellen.<sup>16</sup> Krauch legte dar, dass die Buna AG nach der Währungsunion in die Verlustzone geraten werde, sofort mit einer Umstrukturierung beginnen, mehr als ein Drittel aller Anlagen stilllegen und rund 7000 Mitarbeiter entlassen müsse. Die Hüls AG sei bereit, in Schkopau »Investitionsschwerpunkte« zu setzen. Von einer Übernahme war keine Rede. Für die Sanierung der Altlasten, die Abdeckung von Verlusten, Sozialpläne sowie aufgelaufene Kreditschulden rechnete er mit Kosten in Höhe von mindestens 4 Milliarden DM. Trotz dieser wenig ermutigenden Bestandsaufnahme verließ Krauch das Kanzleramt zuversichtlich.<sup>17</sup> Die Treuhand spielte als Akteur in diesen Wochen noch gar keine Rolle.

De Maizière sagte für den 24. Juli einen Besuch in Schkopau zu. In seiner Rede vor Mitarbeitern des Werkes umriss er die großen wirtschaftlichen und ökologischen Problemlagen der Chemieregion.<sup>18</sup> Stilllegungen,

14 Konzept zum Erhalt des Standortes Schkopau vom 19.6.1990, ebd.

15 Krauch an Saalbach, 20.6.1990, ebd.

16 Vgl. Aktennotiz zum Gespräch mit dem Bundeskanzler am 28.6.1990, BArch Berlin, DC 20/6224.

17 Vgl. »Das Gespräch verlief sehr günstig.« Handschriftliche Anmerkung von Krauch im Papier des VCI, UA Dow, Rep. X, Nr. 212.

18 Vgl. Rede von de Maizière in Schkopau am 24.7.1990, BArch Berlin, DC 20/6224.

Kurzarbeit und Entlassungen seien unvermeidlich, aber rund 10 000 Arbeitsplätze sollten in Schkopau erhalten bleiben.

Ende Juli legte Saalbach das Sanierungskonzept Achim Richter, Beauftragter der Treuhand beim Ministerium für Wirtschaft, dar.<sup>19</sup> Am 7. September 1990 sprachen Krauch und der Vorstandsvorsitzende der VEBA, Klaus Piltz, erstmals bei der Treuhand in Berlin vor. Dort erklärte man ihnen, dass die Treuhand eine schnelle Privatisierung anstrebe. Am besten solle die Hüls AG möglichst bald die Anteile der Buna AG erwerben.<sup>20</sup> Über die enormen wirtschaftlichen Probleme des Unternehmens war die Privatisierungsagentur nicht hinreichend im Bilde.

Auch fanden langjährige Mitarbeiter aus den DDR-Ministerien, die inzwischen bei der Treuhand arbeiteten, keine Akzeptanz bei den Belegschaften, wie die Betriebsratsvorsitzende Ingrid Häußler schildert: »Zu unserer Verblüffung war der zuständige Bearbeiter in der Treuhandanstalt derselbe, der schon zuvor beim Ministerium für Chemische Industrie der DDR für das Buna Kombinat zuständig war. Diesen Mann lehnten wir vehement ab.«<sup>21</sup>

Am 17. Oktober 1990 fasste der Aufsichtsrat der Buna AG den Beschluss, zwei Direktoren der Hüls AG – Volkmar Gropp, verantwortlich für Marketing, und Winfried Hahn, zuständig für die Unternehmensentwicklung – für eine begrenzte Zeit in den Vorstand der Buna AG aufzunehmen.<sup>22</sup> Der Aufsichtsrat der Buna AG war bereits hochkarätig mit VEBA- und Hüls-Vorständen besetzt. Dies waren eindeutige Signale. Ein mögliches Zusammengehen beider Unternehmen wurde auch von den Betriebsräten in Marl und Schkopau befürwortet. In gemeinsamen Brie-

19 Vgl. Saalbach an Richter, 26.7.1990, UA Dow, Rep. X, Nr. 216.

20 Vgl. Aktennotiz Krauch: Gespräch bei der Treuhand am 7.9.1990, UA Dow, Rep. X, Nr. 212.

21 Häußler: »Buna ist für die Zukunft gerüstet ...«, S. 50.

22 Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzung der Buna AG vom 17.10.1990, UA Dow, Rep. X, Nr. 957.

fen an den Bundeskanzler und den Ministerpräsidenten der DDR baten sie um Unterstützung für das Sanierungskonzept.<sup>23</sup>

Am 23. Oktober 1990 sollte ein wegweisendes Gespräch bei der Treuhand stattfinden.<sup>24</sup> Inzwischen waren die Vorstandspositionen der Privatisierungsagentur mit Westmanagern besetzt worden. Der Vorstandsbe-  
reich Privatisierung wurde von Karl Schirner geleitet. Ihm zur Seite stand der Banker Hans-Joachim Lennertz, der von der WestLB zur Treuhand gekommen war. An dem Gespräch nahmen auch die von der Hüls AG in den Vorstand der Buna AG delegierten Manager teil. Lennertz betrachtete dies als Affront. Es zeuge von mangelnder Sensibilität, so Lennertz, wenn die Hüls AG nicht bis zum Jahresende bei der Buna AG einsteige. Er lehnte im Namen der Treuhand jedwede industriepolitische Verantwortung ab. Lennertz vertrat konsequent die Linie, nur zu verkaufen und keine Sanierungszusagen zu geben. Die Probleme des ostdeutschen Unternehmens interessierten ihn nicht.

Nach diesem Eklat war es nur dem Eingreifen von Piltz und Krauch zu danken, die sich an den Präsidenten der Treuhandanstalt, Detlev Rohwedder, wandten, dass es nicht sofort zum Ende des Engagements von Hüls in Schkopau kam. Krauch stellte klar, dass bei der Hüls AG »zurzeit kein Interesse an der Übernahme von Buna oder von Teilen von Buna besteht«.<sup>25</sup> Erst müssten geeignete Sanierungswege für das Unternehmen gefunden werden. Rohwedder hielt aber an seiner Linie fest. In einem Rundschreiben vom 26. November 1990 an alle Treuhandunternehmen unterstrich er den Vorrang der Privatisierung: »Es gibt nur die eine Zielgröße und die heißt: Überführen der Unternehmen in privates Eigentum. Im übrigen ist die Finanzierung der Sanierung mit Vorrang von den Unternehmen

23 Vgl. Schreiben der Betriebsräte der Hüls AG und der Buna AG an den Bundeskanzler der Bundesrepublik Deutschland, Helmut Kohl, und an den Ministerpräsidenten der DDR, Lothar de Maizière, vom 29.8.1990, UA Dow, Rep. X, Nr. 212.

24 Vgl. Aktennotiz über ein Gespräch bei der Treuhand am 23.10.1990, ebd.

25 Krauch an Rohwedder, 14.11.1990, ebd.

selbst sicherzustellen.«<sup>26</sup> Mit diesem konzeptionellen Ansatz blockte die Treuhand Forderungen nach Finanzhilfen ab.

Die neuen Buna-Vorstände kritisierten die Politik der Treuhand:

»Die bisherige Praxis der Inanspruchnahme von Krediten zur Kompensation der strukturellen Schwächen führt zwangsläufig in den Ruin der Unternehmen; nicht Liquiditätskredite sind gefragt, sondern Kapital für den Umstrukturierungsprozess ist erforderlich! Sollte man sich seitens der Treuhand nicht zur sofortigen Einleitung des Umstrukturierungsprozesses bekennen können, ist es gegenüber den Mitarbeitern und dem Steuerzahler konsequenter, die Unternehmen in den Konkurs gehen zu lassen, als sie länger notdürftig über Wasser zu halten.«<sup>27</sup>

VEBA und Hüls hielten dennoch an der Idee eines teilweisen Einstiegs bei der Buna AG fest. Krauch formulierte dafür aber klare Vorgaben. Vor allem sollten die Altschuldenfrage, die Sanierung der Altlasten und Umsetzung von Sozialplänen geregelt werden:

»Dies alles muss erledigt bzw. abgesichert sein, bevor national oder international Investoren dafür begeistert werden können, Neuinvestitionen in Milliardenhöhe in zusätzlich gesunde Projekte zu stecken. Unsere Untersuchungen über die Höhe der Nachholinvestitionen in Buna kommen zu sehr ähnlichen Zahlen wie sie das Chemieteam der Treuhand jetzt erarbeitet. Man kann schon heute verallgemeinert sagen, dass für jedes der ehemaligen Großkombinate ungefähr 1 Mrd. Mark in Nachholinvestitionen gesteckt werden muss, um auf die sanierte erhaltenswerte Struktur dann Neuprojekte aufpfropfen zu können. Konkret: Es geht also darum, Modelle zu entwickeln, die es ermöglichen, die großen Chemiebetriebe in Ostdeutschland weiterzuführen und für eine Übergangszeit das Risiko zwischen Staat und privater Wirtschaft aufzuteilen.«<sup>28</sup>

26 Rohwedder an die Vorstände der Geschäftsführungen aller Unternehmen mit Treuhandbeteiligung, 26.11.1990, zit. nach Kemmler: Die Entstehung der Treuhandanstalt, S. 421 f.

27 Schreiben von Gropp und Hahn an Piltz, Ache und Krauch vom 4.1.1991, UA Dow, Rep. X, Nr. 1 368.

28 Presseerklärung von Carl Heinrich Krauch am 11.4.1991 in Hannover, ebd.

Vorstand und Betriebsrat der Buna AG hofften, mit einem drastischen Personalabbau die Voraussetzungen für die Sanierung des Unternehmens zu schaffen. Ohne einen solchen Einschnitt, darüber waren sie sich im Klaren, besaß das Unternehmen keine Zukunft.

Anfang 1991 waren bei der Buna AG noch etwa 15 000 Arbeitnehmer beschäftigt. Bis Ende 1991 sollte ein Abbau auf 8000 Beschäftigte erfolgen. Dafür wurde zwischen Vorstand und Betriebsrat ein »Interessenausgleich« vereinbart.<sup>29</sup> Die Eckpfeiler des ersten Sozialplans waren Vorruhestandsregelungen, Übernahmen in andere Tätigkeiten, Freisetzungen bei geringer einmaliger Abfindung, die Einführung eines Kündigungsschutzes von sechs Monaten für Arbeitnehmerinnen über 50 Jahre und Männer über 55 Jahre sowie die Bildung eines Härtefonds.<sup>30</sup> Die finanziellen Spielräume für die Zahlung von Abfindungen in Abhängigkeit vom Lebensalter und der Betriebszugehörigkeit waren bescheiden. Im Höchstfall wurde eine Abfindung von acht Monatsverdiensten, maximal 15 000 DM gewährt. Die durchschnittliche Höhe der Abfindungen belief sich auf ca. 4900 DM.<sup>31</sup> Davon konnte kein Haushalt lange zehren.

## 2. Abspaltungen, Ausgliederungen und die Sächsische Olefinwerke AG (SOW) Böhlen

Zusätzlich zum Umbau der Strukturen des einstigen Stammbetriebs mussten die Verbundbeziehungen zu den vormaligen unselbstständigen Kombinatbetrieben aufgelöst werden. Dies geschah in mehreren Schritten. Im Frühsommer 1990 wurden das Chemiewerk Greiz-Dölau (Thüringen) und der Apparatebau Mücheln (Sachsen-Anhalt) abgespalten. In beiden Fällen gelang es der Treuhand schnell Käufer zu finden. Das Werk in Greiz-Dölau war auf die Herstellung von Additiven für die PVC-Verar-

29 Vgl. Interessenausgleich vom 29.1.1991, UA Dow, Rep. X, Nr. 943.

30 Vgl. Sozialplan Entwurf vom 26.6.1990, UA Dow, Rep. X, Nr. 1 105.

31 Vgl. Hochrechnung der Kosten zur Finanzierung des Sozialplanes für das IV. Quartal 1991, UA Dow, Rep. X, Nr. 1 369.

beitung und Thioplaste spezialisiert.<sup>32</sup> Mehrere internationale Konzerne bekundeten ihr Interesse an einer Übernahme. Die Treuhand verkaufte die Chemiewerk Greiz-Dörlau GmbH 1991 an die britische Firma Harrison & Crossfield (Hacros Chemical Group). In der Folgezeit wurde das Unternehmen modernisiert und zum Weltmarktführer bei der Herstellung von Thioplasten ausgebaut.<sup>33</sup> Die Privatisierung des Apparatebaus Mülcheln erfolgte im Zuge eines Management-Buy-ins (MBI).

Vier anderen ehemalige Kombinatbetriebe verblieben noch eine Zeit lang bei der Buna AG: Orbitaplast GmbH Weißandt-Görlau, Eilenburger Chemiewerk GmbH, Ammendorfer Plastikwerk GmbH und Halle plastic GmbH. Analog dem Stammwerk durchlebten diese Tochtergesellschaften eine dramatische Phase der Schrumpfung. Trotz eines rasanten Personalabbaus besserte sich die wirtschaftliche Situation der Tochtergesellschaften nicht. Ihr Hauptproblem war nicht der Personalüberhang, sondern fehlende Märkte. Im Oktober 1992 verkaufte die Buna AG schließlich ihre Geschäftsanteile an den genannten Unternehmen für jeweils 1 DM an die Treuhand.<sup>34</sup>

Zwei der vier Unternehmen gingen unter. Die traditionsreiche Eilenburger Chemiewerk GmbH musste 1996 Insolvenz anmelden. Die Ammendorfer Plastikwerk GmbH, spezialisiert auf die Herstellung von Fußbodenbelägen, Tapeten und Pasten, wurde im Zuge von MBO-Verfahren in acht Kleinunternehmen aufgespalten. Als mittelständisches Unternehmen der Kunststoffverarbeitung konnte sich die Halle plastic GmbH behaupten.

32 Das Unternehmen wurde 1909 von der Chemnitzer Handelsgesellschaft Zschimmer & Schwarz in Dörlau zur Produktion von Chemikalien für die Textil- und Lederindustrie gegründet. Der Standort entwickelt sich zur größten Produktionsstätte von Zschimmer & Schwarz mit bis zu 500 Mitarbeitern. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde das Werk enteignet (vgl. Zschimmer & Schwarz: Unternehmen: Historie, <https://www.zschimmer-schwarz.com/unternehmen/historie> [letzter Zugriff 2.2.2024]).

33 Im Jahr 1998 folgte die Übernahme durch Akzo Nobel und 2012 eine Namensänderung in Akzo Nobel Functional Chemicals GmbH. Rund 120 Mitarbeiter sind heute in diesem Werk tätig (vgl. »Chemiewerk in Dörlau stellt sich vor«, in: Vogtlandspiegel, 26.9.2018).

34 Vgl. UA Dow, Rep. X, Nr. 932.

Eine bemerkenswerte Entwicklung gelang der Orbitaplast GmbH Weißandt-Görlau. Dieser Betrieb war in der DDR-Zeit auf die Herstellung von Kunststoffrohren und Folien umgestellt und mit Importmaschinen ausgerüstet worden. Sämtliche in der DDR verwendeten Quark-, Butter-, und Joghurtbecher wurden aus in Weißandt-Görlau produzierten Kunststofffolien hergestellt. Mit ihren vier Betriebsstätten in Weißandt-Görlau, Osternienburg, Westeregeln und Chemnitz verfügte die Orbitaplast GmbH 1990 über ein breiteres Sortiment als die meisten anderen Kunststoffverarbeiter in Westeuropa.<sup>35</sup> Die Treuhand wollte das Unternehmen mit seinen mehr als 3400 Beschäftigten als geschlossene Einheit privatisieren. Ein Käufer für das gesamte Unternehmen konnte jedoch nicht gefunden werden.<sup>36</sup> Ende 1990 begannen daher Teilprivatisierungen. Insgesamt gingen 17 mittelständische Produktionsbetriebe und Dienstleistungsunternehmen aus der Orbitaplast GmbH hervor. Im Jahr 1999 wurden in Weißandt-Görlau vier Unternehmen der Polifilm-Gruppe mit mehr als 500 Beschäftigten und 13 weitere Firmen mit insgesamt 340 Mitarbeitern gezählt.<sup>37</sup> Polifilm entwickelte sich in der Folgezeit zu einem der größten industriellen Arbeitgeber in Sachsen-Anhalt.<sup>38</sup>

Während die Buna AG ihre produzierenden Tochtergesellschaften abstieß, sah es bei der Deutsche Buna-Handelsgesellschaft mbH, im März 1990 hervorgegangen aus einem ehemaligen Außenhandelsbetrieb der DDR, anders aus. Die Buna AG verfügte über keinen Vertriebsapparat und musste diese Unternehmensfunktion schnellstmöglich aufbauen. Daher sollte die Handelsgesellschaft ins Unternehmen integriert werden. Allerdings stand die Treuhand schon im Begriff, diese Firma einem anderen Interessenten zu verkaufen. Zu solch einem Vorgehen konnte es nur kommen, weil die Zuständigkeit für den internationalen Vertrieb der

35 Vgl. Hoffmann: 90 Jahre Industriestandort Weißandt-Görlau.

36 Protokoll der Beratung des Vorstandes mit Arbeitnehmervertretern von Orbitaplast GmbH am 26.11.1992, UA Dow, Rep. X, Nr. 932.

37 Vgl. Schreiben der Orbita-Film GmbH vom 16.9.1999 an Christoph Mühlhaus. Eine Kopie des Schreibens wurde mir freundlicherweise von Christoph Mühlhaus zur Verfügung gestellt.

38 Vgl. NordLB (Hg.): Wirtschaft Sachsen-Anhalt.

Buna AG nicht dem Chemiedirektorat zugeordnet war.<sup>39</sup> Nur eine Intervention des Vorstands der Buna AG bei Johannes Ludewig, Leiter der Abteilung Wirtschafts- und Finanzpolitik im Bundeskanzleramt, vermochte den Verkauf an einen Dritten zu stoppen. Ende 1993 bemühte sich die Buna AG auch um den Kauf der Plast-Elast-Chemiehandelsgesellschaft mbH & Co. KG, Essen.<sup>40</sup> Diese Handelsfirma realisierte rund 18 Prozent des Gesamtumsatzes der Buna AG. Das Essener Unternehmen war 1968 gegründet worden und zur wichtigsten Verkaufsniederlassung der DDR-Chemie in der Bundesrepublik aufgestiegen.<sup>41</sup> Die Firma war ökonomisch vollständig von der DDR abhängig. Sehr zum Missfallen der Geschäftsführung hatte das Außenhandelsministerium der DDR darauf bestanden, dass die Hälfte der Firmenanteile an einen DKP-Funktionär übertragen wurde. Vom Bundesamt für Verfassungsschutz wurde das Unternehmen daher in den 1980er-Jahren als »DDR abhängig« eingestuft.<sup>42</sup> Mit exzellenten Kontakten zu mehr als 350 Chemieunternehmen in Westeuropa stellte die Plast-Elast-Chemie-Handelsgesellschaft einen Glücksfall für den DDR-Außenhandel dar.<sup>43</sup>

Mit dem Erwerb der Plast-Elast-Chemie-Handelsgesellschaft und der Übernahme ihrer 31 Mitarbeiter wollte die Buna GmbH gut eingeführte Vertriebswege übernehmen.<sup>44</sup> Ein Bundestagsabgeordneter der CDU machte gegen diesen Kauf beim Bundesministerium der Finanzen Bedenken geltend. Er äußerte den Verdacht, dass es sich um eine »Parteifirma« handle. Der Vorstand der Treuhand stellte daraufhin die Entscheidung

39 Vgl. Absatzwirtschaft 1992/7.

40 Vgl. Buna AG an Treuhand, 12.1.1994, BArch Berlin, B 412/3396.

41 Vgl. Schiefer: Profiteure der Krise, S. 274–287.

42 Vgl. Abweichender Bericht der Berichterstatterin Ingrid Köppe, Gruppe Bündnis 90/Die Grünen im 1. Treuhand-Untersuchungsausschuss des Bundestages in der Legislaturperiode 1990–1994, S. 58.

43 Dies hielt die Objektdienststelle des MfS im Buna-Werk nicht davon ab, die Firma als großes Sicherheitsrisiko zu sehen und ihre Partner in der DDR scharf zu überwachen. Vgl. Schiefer: Profiteure der Krise, S. 279–287.

44 Vgl. Erwerb sämtlicher Geschäftsanteile der Plast-Elast-Chemiehandelsgesellschaft mbH und der Plast-Elast-Chemiehandelsgesellschaft mbH und Co. KG (PLEL) durch die Buna GmbH, 6.9.1994, BArch Koblenz, B 126/129976.

über den Erwerb zurück und bat den für die Chemie zuständigen Treuhandvorstand Schucht um eine Klärung der Eigentümerstruktur des Unternehmens sowie eine Prüfung des Leumunds der Gesellschafter.<sup>45</sup> Auch sollte die Berechnung des Unternehmenswerts genauer erläutert werden. Nachdem das Direktorat Chemie die Vorlage entsprechend überarbeitet hatte, stimmten Vorstand und Verwaltungsrat der Treuhand dem Kauf der Plast-Elast GmbH für 8,5 Millionen DM durch die Buna GmbH im September 1994 zu.<sup>46</sup> Die Aufregung um dieses Geschäft verebte endgültig, nachdem Dow Chemical Interesse am Erwerb der Buna GmbH bekundete und im Fall der Übernahme die eigenen Vertriebswege nutzen wollte.

Der wichtigste Lieferant von Grundstoffen für die Weiterverarbeitung in Schkopau war die Sächsische Olefinwerke AG (SOW) Böhlen. Dieses Werk hatte bis zum Frühjahr 1990 zum Verbund des Kombines PCK Schwedt gehört. Vom Böhlener Cracker bezog das Schkopauer Werk Ethylen. Die Verbundbeziehungen hinderten den Böhlener Vorstand jedoch nicht, nach eigenen Wegen zu suchen.

Jede Werksleitung in der sich auflösenden DDR mühte sich um Perspektiven für den eigenen Standort. Der Böhlener Vorstand setzte auf eine Kooperation mit der Deutschen Shell AG (DSAG).<sup>47</sup> Deren Muttergesellschaft, die britisch-niederländische Shell AG, befürwortete ein schnelles Engagement in Ostdeutschland. Unter anderem wurde ein Joint Venture zum Produktenvertrieb mit Addinol in Lützkendorf geschlossen und ein Pipelineprojekt von Hamburg nach Mitteldeutschland geplant. Der Kampf der großen Mineralölkonzerne um den neuen Markt hatte begonnen.

45 Vgl. Vorstandssitzung vom 26.7.1994, BArch Berlin, B 412/2841, Bl. 8 f.

46 Vgl. Treuhand an BMF, betr.: Anfrage von MdB Hollerith vom 14.12.1993, 8.8.1994, BArch Berlin, B 412/3396; Sitzung des Fachausschusses I am 8.9.1994, TOP 1 Buna GmbH, Erwerb der Plast-Elast-Chemie Handelsgesellschaft mbH & Co. KG (PLEL), BArch Koblenz, B 126/129976; Verwaltungsratsvorlage: Entscheidung über den Erwerb von 100% der Geschäftsanteile der Plast-Elast-Chemie Handelsgesellschaft mbH & Co. KG (PLEL) durch die Buna GmbH, 9.9.1994, BArch Berlin, B 412/8889, Bl. 216–224.

47 Vgl. Aktennotiz vom 6.3.1990, UA Dow, Werk Böhlen, Nr. 6.

Von den Vorständen in Schkopau und Leuna wurden die Böhleener Aktivitäten kritisch gesehen. Sie fürchteten die Auflösung traditioneller Lieferbeziehungen. In erstaunlich kurzer Zeit traten die Eigeninteressen der Werke hervor. Bereits bei der Entflechtung der I. G. Farbenindustrie AG nach dem Zweiten Weltkrieg konnte man in den Westzonen ein ähnliches Verhalten beobachten.<sup>48</sup> Aus der I. G. Farbenindustrie AG waren nach einem zähen Ringen zwischen Politik, Unternehmen, Gewerkschaften und Besatzungsbehörden 1952 insgesamt zwölf Nachfolgegesellschaften, darunter die großen »Drei«, Bayer, Hoechst und BASF, hervorgegangen.

Die Treuhand und die sächsische Landesregierung sahen im Zusammengehen von DSAG und SOW eine Chance für den Erhalt möglichst vieler Arbeitsplätze vor Ort. Ohnehin verfolgte die Treuhand den Kurs, schnellstmöglich zu privatisieren, ohne dabei Verbundbeziehungen zu beachten. Im Sommer 1990 erhielt der Böhleener Vorstandsvorsitzende Karl-Heinz Milz von der Treuhand die Vollmacht, mit Shell über die Privatisierung des Unternehmens zu verhandeln.<sup>49</sup> Bereits einige Wochen zuvor war eine gemeinsame Arbeitsgruppe, besetzt mit Mitarbeitern der DSAG, der SOW AG und der Hydrierwerk Zeitz GmbH, gebildet worden. Das Projekt zur Ausarbeitung eines Erneuerungsprogramms für das Böhleener Werk erhielt den wohlklingenden Namen »Sunrise«.<sup>50</sup> Ein erstes Ergebnis der gemeinsamen Arbeiten war die Erstellung eines Sanierungskonzepts.<sup>51</sup> Darin wurde die Konzentration auf das Kerngeschäft, also den Vertrieb von petrochemischen Grundstoffen (Olefine) und Zwischenprodukten, als einzige Möglichkeit für den Fortbestand des Unternehmens dargestellt. Alle anderen Produktgruppen sollten stillgelegt werden.

Die Konsequenzen für den Personalbestand waren dramatisch. Im Jahr 1990 lag der Anteil der Personalkosten am Umsatz der SOW noch bei

48 Vgl. Stokes: Divide and Prosper.

49 Vgl. Treuhand: Vollmacht für Herrn Milz im Auftrage der Treuhand Verhandlungen mit der Deutschen Shell AG mit dem Ziel der Privatisierung des Unternehmens zu führen (ohne Datum, wahrscheinlich Juli 1990), UA Dow, Werk Böhlen, Nr. 7.

50 Vgl. Die Situation der SOW AG Böhlen als Partner im mitteldeutschen Chemieverband, [Juli 1993], UA Dow, Werk Böhlen, Nr. 83.

51 Vgl. Sanierungskonzeption der Sächsischen Olefinwerke AG vom 25.9.1990, ebd.

etwa 16 Prozent. Demgegenüber wies die DSAG lediglich Personalkosten von 5 Prozent, bezogen auf den Umsatz, aus. In der Perspektive wurde in Böhlen eine Belegschaft von ungefähr 1000 (1990: 4300) als ausreichend angesehen. Als diese Zahlen bekannt wurden, hagelte es Kritiken. Mitarbeiter ballten die Fäuste, wenn sie nur die Worte »Unternehmensberater« oder »Investor« hörten.

Ganz abgesehen von den laufenden Prüfungen der Wirtschaftlichkeit am Standort Böhlen, versuchte die DSAG, möglichst rasch eine gemeinsame Vertriebs- und Service GmbH zu bilden.<sup>52</sup> Das Ziel des Konzerns war eindeutig, man wollte möglichst schnell den Markt in den neuen Bundesländern erschließen. Zu einer Einigung kam es in dieser Frage aber nicht.<sup>53</sup> Ein Verkauf der SOW AG an die DSAG hätte die Privatisierung der größeren Standorte Leuna und Buna erschwert und das Projekt zum Neubau einer Raffinerie in Leuna torpediert. Die Treuhand konnte sich daher nicht zu einer Einzelprivatisierung des Böhlener Werkes entschließen.

Der Böhlener Vorstand und mit ihm auch die sächsische Landesregierung hielten dennoch weiter an einer separaten Lösung fest.<sup>54</sup> Unter anderen wurden mit der Österreichischen Mineralölverwaltung AG (ÖMV) und später auch mit der BASF Gespräche geführt. Das Chemiedirektorat der Treuhand rückte aber 1993 von Einzellösungen ab und arbeitete an einem standortübergreifenden Konzept für den Olefinverbund.

### 3. Umstrittene erste Schritte zur Standortsicherung

Sowohl das Industriekraftwerk in Schkopau als auch das Kraftwerk in Lippendorf, das die SOW AG versorgte, waren verschlissen. Armierungen hingen offen heraus, und Unfälle schienen nur noch eine Frage der Zeit zu sein. Ein Ausfall der Kraftwerke, vornehmlich ihrer Dampflieferun-

52 Vgl. ebd.

53 Vgl. Mappe »Shell«, UA Dow, Werk Böhlen.

54 Vgl. Schreiben des Vorstandes der SOW AG an das sächsische Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit vom 6.12.1991, UA Dow, Werk Böhlen, Nr. 36.

gen, hätte die Produktion beider Werke zum Erliegen gebracht. Ohne die Hilfe starker Partner traute man sich aber in Schkopau und Böhlen den Bau neuer Industriekraftwerke nicht zu. Kurz nach der Währungsunion begannen deshalb Gespräche mit der VEBA Kraftwerke Ruhr AG (VKR), Gelsenkirchen.<sup>55</sup> Von VEBA wurde der Bau eines Steinkohlekraftwerks in Schkopau favorisiert. Dies musste die ohnehin vom Strukturbruch schwer getroffene mitteldeutsche Braunkohlenindustrie auf den Plan rufen. Ein Steinkohlekraftwerk in unmittelbarer Nähe großer Braunkohlelagerstätten zu bauen, war politisch nicht zu vermitteln.

Am 30. Januar 1991 wurde zwischen der Treuhand, der Buna AG und VKR ein Vertrag zur Errichtung eines 900-MW-Industriekraftwerks auf Braunkohlenbasis zur langfristigen Sicherung der Energieversorgung der Buna AG unterzeichnet. Die Laufzeit des Energielieferungsvertrags betrug nicht weniger als 25 Jahre. Die Baukosten sollten sich auf 2,7 Milliarden DM belaufen. Das Land Sachsen-Anhalt war daran mit Zuschüssen in Höhe von 600 Millionen DM beteiligt.<sup>56</sup> Ungefähr 200 Mitarbeiter der Buna AG fanden bei VKR eine neue Anstellung.

Vom Vorstand der Buna AG wurde der Energievertrag als eine Grundsatzenscheidung zugunsten des Standorts angesehen. Dazu der langjährige Buna-Vorstand Christoph Mühlhaus rückschauend: »Uns war wohl bewusst, dass dies die bestimmende Zukunftsentscheidung und sozusagen die Lebensversicherung für den Standort war. Die Auflösung der Abnahmeverpflichtung hätte den Steuerzahler so viel gekostet, dass der Erhalt der Chemieaktivitäten dann die bessere Wahl war.«<sup>57</sup> Unklar war zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses allerdings, in welchem Umfang die Buna AG ab 1995 überhaupt in der Lage sein würde, große Mengen Strom und Dampf vom neuen Kraftwerk abzunehmen. Mit den eingekauften Energiemengen und den dafür vereinbarten Preisen konnte die Buna AG nicht wettbewerbsfähig werden.

55 Vgl. Protokoll der Vorstandsberatung vom 23.7.1990, UA Dow, Rep. X, Nr. 1.074.

56 Vgl. UA Dow, Rep. X, Nr. 1.168.

57 Mühlhaus: Die Privatisierung des Kombinates VEB Chemische Werke Buna, S. 18.

Vorstand und Betriebsrat der Buna AG fühlten sich durch den Vertrag zum Bau des neuen Industriekraftwerks in ihrer Strategie bestärkt, das Unternehmen als Ganzes zu privatisieren. Dafür sah man auch bei der Treuhand Chancen. Jedoch scheute sich die Privatisierungsagentur, die bereits von Hüls geforderten großen Summen für die Modernisierung des Werkes freizugeben. Den Investitionsentscheidungen des späteren Eigentümers wollte die Treuhand nicht vorgreifen. Ihr »Investor-neutrales« Verhalten führte nun allerdings dazu, dass zwar die Liquidität des Unternehmens gesichert, aber die zwingend nötige Modernisierung hinausgeschoben wurde, was die Gesamtkosten für den Erhalt des Standorts immer weiter in die Höhe trieb.

Als sich die Anzeichen dafür verdichteten, dass die Treuhand nun doch den Verkauf einzelner Geschäftsfelder der Buna AG in Erwägung zog, rief der Betriebsrat für den 6. Januar 1992 zu einer Demonstration »Für Arbeit und Zukunft in Buna« auf. Eine Teilprivatisierung bedeutete nach Meinung der Betriebsräte das Ende für die Buna AG:

»Im Falle der Spaltung unseres Unternehmens und der Privatisierung der Einzelteile droht weiterer dramatischer Personalabbau. Es würden nur wenige »Filetstücke« als verlängerte Werkbank anderer Unternehmen bestehen bleiben. Die Buna AG als wichtiger Produzent von Kunststoffen, Kautschuk und organischen Spezialprodukten in Mitteldeutschland würde praktisch ausgelöscht werden.«<sup>58</sup>

Die Betriebsratsvorsitzende Ingrid Häußler, seit 1968 in der Forschung im Buna-Werk tätig und seit 1990 Mitglied im Landesvorstand der SPD, spielte eine herausragende Rolle beim Ringen um die ganzheitliche Privatisierung.<sup>59</sup> Die Chefetagen in der chemischen Industrie und auch bei der Treuhand waren zu dieser Zeit fast ausschließlich mit Männern besetzt. Mit ihrem taktisch klugen Auftreten verschaffte sich Häußler Respekt. Sie wollte, nachdem der Betriebsrat bisher allen Beschlüssen zum Per-

58 Schreiben des Betriebsrates der Buna AG an Bundeskanzler Helmut Kohl, 24.1.1992, UA Dow, Rep. X, Nr. 943.

59 Vgl. Häußler: »Buna ist für die Zukunft gerüstet ...«, S. 56.

sonalabbau zugestimmt hatte, endlich Fortschritte bei der Sanierung des Unternehmens sehen.<sup>60</sup>

Zu diesem Zweck hatte die Buna AG ihr »Strategisches Konzept für den Zeitraum 1992–1996« überarbeitet.<sup>61</sup> Mit neuen Anlagen und einem weiteren Personalabbau bis auf 4500 Beschäftigte sollte im Jahr 1996 die durchschnittliche Produktivität vergleichbarer westdeutscher Hersteller (allerdings gemessen am Stand von 1988) erreicht werden. Mangels Alternativen stimmte der Betriebsrat diesem Konzept schweren Herzens zu. Allerdings wurde die Zahl von 4500 Mitarbeitern als »letzte Widerstandslinie« angesehen, was später noch zu dramatischen Debatten führen sollte. Arbeitsdirektor Mühlhaus rückschauend:

»Die Härte ergab sich durch die große Zahl und die vielen Einzelschicksale. Hinterher kann ich sagen, dass es nur ertragbar war, weil wir immer eine klare Vision hatten, dass Chemie in Mitteldeutschland eine Zukunft haben muss. Wir wussten sehr wohl, dass große Chemiekonzerne auf die weitgehende Abwicklung der Ostchemie setzten, da sie volkswirtschaftlich sehr wohl den ganzen Markt bedienen konnten.«<sup>62</sup>

Angesichts des Zeit- und Erfolgsdrucks, unter dem die Treuhand stand, wurden selbst frühe Verhandlungsschritte als Zeichen einer kurz bevorstehenden Privatisierung interpretiert. So war im Dezember 1992 zu lesen, dass der italienische Staatskonzern Enichem ein konkretes Angebot zur Übernahme der Buna AG vorgelegt hätte.<sup>63</sup> Der italienische Ministerpräsident Giuliano Amato hatte sich an Bundeskanzler Kohl gewandt und das Interesse von Enichem an einer Beteiligung an ostdeutschen Chemiestandorten signalisiert. Allerdings beinhaltete das Angebot von Enichem nur einen Managementvertrag, aber keine Kapitalbeteiligung.<sup>64</sup>

60 Vgl. Betriebsratsversammlung vom 11.9.1991, UA Dow, Rep. X, Nr. 943.

61 Vgl. Strategisches Konzept zur Entwicklung der Buna AG im Zeitraum 1992–1996 vom 14.2.1992, UA Dow, Rep. X, Nr. 942.

62 Mühlhaus: Die Privatisierung, S. 16.

63 Vgl. »Buna AG: Drei Konsortien interessiert«, in: Handelsblatt, 30.12.1992.

64 Vgl. Ludewig an Kohl, 9.12.1992, BArch Koblenz, B 136/37733, Bl. 318 f.

Erst ab 1996 wollte Enichem eigenes Geld investieren.<sup>65</sup> Woher der selbst in Schwierigkeiten befindliche italienische Staatskonzern das Geld für Investitionen in Schkopau nehmen wollte, darüber war nichts zu erfahren. Paul Achleitner von Goldman Sachs, der die Gespräche mit Enichem im Auftrage der Treuhand führte, bremste die Optimisten und sprach von »wahnsinnig schwierigen Verhandlungen«.<sup>66</sup> Er sollte recht behalten. Anfang 1993 war die Offerte von Enichem vom Tisch.

Der depressiven Stimmung wollte die IG CPK entgegenwirken. Das Ende der »Arbeitsgesellschaft DDR« zwang sie wie nie zuvor, das Problem der Arbeitslosigkeit im Rahmen ihrer Mitgliederbetreuung zu berücksichtigen.<sup>67</sup> Einen derartig tiefgreifenden Strukturbruch wie in den neuen Bundesländern, der in kürzester Zeit nahezu alle Industriezweige und Regionen erfasste, hatte es in Westdeutschland nicht gegeben. Insofern waren auch die Gewerkschaften konzeptionell auf die Lösung des Problems kaum vorbereitet.

Die IG CPK hatte sich zunächst auf eine politische Entscheidung zugunsten des Erhalts des Chemiedreiecks konzentriert.<sup>68</sup> Mit dem »Schulterschluss« zwischen dem Vorsitzenden der IG CPK, Hermann Rappe, und Bundeskanzler Kohl im Frühjahr 1991 war es aber nicht getan.

Für Spannungen sorgten die Tarifverhandlungen. Im April 1991 wurde in der ostdeutschen Chemieindustrie das Tarifmodell der alten Bundesländer übernommen. Daraufhin konnten alle Beschäftigte neu eingruppiert werden. Der Chemiker Klaus-Dieter Weißenborn, Mitglied des Betriebsrats der Buna AG, vertrat den Standpunkt, dass eine Zurückhaltung bei den Löhnen allein keine wesentliche Steigerung der Produktivität des Werkes bringen würde.<sup>69</sup> Während es den Gewerkschaften mit der Lohnangleichung zwischen den Chemieunternehmen in West- und Ostdeutschland nicht schnell genug ging, befürchtete der Vorstand der

65 Vgl. Ministerpräsident Giuliano Amato an Kohl, 16.12.1992, BArch Berlin, B 412/3382, Bl. 5f.

66 Vgl. Mitteldeutsche Zeitung, 25.7.1992.

67 Vgl. Fichter: Vereinigung und Modernisierung der Gewerkschaften, S. 292.

68 Vgl. Weiß: Gewerkschaftsarbeit im Vereinigungsprozess, S. 59–62.

69 Interview mit Klaus-Dieter Weißenborn am 28.7.1999 in Schkopau.

Buna AG, in eine »Lohnfalle« zu tappen. Angesichts der niedrigen Produktivität gefährdete jeder Lohnsprung weitere Arbeitsplätze. Andererseits war der Konsens mit den Gewerkschaften zwingend nötig, um den schwierigen Transformationsprozess überhaupt bewältigen zu können.

An einer Entschärfung des sozialen Zündstoffes war allen Seiten gelegen. Die Gewerkschafter akzeptierten die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit der Reduzierung der Personalkosten, wollten jedoch für die entlassenen Kollegen bessere Konditionen als zuvor erreichen, den »zweiten Arbeitsmarkt« stärken und ein »Qualifizierungswerk Chemie« ins Leben rufen. Ab Sommer 1991 kam es zum Abschluss von Rahmenvereinbarungen zwischen Treuhand, Arbeitgebern und Gewerkschaften sowie zur Gründung von Sanierungs- und Qualifizierungsgesellschaften. Eine besonders wichtige Rahmenvereinbarung schlossen die Treuhand und die IG CPK am 31. März 1993 für rund 17 000 Arbeitnehmer. Diese sah vor, dass jedem Arbeitnehmer in den Treuhandunternehmen der chemischen Industrie ein Angebot für eine Beschäftigung in Sanierungsgesellschaften im Rahmen des Arbeitsförderungsgesetzes (§ 249h) unterbreitet wurde.<sup>70</sup> Erstmals wurde damit ein direkter Übergang aus einem Beschäftigungsverhältnis in einem Treuhandunternehmen in eine Beschäftigung nach Paragraph 249h möglich. Die Rahmenvereinbarung vom Frühjahr 1993 führte zur Bildung mehrerer Gesellschaften zur Arbeitsförderung, Beschäftigung und Strukturentwicklung (ABS). Diese agierten unabhängig von den Treuhandunternehmen. Als erste Gewerkschaft in den neuen Bundesländern schloss die IG CPK auch einen Tarifvertrag für Beschäftigte in Sanierungsgesellschaften ab.<sup>71</sup>

Noch 1992 hatte die Buna AG als Träger des ABM-Projekts »Demontage und Abriss« fungiert. Am Jahresende erfolgte jedoch ein Trägerwechsel. Die »Mega-ABM« mit etwa 1300 Arbeitnehmern wurde seitdem in Regie der ÖSE mbH Merseburg und ÖSEG mbH Bitterfeld

70 Vgl. Kindler an Chef des Bundeskanzleramts, 1.4.1993, BArch Koblenz, B 136/37735, Bl. 69; Vorlage für den Vorstand der Treuhand, Personalabbau in den Unternehmen der chemischen Industrie 1993, UA Dow, Rep. X, Werk Böhlen, Nr. 84.

71 Vgl. Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990–1994, Bd. 4, S. 373 ff.

durchgeführt.<sup>72</sup> Es waren aber nicht allein die finanziellen Regelungen, die für eine Trennung sprachen. Die Sanierungsgesellschaften waren fast ausschließlich mit Abrissarbeiten beschäftigt. Ziel der Buna AG war es hingegen, ein neues Unternehmen aufzubauen.

Anfang der 1990er-Jahre basierten drei Viertel der Chemieproduktion in der Welt auf dem Grundstoff Chlor. Auch bei der Buna AG beruhte ein großer Teil des Umsatzes auf der Chlorchemie. Vor der Wende wurden pro Jahr fast 400 000 Tonnen Chlor in vier Elektrolyseanlagen hergestellt.<sup>73</sup> In Betrieb blieb nach 1990 nur noch die vierte, erst 1979 in Betrieb genommene Anlage im CVP-Komplex.

Mit Bundesumweltminister Klaus Töpfer hatte der Vorstand der Buna AG bereits im Frühjahr 1990 über eine Modernisierung der Chlor- und VC-Anlagen beraten. Töpfer plädierte für die Einführung des Membranverfahrens und stellte Fördermittel in Aussicht. Noch vordringlicher war aber der Bau einer Oxichlorierungsanlage (OC-Anlage) für die Vinylchlorid-Produktion. Der Bau dieser Anlage sollte helfen, den Stoffkreislauf des Werkes zu schließen. Das Projekt galt daher als Schlüsselinvestition. Der Leitungsausschuss stimmte dem Bau einer OC-Anlage im Juli 1991 zu. Die Kosten für den Neubau wurden mit ca. 180 Millionen DM angegeben.<sup>74</sup>

Im April 1993 publizierte die Umweltschutzorganisation Greenpeace die Studie *Dioxin-Fabriken*.<sup>75</sup> Darin wurde der Kunststoff PVC als Dioxinquelle benannt. Bei der Buna AG liefen zu dieser Zeit die Vorbereitungen für den Bau der OC-Anlage auf Hochtouren. Den Neubau dieser »Dioxin Factory« wollte Greenpeace verhindern. Spätestens seit der Dioxin-Katastrophe im italienischen Seveso 1976 stand die Chlorchemie in der Kritik. Mit der Greenpeace-Studie erreichte die Debatte einen Höhepunkt. Eine aufsehenerregende Aktion startete Greenpeace im Sommer 1993. In

72 Interview mit Christoph Mühlhaus am 10.9.1999 in Schkopau.

73 Vgl. Hochhaus u. a.: Zur Geschichte der Chlorchemie, S. 4–53.

74 Vgl. Schreiben der Buna AG an die Treuhand, betr.: Schlüsselinvestitionen Oxichlorierungsanlage, Neuanlage Carboxylatex, vom 25.6.1992, UA Dow, Rep. X, Nr. 25.

75 Vgl. Greenpeace e. V. (Hg.): Dioxin-Fabriken. Eine Studie über die Entstehung und Verbreitung von Dioxinen und anderen Chlororganika bei der Produktion von PVC, Hamburg, April 1993.

Halle wurde die Ausstellung »Spiel mir das Lied vom Chlor« gezeigt. In Anspielung auf den Filmklassiker *Spiel mir das Lied vom Tod* wollten die Umweltschützer nunmehr auch in den neuen Bundesländern ein Umdenken in Bezug auf die Chlorchemie bewirken. Ihre Kritik richtete sich gegen das Hauptprodukt der Chlorchemie, den Kunststoff PVC. Dieser erhielt im Streit über die Chlorchemie einen Symbolwert, ähnlich dem »Castor« in der Atomwirtschaft. Von Bündnis 90/Die Grünen wurde die Idee diskutiert, die Buna AG zu einem Werk ganz ohne Chlorproduktion umzugestalten. Vorstand und Betriebsrat lehnten diese Konzeption jedoch strikt ab.

Als Greenpeace die Stilllegung der Chlorchemie in Schkopau verlangte und sich gegen den Bau der OC-Anlage aussprach, schlugen die Wellen der Erregung hoch. Eilends organisierte Greenpeace in Halle ein Diskussionsforum.<sup>76</sup> Die Vertreter der Umweltschutzorganisation hatten einen sehr schweren Stand. Unter der Buna-Belegschaft fanden ihre Ideen keinen Anklang.<sup>77</sup> In einer von hoher Arbeitslosigkeit und sozialer Unsicherheit geprägten Region vermochten Forderungen nach dem Verzicht auf Investitionen nicht zu überzeugen. Weitere Verzögerungen beim Bau der neuen Anlage, dies war der Belegschaft klar, drohten die gesamte Sparte PVC zur Disposition zu stellen. Der Standpunkt des Betriebsrates wurde in einer Presseerklärung vom 23. August 1993 publiziert: »Wir werden nicht dulden, dass Greenpeace mit ungerechtfertigten Behauptungen Arbeitsplätze in einer Region gefährdet, deren Entwicklungschancen gerade vom Erhalt dieser Arbeitsplätze und der Entwicklung des industriellen Kerns der Buna AG abhängig ist.«<sup>78</sup>

76 Interview mit Klaus-Dieter Weißenborn am 28.7.1999 in Schkopau.

77 Interview mit Ingrid Häußler am 7.9.1999 in Magdeburg.

78 Presseerklärung des Betriebsrats der Buna AG vom 23.8.1993, UA Dow, Rep. X, Nr. 943/120.

## 4. »Stand alone« oder die Drohung mit dem Staat

Die Modernisierung der Chlorproduktion war 1993 die einzige größere Neuinvestition der Buna AG. Die Treuhand setzte noch immer darauf, dass sich VEBA/Hüls oder auch Enichem zu einem größeren Engagement entschließen würden. Erst als dies nicht geschah, begannen sich die für den Unternehmensbereich Chemie der Treuhand tätigen Experten mit dem Gedanken anzufreunden, Buna und SOW notfalls in Eigenregie zu sanieren und später zu privatisieren. Dafür sollte ein neues Konzept erarbeitet werden.

Der Treuhand gelang es, mit Bernhard Brümmer einen der besten Chemiemanager zunächst für die Arbeit am Sanierungskonzept und ab März 1994 als neuen Geschäftsführer für die Buna AG und die SOW AG zu gewinnen.<sup>79</sup> Seit 1965 war Brümmer für Dow Chemical tätig gewesen und hatte fast 14 Jahre lang das Dow-Werk in Stade geleitet. Im Jahr 1993 wurde er als Projektleiter zu den Golf Coast Operations der Dow in die USA versetzt. Dort erreichte ihn im März 1993 ein Schreiben der Präsidentin der Treuhandanstalt mit der Bitte, für ein bis zwei Jahre an der Sanierung der ostdeutschen Chemieindustrie mitzuwirken.<sup>80</sup> Kernpunkt des unter seiner Leitung erarbeiteten Konzepts war die Verflechtung von Rohstoff- und Polymerproduktion an den Standorten Böhlen, Schkopau und Leuna.

Jedes Unternehmen für sich betrachtet erwirtschaftete 1993 hohe Verluste. Die Anlagen waren nur gering ausgelastet, die Rohstoffbezüge unwirtschaftlich, die Infrastrukturen überdimensioniert.<sup>81</sup> Die Palette der Produkte der Buna AG bestand überwiegend aus »Commodities«. Bei diesen wurde der Wettbewerb über niedrige Kosten und den Preis entschieden. Solche Grundstoffe wurden von den Wettbewerbern in riesigen Anlagen, oft bis zum Zehnfachen größer als in Schkopau, für den Weltmarkt produziert. Hinzu kam das für die meisten Produkte der Buna

79 Vgl. Brümmer: Das Kanzlerversprechen, S. 36, 41–43.

80 Vgl. Schreiben Breuel an Popoff, 10.3.1993, in: ebd., S. 152.

81 Vgl. ebd., S. 38f.

AG Überkapazitäten bestanden, sodass die Konkurrenz eher Interesse an Stilllegungen denn an Übernahmen hatte.<sup>82</sup>

Neben den fehlenden »Economies of scale« bedurfte die Buna AG eines Technologieschubs. Das Unternehmen war nicht nur ein »Fass ohne Boden«, sondern drohte es auch nach einer Privatisierung zu bleiben. Am bisherigen Unternehmenskonzept übte Brümmer Kritik, da es nur eine Fortschreibung traditioneller Produktlinien vorsah. Die Treuhand hatte seiner Meinung nach zu lange an einer »Jedermann-Chemie« mit zu kleinen Anlagen und veralteter Technologien festgehalten.<sup>83</sup> Angesichts dieser Probleme einen wettbewerbsfähigen Verbund zu entwickeln, war eine Mammutaufgabe.

Das standortübergreifende Konzept wurde dem Vorstand der Treuhand am 12. Oktober 1993 präsentiert.<sup>84</sup> Es sah Investitionen von mehr als 3,5 Milliarden DM zur Verbesserung der Produktivität und für die Erschließung neuer Geschäftsfelder vor.<sup>85</sup> Die Sanierung, auch Phase 1 genannt, sollte sich über mehrere Jahre erstrecken und zum Erreichen der Wirtschaftlichkeit bis 1998 führen. In einer zweiten Phase war dann ein Ausbau der Kapazitäten geplant, wobei diese Expansion von einem neuen Eigentümer gewährleistet werden sollte. Recht griffig wurde die Phase 1 als Stand-alone-Lösung bezeichnet.<sup>86</sup> Wer allein an die Selbstheilungskräfte des Marktes glaubte, konnte dahinter bereits das Gespenst eines Staatsunternehmens erblicken.

82 Vgl. Brümmer an Kaiser und Klaue, Gedanken zur Privatisierung der Buna AG, 22.9.1993, BArch Berlin, B 412/2784, Bl. 298–300.

83 Vgl. Brümmer an Schucht, 17.8.1994, BArch Berlin, B 412/3594, Bl. 245.

84 Vgl. Informationsvorlage für den Gesamtvorstand der Treuhand: Zeitplan und Maßnahmen zur Restrukturierung der Großchemie, 1.10.1993, Vorstandssitzung 5.10.1993, BArch Berlin, B 412/2783; Protokoll der Vorstandssitzung vom 12.10.1993, BArch Berlin, B 412/2784, Bl. 13 f; Brümmer: Restrukturierung der Buna, Phase I, Präsentation für den Vorstand der Treuhand am 12.10.1993, BArch Berlin, B 412/2784, Bl. 269–295.

85 Vgl. Verwaltungsratsvorlage: Unternehmenskonzept mit Sanierungskonzept, 17.12.1992, BLHA, Rep. 1100, Nr. 570.

86 Vgl. Ergebnisprotokoll der IV. Sitzung des Lenkungsausschusses vom 22.8.1994 (Treuhand, Direktorat Chemie), UA Dow, Rep. X, Werk Böhlen, Nr. 1.165.

Der Leitungsausschuss blieb skeptisch und auch der Vorstand der Treuhand war vom Stand-alone-Konzept nicht begeistert.<sup>87</sup> Da aber kein Investor für die Buna AG zu finden war, wollte der Unternehmensbereich Chemie der Treuhand zumindest eine »Drohposition« aufbauen.<sup>88</sup>

Am meisten zu schaffen machte dem Vorstand der Treuhand die Aussage von Brümmer, dass die 1991 geschlossenen Verträge für Energie und Rohstoffe bezogen auf ihre lange Laufzeit um mindestens eine Milliarde DM zu teuer seien.<sup>89</sup> Im Grundsatz stimmte der Vorstand dennoch dem Sanierungskonzept zu, sah sich aber außerstande, eine abschließende Entscheidung zu fällen. Auch sollte die Idee zum Bau eines Gascrackers in Böhlen, die von einem Konsortium aus Thyssen und Gazprom bereits 1991 ins Spiel gebracht worden war, in die Überlegungen mit einbezogen werden.<sup>90</sup>

Der für die chemische Industrie verantwortliche Treuhanddirektor Schucht sah in einem Zusammengehen mit dem Konsortium Thyssen/Gazprom den Ausweg aus der schwierigen Situation.<sup>91</sup> Ohne solch ein Megaprojekt war nach seiner Meinung keine nachhaltige Entwicklung möglich. Er wollte mehrere Fliegen mit einer Klappe schlagen: eine preiswerte Rohstoffversorgung für den Olefinverbund sichern und einen Ausweg aus dem Dilemma mit dem Energievertrag aufzeigen. Anstatt auf viele Jahre die überhöhten Energiepreise zu subventionieren, wollte er das Geld dafür lieber in den Neubau eines Crackers stecken. Nicht zuletzt gefiel ihm die Idee, die wichtigste russische Firma an einem Großprojekt zur Modernisierung des Chemiedreiecks zu beteiligen.<sup>92</sup>

87 Vgl. Klauke an Kaiser, Stellungnahme zum Ergebnisprotokoll der 225. Sitzung des Leitungsausschusses, 26.11.1993, BArch Berlin, B 412/3385, Bl. 61 f.

88 Vgl. UB 6 Chemie, Sandro Amann: Kommentar zur Stellungnahme Leitungsausschuss, 30.11.1993, ebd., Bl. 63–66.

89 Vgl. Brümmer: Das Kanzlerversprechen, S. 40.

90 Vgl. Vorstandssitzung 22.11.1993, BArch Berlin, B 412/2795, Bl. 10 f.

91 Vgl. Schucht: Vorstandsvorlage zum Unternehmenskonzept mit Sanierungskonzept, 18.11.1993, ebd., Bl. 127–164.

92 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 1062.

»Mein Vortrag im Verwaltungsrat, das Merseburger Chemiedreieck, soweit es die Olefinchemie betrifft, dadurch zu retten, dass ein billigere Rohstoffversorgung organisiert wird, also das Thema Gascracker, hat zunächst den gesamten Verwaltungsrat mitgerissen, insbesondere da auch Strenger die wirtschaftlichen Vorzüge dieser Lösung als gegeben bestätigte. Natürlich sah auch Rappe die Chance, wie auch alle anderen, die politisch denken in diesem Verwaltungsratsgremium, der unruhigen Belegschaft bei weiter abschmelzenden Beschäftigungszahlen einen rosigen Ausblick auf die Zukunft zu vermitteln.«<sup>93</sup>

Thyssen galt als Makler für industrielle Großprojekte und verfügte über langjährige gute Verbindungen nach Moskau. Das Unternehmen wollte die Rolle des Arrangeurs übernehmen und verfolgte Interessen im Bereich des Anlagenbaus und des Handels. Gazprom wollte sibirisches Gas aus Jaisalmer deutlich unter dem Weltmarktpreis nach Böhlen liefern und sollte dafür im Gegenzug Beteiligungen am Olefinverbund erhalten. Damit hätte sich für Gazprom die Möglichkeit einer »Vorwärtsintegration« eröffnet, d. h., der Rohstoffproduzent wäre dann auch in der Verarbeitung präsent gewesen. Ein Problem bestand darin, dass Gazprom ein Gaskondensat liefern wollte. Dies hätte den Bau eines Splitters (erste Verarbeitungsstufe) in Russland erfordert.<sup>94</sup> Nur für die Heranführung des Rohstoffs aus über 4200 Kilometer Entfernung wären Kosten von rund 5 Milliarden DM entstanden. Ökonomisch wäre dies nur bei dauerhaft niedrigen Erdgaspreisen zu rechtfertigen gewesen.

Während die Mitarbeiter des Chemiedirektorats noch am Stand-alone-Konzept arbeiteten, ging ihr Chef davon aus, dass ein großer Wurf nur gelingen würde, wenn, wie schon im Fall der Leuna-Minol-Privatisierung, eine Zwangsläufigkeit herbeigeführt werde. Schucht setzte daher auf Industriepolitik in ganz großem Stil. Das Gascracker-Projekt sollte über alles hinausgehen, was die Treuhand bis dahin an Leuchtturm-

93 Ebd., Bl. 1064. Schucht bezieht sich an dieser Stelle auf die Sitzung des Verwaltungsrats vom 18. September 1993, auf der er das integrierte Polyolefinkonzept und die Idee zum Bau eines Gascrackers vorstellte.

94 Vgl. Brümmer: Das Kanzlerversprechen, S. 55 f.

projekten mit Milliardensummen gefördert hatte. Als dies den Verantwortlichen nach und nach klar wurde, begannen sowohl die Präsidentin der Treuhandanstalt, der Leitungsausschuss und vor allem die Beamten des Finanzministeriums zu bremsen.

Ganz abgesehen von der Frage, ob ein Gascracker gebaut werden sollte oder nicht, lief das neue Unternehmenskonzept auf einen weiteren Personalabbau hinaus. Beim Betriebsrat schrillten die Alarmglocken, da nun nur noch von 2500 Arbeitnehmern in Schkopau die Rede war. In einem offenen Brief an den Bundeskanzler und die Treuhand warfen sie der Politik einen Wortbruch und ein Handeln im Interesse der Konkurrenz vor.<sup>95</sup>

Eine Voraussetzung für die Umsetzung des Polyolefinkonzepts war der Zusammenschluss der drei Standorte Schkopau, Böhlen und Leuna (Betriebsteil LDPE). Zunächst wurden Mitte Oktober 1993 die Buna AG und die SOW AG in Gesellschaften mit beschränkter Haftung umgewandelt. An den geplanten Zusammenschluss musste man sich an den drei Standorten erst gewöhnen. Auch unter der Decke der Planwirtschaft hatte es immer wieder Rivalitäten zwischen Schkopau, Leuna und Böhlen gegeben. Bedenken gab es vor allem von Böhlener Seite. Die Belegschaft fürchtete, dass die Verschmelzung vornehmlich zulasten ihres Werkes ablaufen würde. Die SOW GmbH werde von der Buna GmbH »geschluckt«, dies war eine oft zu hörende Meinung.<sup>96</sup>

Auch eine Mehrheit des sächsischen Landtages war nicht glücklich über die Entscheidung der Treuhand. Der Freistaat Sachsen sprach sich gegen die Fusion aus.<sup>97</sup> Wirtschaftsminister Kajo Schommer bemühte sich um Alternativen zur Fusion und versuchte, letztlich vergeblich, eine Investorengruppe für die eigenständige Fortführung der SOW zu gewinnen.

95 Vgl. Offener Brief der Betriebsräte der Buna AG an Klaus Schucht, 6.10.1993, BArch Berlin, B 412/3994, Bl. 59 f.

96 Vgl. Schreiben des Betriebsrates an den Sprecher der Geschäftsführung der SOW Böhlen GmbH, Bernhard Brümmer, 7.4.1994, UA Dow, Werk Böhlen, Nr. 103.

97 Vgl. Wortprotokoll der 93. Landtagssitzung vom 18.3.1994, UA Dow, Werk Böhlen, Nr. 123.

Die Betriebsräte in Schkopau und Böhlen standen auch der Personalpolitik der Treuhand und der Bildung der vereinigten Geschäftsführung mit Bernhard Brümmer an der Spitze, er sollte Schkopau und Böhlen zusammen leiten, skeptisch gegenüber. Zu oft waren sie in den zurückliegenden Jahren enttäuscht worden. Für die Verdrängung der ostdeutschen Manager hatten sie kein Verständnis. Breuel und Schucht ließen sich in dieser Frage jedoch auf keinerlei Kompromisse ein. Um bestehen zu können, so ihre Argumentation, brauche der Olefinverbund Experten mit größtmöglicher internationaler Erfahrung.<sup>98</sup>

Bereits am 23. März 1994 hatte die Treuhand ein Ergebnisprotokoll über die Gespräche mit Thyssen und Gazprom unterzeichnet.<sup>99</sup> Das Konsortium bekundete sein Interesse am Bau eines Ethan-Crackers und wollte die Betriebsführung des Olefinkomplexes zunächst für sieben Jahre auf Kosten der Treuhand übernehmen. Gemeinsam sollte ein geeigneter Chemiepartner gesucht werden. Dafür war das Konsortium bereit, 26 Prozent der Anteile am Komplex Buna-SOW-Leuna-Olefin zu erwerben.

Schucht war der größte Befürworter des Ethan-Crackers.<sup>100</sup> In Chemiekreisen und ebenso beim Bundesministerium der Finanzen war das Projekt aber von Anfang an ungeliebt, und dies nicht allein wegen seiner hohen Kosten. Für den Fall preisgünstiger Gaslieferungen aus Russland ins Merseburger Chemiedreieck rechnete man mit der Stilllegung mehrerer, dann nicht mehr rentabler Cracker in den alten Bundesländern. Die Geschäftsführung der Buna AG sah zudem ihr mühsam erarbeitetes Restrukturierungsprojekt gefährdet.<sup>101</sup> Dennoch steuerte die Treuhand auf eine Zusammenarbeit mit dem Konsortium Thyssen/Gazprom zu.<sup>102</sup> Die

98 Vgl. Schreiben von Breuel und Schucht an Häußler vom März 1994, UA Dow, Rep. X, Nr. 250.

99 Vgl. Olefin-Chemie-Komplex Böhlen/Buna/Leuna. Privatisierungskonzept, Gespräch zwischen Treuhand und dem Konsortium Gazprom-Thyssen am 23.3.1994 in Nürnberg, BArch Berlin, B 412/3598.

100 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 994f., 1062.

101 Vgl. Brümmer: Das Kanzlerversprechen, S. 50–56.

102 Vgl. Bewertung der Kapitaleinlagen (Investitionen) nach Varianten der Rohstoffbereitstellung für den Olefin-Chemie Komplex »Böhlen, Buna, Leuna« vom 23.6.1994, UA Dow, Rep. X, Nr. 1.166.

Verhandlungen sollten in einen Staatsvertrag zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Russischen Föderation münden.<sup>103</sup> Allerdings waren weder der Geschäftsführer noch der Aufsichtsratsvorsitzende der Buna AG bereit, Gazprom Ansprüche auf die Betriebsführung einzuräumen. Für diesen Fall drohten sie mit ihrem Rücktritt.<sup>104</sup> Der Olefinkomplex benötigte nicht nur Rohstoffe, sondern vor allem wettbewerbsfähige Technologien. Dazu Brümmer an Schucht: »Ohne diese Ergänzung wird es für die hiesige Chemie keine Zukunft geben. Der technologische Stand der meisten Buna Produktionsanlagen entspricht dem ›Trabant‹ in der Automobilindustrie. Eine gute Rohstoffversorgung ändert an diesem Stand der Technik nichts.«<sup>105</sup>

Schucht musste in diesem Punkt nachgeben, verfolgte aber das Gas-cracker-Projekt weiter.<sup>106</sup> Anfang August 1994 informierte er den Vorstand der Treuhand über den Abschluss einer Absichtserklärung mit Gazprom.<sup>107</sup> Inzwischen hatte sich jedoch der Widerstand formiert. Der Leitungsausschuss und das Finanzministerium sperrten sich dagegen, dass die Treuhand Industriepolitik in ganz großen Stil betreiben wollte.<sup>108</sup> Die Beamten des Bundesfinanzministeriums und des Bundeskanzleramts fürchteten eine zu starke Rohstoffabhängigkeit von Russland.

Die Zukunft der Unternehmen des Olefinverbands blieb in der Schwebe. Während Schucht versuchte, Thyssen/Gazprom ins Spiel zu bringen, wollte die Geschäftsführung der Buna AG die Restrukturierung voranbringen, und endlich den Bau einer Produktpipeline von Rostock

103 Vgl. Absichtserklärung RAO Gazprom/Thyssen vom 25.7.1994, Vorstandssitzung vom 26.7.1994, BArch Berlin, B 412/2841, Bl. 59–66; Absichtserklärung vom 25.7.1994, UA Dow, Rep. X, Nr. 1.165.

104 Vgl. Brümmer: Das Kanzlerversprechen, S. 54.

105 Schreiben von Brümmer an Schucht und Eberhard von Brauchitsch vom 20.4.1994, UA Dow, Rep. X, Nr. 1.166.

106 Vgl. Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung vom 26.7.1994, BArch Berlin, B 412/2840, Bl. 8–12.

107 Vgl. Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung vom 2.8.1994, BArch Berlin, B 412/2841, Bl. 8.

108 Vgl. Protokoll zur I. Sondersitzung des Fachausschusses für Sanierung, Privatisierung und Verwertung I am 23.2.1994, BArch Berlin, B 412/3836, Bl. 28–40.

nach Böhlen genehmigt bekommen. Nur so ließ die Rohstoffversorgung für die mitteldeutsche Chemie diversifizieren, die andernfalls nur von der ELF-Raffinerie in Leuna abhängig gewesen wäre. Die Treuhand musste jedoch erst einmal die hoch umstrittene Leuna-Minol-Privatisierung retten, bevor sie, sehr zum Unwillen von ELF, dem Pipelineprojekt Rosstock–Böhlen zustimmte.

Zwischenzeitlich hatte sich der Konflikt zwischen Schucht und Brümmer immer weiter zugespitzt. Schucht mutmaßte, dass Brümmer eine Privatisierung an Gazprom/Thyssen »torpedieren« wolle.<sup>109</sup> Eine Entscheidung über das Polyolefinkonzept<sup>110</sup> sollte auf der Sitzung des Präsidiums des Verwaltungsrats am 18. August 1994 fallen.<sup>111</sup> Alle Teilnehmer erwarteten ein erlösendes Wort von Strenger, dem wichtigsten Fachmann in der Runde. Doch er machte auf die schwer zu kalkulierenden Risiken des Konzepts und die Überkapazitäten bei Olefinen (»Cracker-Misere«) in Europa aufmerksam.<sup>112</sup> In gewisser Weise spiegelte sich darin das reservierte Verhalten der westdeutschen Branchenführer gegenüber dem Merseburger Chemiedreieck wider. Trotz erwartbarer Staatshilfen waren sie dort nicht zu einem größeren Engagement bereit.

Die europäische Chemieindustrie verfügte über Kapazitäten von 20 Millionen Tonnen Ethylen pro Jahr. Für die neuen Bundesländer sollte eine Kapazität von 450 000 Tonnen, also lediglich 2 Prozent der Gesamtmenge, genehmigt werden. Was Strenger nicht sagte: Die ostdeutschen Kapazitäten waren ja bereits durch die Stilllegung der Carbochemie mehr als halbiert worden. Es ging also gar nicht um die Schaffung neuer Kapazitäten, sondern nur um die Sicherung einer Mindestmenge.

109 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 1189–1191.

110 Vgl. Protokoll der Sitzung des Präsidiums des Verwaltungsrats 18.8.1994, BArch Berlin, B 412/8889, Bl. 7–10.

111 Vgl. Protokoll zur II. Sondersitzung des Fachausschusses für Sanierung, Privatisierung und Verwertung am 21.7.1994 in Berlin, BArch Berlin, B 412/3836, Bl. 17–23; Protokoll der Vorstandssitzung vom 26.7.1994, BArch Berlin, B 412/2841, Bl. 21 f.; 252. Sitzung Leitungsausschuss, 10.8.1994, BArch Berlin, B 412/3594, B. 296–300.

112 Vgl. Protokoll der Sitzung des Präsidiums des Verwaltungsrats 18.8.1994, BArch Berlin, B 412/8889, Bl. 8.

Unklar war lange geblieben, ob der Böhleener Cracker modernisiert oder ein neuer Cracker in Leuna gebaut werden sollte.<sup>113</sup> Jede Aussage zugunsten des einen Standortes wurde als Absage an den anderen aufgefasst. So protestierten die Böhleener Betriebsräte wiederholt gegen Investitionen in Leuna: »Investieren in den unrentablen Cracker von Leuna heißt für uns aus heutiger Sicht zu beginnen, das Grab für die Sächsischen Olefinwerke AG Böhlen zu schaufeln!«<sup>114</sup> Erst nach langen Hin und Her fiel die Entscheidung zugunsten von Böhlen.

Doch zurück zur Präsidiumssitzung des Verwaltungsrats. Für die Umsetzung des Polyolefinkonzepts, so Strenger, brauche es Partner aus der Chemie, Thyssen/Gazprom würden allein nicht weiterhelfen. Die Mitglieder des Verwaltungsrats waren verunsichert. Rappe fragte Strenger: »Wie sollen wir denn jetzt entscheiden?« Dann wurde er prinzipiell. »Platt machen nicht mit mir.«<sup>115</sup> Schucht und Breuel pflichteten ihm bei. Nun drehte sich die Stimmung: Das Restrukturierungsprogramm mit einem Finanzvolumen von mehr als 3,7 Milliarden DM wurde angenommen.<sup>116</sup> Es war das mit Abstand teuerste je von der Treuhand genehmigte Sanierungsprojekt.

Die Strom- und Dampfverträge sollten nachverhandelt werden. Auch das Geld für den Pipelinebau von Rostock nach Böhlen wurde bewilligt. Der Treuhandvorstand wurde aufgefordert, seine Bemühungen zur Beteiligung von Chemiepartnern an der Privatisierung zu verstärken. Eine Bindung an einen Gascracker ohne vorherige Befassung in Gremien der Treuhand wurde untersagt.<sup>117</sup>

Geschäftsführung und Betriebsräte setzten nach der Bestätigung des Sanierungskonzepts durch den Verwaltungsrat alle politischen Hebel in Bewegung und baten den Bundeskanzler um einen erneuten Besuch des Chemiedrecks. Dieser wurde für den 28. September avisiert. Die Ge-

113 Vgl. Treuhand, Direktorat Chemie, Aktenvermerk vom 18.3.1994, ebd.

114 Vgl. Schreiben des Betriebsrates der SOW Böhlen an Ministerpräsident Kurt Biedenkopf vom 11.8.1992, UA Dow, Werk Böhlen, Nr. 59.

115 Zit. nach Brümmer: Das Kanzlerversprechen, S. 67 f.

116 Vgl. ebd., S. 70.

117 Vgl. Protokollerklärung des Präsidialausschusses vom 18.8.1994, BArch Berlin, B 412/8889, Bl. 11–13.

schäftsführung von Buna und SOW nutzte im Vorfeld alle Möglichkeiten, um die gerade genehmigten Investitionen unumkehrbar zu machen. Schon in der Einleitung des offiziellen Redetextes des Kanzlers wurden die Schlüsselinvestitionen genannt.<sup>118</sup>

Kurzzeitig stand der Kanzlerbesuch jedoch auf der Kippe. Überraschend hatte die SPD nach den Landtagswahlen in Sachsen-Anhalt am 26. Juni gemeinsam mit Bündnis 90/Die Grünen eine von der PDS tolerierte Minderheitsregierung gebildet (»Magdeburger Modell«).

Reinhard Höppner (SPD) löste Christoph Bergner (CDU) als Ministerpräsident ab. Bundeskanzler Kohl war entsetzt und weigerte sich nach Schkopau zu kommen. Das Kanzleramt richtete der Geschäftsführung der Buna GmbH aus: »Sie können alles vergessen. Herr Dr. Kohl stellt sich nicht neben Herrn Höppner.«<sup>119</sup> Die Geschäftsführung fand eine Lösung, indem der Kanzlerbesuch nach Rücksprache mit dem sächsischen Ministerpräsidenten Kurt Biedenkopf (CDU) ins sächsische Böhlen verlegt wurde.

Bereits vor den Treffen in Böhlen hatte sich Geschäftsführer Brümmer gegenüber dem Vorstand der Treuhand für eine ganzheitliche Privatisierung eingesetzt.<sup>120</sup> Das inzwischen begonnene Restrukturierungsprogramm sollte nicht durch voreilige Einzelprivatisierungen beeinträchtigt werden. Tatsächlich bestand in der Endphase der Arbeit der Treuhand die Gefahr, dass die Behörde nicht mehr die Kraft aufbringen würde, den Verbund zusammenzuhalten. Mit der Bewilligung staatlicher Mittel für den Neubau von Anlagen in Milliardenhöhe wuchsen auch die Begehrlichkeiten von Konkurrenten, sich einzelne Geschäftsfelder der Buna GmbH risikolos einzuverleiben. Die Treuhand verhandelte darüber mit zahlreichen Firmen.<sup>121</sup>

118 Vgl. Brümmer: Das Kanzlerversprechen, S. 81.

119 Zit. nach Mühlhaus: Die Privatisierung, S. 25

120 Vgl. Brümmer: Das Kanzlerversprechen, S. 85.

121 Vgl. Amann: Diskussionspapier, Privatisierung der Petrochemie, August 1994, BArch Berlin, B 412/3270, Bl. 23–44.

Am 26. September 1994 bestellte die Treuhandchefin Geschäftsführer Brümmer zu einer Aussprache. Frau Breuel hielt ihm vor, der Sanierung Vorrang vor der Privatisierung zu geben. Brümmer erläuterte daraufhin seinen Ansatz, dass nur eine qualitativ hochwertige Privatisierung zu einer globalen Wettbewerbsfähigkeit führen könne. Darauf Breuel: »Also möchten Sie die Privatisierung an Dow?«<sup>122</sup> Brümmer bejahte und legte den Entwurf einer Absichtserklärung von Dow vor. Dieses Papier war zwei Tage zuvor auf einer Boardsitzung in Michigan entworfen worden, an der auch ein Vertreter von Goldman Sachs im Auftrag der Treuhand teilgenommen hatte.<sup>123</sup> Breuel und Schucht waren also bereits im Bilde. Sodann wurde die Rede Brümmers anlässlich des Treffens mit dem Bundeskanzler besprochen. Kritischer Punkt war die von Dow angestrebte 76-prozentige Beteiligung, die nicht kompatibel zu der bereits Gazprom avisierten 26-prozentigen Beteiligung war. Schucht fand in Rücksprache mit Goldman Sachs und Ludewig die nötigen Formulierungen, um keine Seite zu verprellen.<sup>124</sup> Gazprom musste dann aber später von einer Beteiligung am Olefinverbund Abstand nehmen und seine Vertreter aus dem Aufsichtsrat zurückziehen.

## 5. Die Privatisierung des Olefinverbunds an Dow Chemical

Der 28. September 1994 wurde noch in anderer Hinsicht zu einem Meilenstein in der Unternehmensentwicklung. Genau an diesem Tag sorgte eine Pressemitteilung der Treuhand für eine Überraschung: »Dow Deutschland Inc., eine hundertprozentige Tochter der The Dow Chemical Company, Midland/Michigan (USA), hat heute die Absicht erklärt, das

122 Zit. nach Brümmer: Das Kanzlerversprechen, S. 87.

123 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 1200.

124 Vgl. ebd., Bl. 1201.

Rekonstruierungspotential des Olefinverbundes zu untersuchen mit dem Ziel einer Beteiligung an diesem Unternehmen.«<sup>125</sup>

Bereits seit 1990 hatte der amerikanische Konzern über mögliche Kooperationen in einzelnen Geschäftsfeldern mit der Buna AG Gespräche geführt. Seit dem Frühjahr 1994 versuchte Brümmer seine ehemaligen Dow-Kollegen für ein größeres Engagement zu gewinnen, zumal sich die westdeutschen Branchenführer desinteressiert zeigten. Zunächst ging es nur um einzelne Geschäftsfelder und eine Bewertung des Restrukturierungsplans.<sup>126</sup>

Den Anstoß für Dow gab der starke Anstieg der Erzeugerpreise bei Ethylen und Propylen. Eine Linderung der strukturellen Defizite von Dow in Europa schien durch eine rückwärtsgerichtete Integration möglich.<sup>127</sup> Im Herbst 1994 gelang es dann Dow Deutschland Inc. den Konzernvorstand in Midland von den Vorteilen eines größeren Engagements zu überzeugen.<sup>128</sup> Der Zeitpunkt, den Dow für den offiziellen Einstieg in die Verhandlungen mit der Treuhand gewählt hatte, konnte kaum besser sein. Die Behörde stand kurz vor dem Ende ihrer Arbeit, es gab erheblichen politischen Druck, die Privatisierung der Großchemie abzuschließen, und zudem standen im Oktober 1994 die Wahlen zum Deutschen Bundestag an.

Erst im letzten Moment konnten Manager von Dow auf die Einladungsliste für den Kanzlerbesuch in Böhlen gesetzt werden.<sup>129</sup> Mit den Absichtserklärungen von Gazprom und nun auch von Dow verbesserten sich die Perspektiven für den Olefinverbund. Der Bundeskanzler reagierte auf die neue Konstellation, nun plötzlich Amerikaner und Russen gemeinsam an einem Tisch zu haben, in freier Rede souverän. Ihm gefiel der Gedanke, dass im Chemiedreieck eine Kooperation zwischen beiden Großmächten im Bereich des Möglichen lag.<sup>130</sup>

125 Pressemitteilung der Treuhand vom 28.9.1994, UA Dow, Nr. 58/11.

126 Vgl. Brümmer: Das Kanzlerversprechen, S. 73–75.

127 Vgl. Weiß: Kontrollierte Reaktionen, S. 198.

128 Vgl. Deutsch: Die Privatisierung der Buna Sow Leuna Olefinverbund GmbH, S. 257.

129 Vgl. Kanzlerbesuch am 28.9.1994 bei SOW, BArch Berlin, B 412/3594.

130 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 1101.

In den Medien wurde nach dem vermeintlich historischen Treffen in Böhlen über eine Dreiecksvereinbarung zwischen Dow, Gazprom und der Treuhand spekuliert. Gegenüber der Treuhand ließ Dow jedoch keinen Zweifel daran, dass man den Olefinverbund allein übernehmen wollte.<sup>131</sup>

Nach Prüfung verschiedener Varianten präsentierte das Dow-Team der Treuhand am 5. Dezember 1994 einen Geschäftsplan, der in einigen Punkten vom »Letter of Intent« abwich. Das Verhandlungsteam von Dow war mit hochkarätigen Fachleuten besetzt. Für die Treuhand führten zwei Anwälte von Goldman & Sachs und Sherman & Sterling die Gespräche.<sup>132</sup> Während der erste mit der Absichtserklärung von Dow präsentierte Plan dem von der Treuhand genehmigten Restrukturierungsplan noch sehr ähnlich gewesen war, hatte Dow inzwischen einen ganz neuen Geschäftsplan entworfen. Bis auf wenige Anlagen sollten alle bestehenden Anlagen stillgelegt und stattdessen sechs neue Anlagen bzw. Geschäftsfelder entstehen. Die dafür vorgeschlagenen Technologien waren auch für Dow fast alle neu. Die Kosten für die von Dow vorgeschlagene Restrukturierung des Olefinverbunds summierten sich auf rund 12 Milliarden DM.

Zwar drängte die Treuhandchefin auf einen Abschluss der Verhandlungen noch im Dezember, doch selbst Schucht hielt dies für »absurd«.<sup>133</sup> Angesichts der in Rede stehenden Summe empfahl das Bundeswirtschaftsministerium der Treuhand, die Verhandlungen über den Jahreswechsel fortzusetzen, um eine Ergebnisverbesserung zu erreichen.<sup>134</sup> In Bonn wurde der Zeitdruck, unter den sich die Treuhand selbst durch öffentliche Äußerungen gesetzt hatte, kritisch gesehen.

Am 22. Dezember 1994 stimmte das Präsidium der Treuhand der Übernahme des Olefinverbunds durch Dow zu.<sup>135</sup> Einer der stellvertretenden Vorsitzenden des Verwaltungsrats der Treuhand fasste seine Zu-

131 Interview mit Bart Groot am 10.9.1999 in Schkopau.

132 Vgl. Brümmer: Das Kanzlerversprechen, S. 89.

133 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 1203, sowie Brümmer: Das Kanzlerversprechen, S. 91.

134 Vgl. Vermerk: Stand der Verhandlungen Dow Chemical/Treuhand, 19.12.1994, BArch Koblenz, B 126/173661, Bl. 334–336.

135 Vgl. Brümmer: Das Kanzlerversprechen, S. 142.

stimmung zum Privatisierungsvertrag in drastische Worte: »Wenn der Esel im Mist steht, wird er halt gevögelt.«<sup>136</sup>

Fast zeitgleich zur Pressekonferenz bei der Treuhand in Berlin fand in Schkopau eine Belegschaftsversammlung statt. Einige Tage zuvor hatte der Schkopauer Betriebsrat in einem Brief an den Bundeskanzler die geplante Privatisierung abgelehnt.<sup>137</sup> Arbeitsdirektor Werner Bayreuther warb bei der Belegschaft um Vertrauen: »Wir wissen, dass unser Chemiestandort eine viel größere Chance hat, wenn es unter dem Dach eines weltweit operierenden Konzerns steht, der in der Lage ist, Schwankungen und Schwierigkeiten auszugleichen, sich mit den großen Konkurrenten zu messen, Technologie und Know-how mitzubringen.«<sup>138</sup> Neben den unstrittigen Vorteilen einer solchen Integration bedeutete dies aber auch den Wegfall einzelner Geschäftsfelder, eine Reduzierung der Verwaltung, der Forschung und des Marketings am Standort Schkopau. Seit 1990 war die Belegschaft immer wieder enttäuscht worden. Das am 18. August 1994 von der Treuhand bestätigte Konzept sah für den gesamten Olefinverbund, also für Buna, Böhlen und LDPE-Leuna, nur noch 3100 Beschäftigte vor. Nun kam Dow und erklärte, dass ein weiterer Personalabbau nötig sei. Dazu Brümmer:

»Seit fast fünf Jahren erlebten die Beschäftigten, wie sich ihr Buna, ihre SOW, ihr Leuna auflösten und damit ihre Arbeitsplätze wegfielen. Ein Kollege nach dem anderen musste gehen. Sie erlebten, wie ihre Betriebe, für die sich viele von ihnen abgerackert hatten, bedeutungslos wurden. Wie ihr Slogan »Plaste und Elaste aus Schkopau« nur noch ein mildes Lächeln auslöste. Jeden Tag tauchten jetzt »Smarties« in dunklen Zweireihern von Roland Berger, Chem Systems, Arthur D. Little, Mc Kinsey auf und dozierten über outcourcing, business units, break even und shareholder value. Allein in einem Jahr gab die Treuhandanstalt 500 Mio. DM für externe Gutachter aus. Aber auch sie brachten keine Lösung für die gebeutelten »Bunesen« und für die Reste der mitteldeutschen Chemie...

136 Zit. nach ebd., S. 143.

137 Vgl. Häußler an Bundeskanzler Kohl, 12.11.1994, BArch Koblenz, B 136/37738, Bl. 115–117.

138 Aufwärts. Belegschaftszeitung der BSL Olefinverbund GmbH, Werk Schkopau/Leuna, 11.1.1995.

Die lange Zeit der Zukunftslosigkeit verbitterte insbesondere die Älteren. So hatten sie sich die Wende nicht vorgestellt. Sie konnten es nicht fassen, dass Leuna und Buna nichts mehr wert sein sollten, und dass die I. G. Farben-Nachfolger sie nicht wollten.«<sup>139</sup>

Im Dezember lud die Treuhandpräsidentin die Betriebsratsvorsitzende zum Gespräch nach Berlin ein. Ingrid Häußler rückschauend:

»Sie versuchte mir klarzumachen, dass der Betriebsrat seinen Widerstand aufgeben müsse, um die Privatisierung mit Dow, die Einzige, die überhaupt noch im Gespräch war, nicht zu gefährden. Aber wir gaben nicht nach. Es ging um 1000 Arbeitsplätze mehr in Schkopau, um die Erhaltung zweier kompletter Produktionslinien, um zahlreiche ›Overhead‹-Bereiche und um die Beibehaltung unserer Forschungsabteilung.«<sup>140</sup>

Die Proteste gingen weiter.

Rückwirkend zum 1. Juli 1994 wurde die Leuna-Polyolefine GmbH von der Leuna-Werke GmbH abgespalten. Das kleine Unternehmen mit rund 300 Beschäftigten arbeitete bereits rentabel und wurde von der Treuhand an die Buna GmbH abgetreten. Ab 1. Januar 1995 wurde die Betriebe der Leuna Polyolefine GmbH und der Buna GmbH als einheitlicher Betrieb geführt. Kurz darauf sollte auch die Verschmelzung der Buna GmbH und der SOW Böhlen GmbH erfolgen. Ein neuer Name für den Böhleener Standort schien bereits gefunden: »Betriebsabteilung Cracker«. Die Böhleener Belegschaft fühlte sich gekränkt und die Betriebsratsvorsitzende, Rosemarie Jahn, beschwerte sich sowohl beim sächsischen Ministerpräsidenten als auch bei Dow Deutschland: »Eine Verschmelzung vorzunehmen noch vor der Privatisierung, sehen wir als Todesurteil für die SOW GmbH.«<sup>141</sup> Der Betriebsrat hatte sich im Namen der Belegschaft zur Privatisierung bekannt, ging jedoch davon aus, dass die SOW GmbH als gleichberechtigter Partner in den Olefinverbund eingehen sollte. Natur-

139 Brümmer: Das Kanzlerversprechen, S. 44f.

140 Häußler: »Buna ist für die Zukunft gerüstet ...«, S. 55.

141 Schreiben des Betriebsrates der SOW Böhlen an Elmar Deutsch, Vorstandsvorsitzender der Dow Deutschland Inc., 27.2.1995, UA Dow, Rep. X, Nr. 1.096.

lich stand hinter diesen Formulierungen die Sorge, dass die Privatisierung hauptsächlich zulasten der Böhleener Arbeitnehmer erfolgen könnte. Obwohl das Fortbestehen der SOW Böhlen GmbH nur noch symbolischen Wert hatte, war die Anerkennung der Gleichwertigkeit der Interessen beider Standorte für die Betriebsräte wichtig.

Nach einer Diskussion mit der Geschäftsführung fasste der Betriebsrat der Buna GmbH am 9. Januar 1995 den Beschluss, am Stand-alone-Konzept festzuhalten. In einem Schreiben an Ministerpräsident Höppner wurde an das Verantwortungsgefühl der Landesregierung appelliert: »Hier muss von der Politik die Frage beantwortet werden, ob es nur um die Privatisierung um jeden Preis geht, und ob 1000 Arbeitsplätze mehr oder weniger keine Rolle spielen. Auch für das Land Sachsen-Anhalt entstehen aus unserer Sicht bei der jetzt beabsichtigten Privatisierung gravierende Nachteile.«<sup>142</sup> Das Dow-Konzept, so sahen es die Betriebsräte, war nur die »zweit schlechteste Lösung vor der Stilllegung«.<sup>143</sup>

Am 11. Januar 1995 fand daraufhin ein Gespräch zwischen dem Präsidenten der BvS, Heinrich Hornef, er war zuvor als Finanzvorstand der Treuhand tätig, und den Betriebsräten über das Dow-Konzept statt.<sup>144</sup> Die BvS vertrat die Auffassung, dass nur die Privatisierung eine wirkliche Lösung darstellte.

Jetzt waren die Mitglieder des Verhandlungsteams von Dow gefordert. Die nicht einfache Aufgabe, das Eis zu brechen, fiel Bart Groot zu. Groot hatte im Laufe seiner Karriere schon viele komplizierte Aufgaben meistern müssen. Unter anderem hatte er fünf Jahre in einem Werk von Dow in Brasilien gearbeitet und danach das Rhine Center geleitet. Bei Letzterem ging es um die Integration der Dow Aktivitäten in Frankreich und Deutschland. Ende September 1994 nach Bekanntgabe der Absichtserklärung entschied sich die Konzernzentrale in Midland, ihn mit den weiteren Arbeiten am Geschäftsplan für den Olefinverbund und der spä-

142 Schreiben des Betriebsrates der Buna GmbH an den Ministerpräsidenten von Sachsen-Anhalt, Reinhard Höppner, vom 10.1.1995, ebd.

143 Vgl. Hallesches Tageblatt, 11.1.1995.

144 Interview mit Heinrich Hornef am 28.4.1999 in Berlin.

teren Leitung des Integrationsprozesses zu betrauen. Groot versicherte den Betriebsräten, dass auch künftig in Schkopau Kunststoffe hergestellt werden sollten. Die Produktion von synthetischem Kautschuk und PVC, dies waren Herzstücke des Unternehmens. Schkopau ohne Kautschuk, solch ein Bruch mit der Tradition wäre nur schwer vorstellbar gewesen. Obwohl sich die Begeisterung für die Produktion von Kautschuk in Midland in Grenzen hielt, stand für das Integrationsteam bald fest, dass man die Schkopauer Erfahrungen auf diesem Gebiet weiter nutzen würde.<sup>145</sup>

Der Oppositionsführer im Landtag von Sachsen-Anhalt, Bergner (CDU), übte Kritik am Dow-Konzept und verlangte eine Prüfung beider Konzepte durch unabhängige Gutachter.<sup>146</sup> Seine Fraktion stellte im Landtag den Antrag, die Privatisierung an Dow abzulehnen. Der Ministerpräsident von Sachsen-Anhalt Höppner (SPD) und sein sächsischer Amtskollege Biedenkopf (CDU) unterstützten hingegen die Pläne zur Privatisierung an Dow. Damit ergab sich die ungewöhnliche Konstellation, dass die CDU-Fraktion im Landtag von Sachsen-Anhalt radikalere Kritik an der Verhandlungsführung der Treuhand/BvS übte als die Betriebsräte.

Die Betriebsräte versuchten in der Zwischenzeit durch öffentliche Aktionen Druck auf die Verhandlungsparteien auszuüben. Am 24. Januar 1995 versammelten sich mehr als 1000 Mitarbeiter vor den Werkstoren in Schkopau.<sup>147</sup> Auf Plakaten war zu lesen: »Privatisierung ja, 1000 Arbeitsplätze weniger nein«. Der Geschäftsführer von Buna und SOW, Brümmer, erwiderte:

»Ich habe mit Ihnen gemeinsam ein Jahr lang den Versuch gemacht, weitere Investitionen zu beschleunigen. Ohne Erfolg! Obwohl alle Investitionen vom Vorstand der Treuhand und vom Verwaltungsrat ge-

145 Vgl. Mühlhaus: Die Privatisierung, S. 31.

146 Vgl. Vermerk: Gespräch Ludewig mit den Betriebsräten der BUNA GmbH, SOW GmbH und Leuna Werke GmbH am 20.1.1995, BArch Koblenz, B 126/173664, Bl. 244.

147 Vgl. Aufwärts. Belegschaftszeitung der BSL Olefinverbund GmbH, Werk Schkopau/Leuna, 27.1.1995.

nehmigt waren, wurden die Gelder nicht freigegeben. So vergingen Jahre. Die Quintessenz ist, dass man ein Unternehmen nicht gleichzeitig sanieren und privatisieren kann.«<sup>148</sup>

Dow, so argumentierte Brümmer, könne zumindest drei entscheidende Voraussetzungen für die Ertüchtigung des Polyolefinkomplexes besser gewährleisten als die Buna GmbH allein: den Bau einer Pipeline nach Rostock, eine wettbewerbsfähige Energieversorgung und vor allem neue Investitionen.<sup>149</sup>

Zusätzliche Brisanz bekam die Situation durch eine Stellungnahme des Vorsitzenden der IG CPK, Rappe. Auch er hatte sich für das Dow-Konzept ausgesprochen.<sup>150</sup> Die Wellen der Erregung schlugen daraufhin hoch.<sup>151</sup> Ein Gespräch zwischen Rappe und den Betriebsräten sorgte dann am 30. Januar 1995 für eine gewisse Entspannung.<sup>152</sup>

Um ihren Forderungen Nachdruck zu verleihen, riefen die Betriebsräte zu weiteren Demonstrationen auf. Die öffentliche Auseinandersetzung um die Privatisierung erreichte schließlich am 9. Februar 1995 mit einer Protestkundgebung vor dem Landtag in Magdeburg ihren Höhepunkt. Ministerpräsident Höppner und der gerade neu berufene Wirtschaftsminister von Sachsen-Anhalt Klaus Schucht stellten sich der Diskussion. Schucht sah für den Olefinverbund nur mit Dow eine Zukunft: »Buna kann nicht allein bestehen, lasst euch das nicht einreden.«<sup>153</sup> Die Antwort war ein gellendes Pfeifkonzert. Der Minister liebte eine deutliche Sprache und entgegnete: »Buna ist doch nur ein Furz in der Weltgeschichte der Chemie.« Nach dieser Äußerung war keine sachliche Diskussion mehr möglich. Obwohl sich der Minister für seine verbale Entgleisung entschul-

148 Ebd.

149 Vgl. Rede von Bernhard Brümmer vor den Betriebsräten am 24.1.1995. Eine Kopie der Rede wurde dem Verfasser freundlicherweise von Bernhard Brümmer zur Verfügung gestellt.

150 Vgl. Rappe an Häußler, 24.1.1995, BArch Koblenz, B 126/173664, Bl. 273 f.

151 Vgl. Express vom 25.1.1995.

152 Flugblatt der IG CPK vom 6.2.1995, BArch Koblenz, B 126/173664, Bl. 10 f.

153 »Minister-Bemerkung über Buna führt zu Ärger«, in: Berliner Zeitung, 11.2.1995.

digte, war in der Presse nur noch von der »Furz-Äußerung« die Rede. In der Sache blieb Schucht hart. Auch der Verwaltungsrat der BvS sprach sich für eine schnellstmögliche Privatisierung an Dow aus.<sup>154</sup>

Um die Betriebsräte zu beschwichtigen, gab die Landesregierung beim Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung (ISW), Halle, ein Gutachten in Auftrag. Damit sollte der Dow-Geschäftsplan mit einer »Eigenprivatisierung« verglichen werden. Die Gutachter kamen, wenig verwunderlich, zum Ergebnis, dass die Einbindung in einen der weltweit größten Chemiekonzerne weniger Risiken barg, und favorisierten daher eine Privatisierung an Dow.<sup>155</sup> Allerdings musste zuvor noch eine Offerte der Union Carbide Corporation (UCC) geprüft werden. UCC, einer der Hauptkonkurrenten von Dow, war im Februar 1995 gemeinsam mit der belgischen Firma DOMO an die BvS herangetreten. Ihr Angebot kam der BvS gelegen, da dies die Verhandlungsposition der BvS gegenüber Dow stärkte.

Im Gegensatz zu Dow verfügte UCC in Europa nicht über ein strategisches Zentrum. Daher hätte UCC bei einer Übernahme des Olefinverbunds vor Ort eine größere Marketingabteilung und Geschäftsführung benötigt als Dow. Als Obergrenze wurden von UCC 3100 Arbeitsplätze angegeben, was geschickterweise genau den Forderungen des Betriebsrats entsprach. Überraschend ließ UCC auch verlauten, dass man gänzlich ohne Chlorchemie auskommen wollte. Wie dies geschehen sollte, blieb allerdings offen. Eine belastbare Konzeption legte der Konzern nicht vor. Dennoch hinterließ das Angebot von UCC in der Öffentlichkeit Eindruck. Der Leitungsausschuss verlange von der BvS, die Verhandlungen mit Dow für vier Wochen »auf Eis« zu legen und in Gespräche mit UCC einzutreten.<sup>156</sup> Angesichts der fortgeschrittenen Verhandlungen mit Dow wollte die BvS aber nicht nach der Taube auf dem Dach greifen. Eine weitere

154 Vgl. Protokoll der 2. Sitzung des Verwaltungsrates der BvS Berlin, 22.2.1995, BLHA, Rep. 1100, Nr. 590.

155 Vgl. »Dow-Privatisierung vorteilhafter als Buna-Eigenprivatisierung«, in: Mitteilung des Presse- und Informationsamtes der Landesregierung von Sachsen-Anhalt vom 13.3.1995.

156 Vgl. Brümmer: Das Kanzlerversprechen, S. 118.

Verzögerung der Privatisierung, die bei gründlicher Prüfung des UCC-Konzepts entstanden wäre, wollte man nicht riskieren.

Noch vor dem Abschluss der Verhandlungen mit Dow musste von der Treuhand eine wichtige Hürde genommen werden. Die Generaldirektion Wettbewerb der Europäischen Union (EU) in Brüssel achtete darauf, dass von den Mitgliedsstaaten keine Beihilfen an Unternehmen in ihren Ländern gewährt wurden, die zu Wettbewerbsnachteilen für Unternehmen in anderen Ländern der Gemeinschaft führten.<sup>157</sup> Diese Regelung galt nach dem Inkrafttreten des Vertrages über die Europäische Union (Maastricht-Vertrag) am 1. November 1993 auch für die neuen Bundesländer, obwohl sie, gemessen am Bruttoinlandsprodukt pro Kopf, zu den rückständigsten Regionen der Gemeinschaft gehörten. Angesichts der Höhe der geplanten staatlichen Beihilfen für die Restrukturierung der mitteldeutschen Großchemie konnte Brüssel gar nicht anders, als diese Investitionen zu prüfen.

Angesichts der zur Diskussion stehenden Milliardensumme bestand die EU-Kommission darauf, die Entscheidung über die geplanten Beihilfen in einem zeitaufwendigen Hauptprüfverfahren zu treffen. Damit drohte dem Olefinverbund ein Investitionsstau. Die Treuhand befand sich in einem doppelten Dilemma: Zum einen war noch kein Ende der Privatisierungsverhandlungen abzusehen, zum anderen verschlechterte jeder Monat Verzögerung die Chancen für den Olefinverbund. Die Treuhand und die EU-Kommission einigten sich schließlich darauf, dass bis zum 11. November 1994 die Investitionen benannt werden sollten, die als »unaufschiebbar« galten.<sup>158</sup>

Wäre es allein nach dem Willen der Präsidentin der Treuhandanstalt gegangen, dann wäre der Vertrag mit Dow wohl noch Ende 1994 unter Dach und Fach gebracht worden. Kurz vor ihrer Auflösung hätte die Treuhand noch einen spektakulären Erfolg vorweisen können. Das Bundesministerium der Finanzen mahnte die Treuhand jedoch, nicht zu

157 Vgl. Ambrosius: Wirtschaftsraum Europa.

158 Vgl. Ergebnisvermerk der Sitzung KOM/Breg/Treuhand, 4.11.1994, UA Dow, Rep. X, Nr. 1.286.

rasch zu weitgehende Zusagen zu machen.<sup>159</sup> Die aus der Treuhand hervorgegangene BvS versuchte Dow zu einem angemessenen finanziellen Beitrag zu bewegen. Dow stimmte einem Eigenanteil an den bis Mai 2000 zu tätigen Investitionen in Höhe von 10 Prozent zu. Des Weiteren bestand die BvS darauf, bis zum Abschluss der Restrukturierung einen Anteil von 20 Prozent am Olefinverbund zu behalten. Damit wollte sich die Behörde Kontrollmöglichkeiten sichern. Aus ihrer Mehrfachfunktion als Eigner, Investor und Aufsichtsbehörde sollte noch eine Reihe von Problemen resultieren.

Eine elementare Rolle spielten die Energiepreise. Dow hielt die 1991 von der Buna AG und VKR vereinbarten Preise für viel zu hoch. Stattdessen wurden wettbewerbsfähige Strompreise («Gulf coast prices») verlangt. Strittig war auch die Frage, welchen Stellenwert die Forschung künftig im Olefinverbund einnehmen sollte. An allen anderen mitteldeutschen Chemiestandorten waren die Bereiche Forschung und Entwicklung bereits weitgehend abgebaut bzw. ausgegliedert worden. Mehr als 90 Prozent aller Arbeitsplätze in der Industrieforschung gingen bis 1995 verloren. Der Kahlschlag im Forschungsbereich sollte sich im Olefinverbund nicht wiederholen. Dafür setzte sich der Betriebsrat vehement ein, gegen alle Versuche der Treuhand, die Forschungsabteilung auszugliedern.<sup>160</sup> Experten von Dow zeigten sich beeindruckt von den vorhandenen Potenzialen, nicht zuletzt in der Kautschukforschung, und korrigierten ihren ursprünglichen Ansatz. In Konsequenz dessen blieben in Forschung und Entwicklung rund 150 Arbeitsplätze erhalten.

Das größte Konfliktpotenzial barg die Zahl der zu erhaltenden Arbeitsplätze. Dow wollte nur 2200 Stellen erhalten, davon 1800 durch Vertragsstrafen abgesichert.<sup>161</sup> Johannes Ludewig insistiert im Auftrag der Bundesregierung auf Nachverhandlungen. Diese fanden nur zwei Tage vor dem beabsichtigten Vertragsabschluss am 2. April 1995 beim Hauptvorstand der IG CPK in Hannover statt. Dank der Einschaltung von Ludewig

159 Vgl. Knoll (BMF), Aktennotiz, 3.3.1995, BArch Koblenz, B 126/173664, Bl. 183.

160 Vgl. Häußler: »Buna ist für die Zukunft gerüstet ...«, S. 53.

161 Vgl. Mitteldeutsche Zeitung vom 3.4.1995.

konnte eine Einigung erreicht werden. Nunmehr sicherte Dow 1800 Arbeitsplätze verbindlich zu und hielt den Erhalt weiterer 1200 Arbeitsplätze im Sekundärbereich für möglich. Diese insgesamt 3000 Stellen sollten die Untergrenze darstellen und mittelfristig noch übertroffen werden. Ludewig prägte dafür die eingängige Formel »3000 plus«.<sup>162</sup>

Die damalige Vorsitzende des Betriebsrats der Buna GmbH, Ingrid Häußler, blickt auf die angespannten Verhandlungen nicht im Zorn zurück:

»In den Debatten um die Privatisierung haben wir die Auswirkungen der Globalisierung unterschätzt. Dow ist ein weltweit operierendes Unternehmen. Die strategischen Entscheidungen werden in Midland gefällt. Forschung und Entwicklung, Produktion und Overhead des Unternehmens sind weltweit verteilt. Insofern war ein großer Overhead in Schkopau nicht zu halten. Die Formel »3000 plus« war das Äußerste, was wir erreichen konnten.«<sup>163</sup>

Am 4. April 1995 wurde der Privatisierungsvertrag zwischen der BvS, der Buna SOW Leuna Olefinverbund GmbH (BSL) und The Dow Chemical Company (TDCC), Midland/Michigan, unterzeichnet.<sup>164</sup> Mit Wirkung vom 1. Juni 1995 übernahm Dow die volle wirtschaftliche Verantwortung für den Olefinverbund. Im September 1997 wurden 80 Prozent der Anteile auf Dow übertragen, während die restlichen Anteile von 20 Prozent bis zum Abschluss der Restrukturierungsphase bei der BvS verblieben.

Zu den Eckpunkten des Privatisierungsvertrags, der später aufgrund von Auflagen der EU-Kommission und verschiedener Anpassungen des Restrukturierungsprogramms noch mehrfach nachgebessert wurde, gehörten unter anderem folgende Regelungen: bis zum 31. Mai 2000 sollten 4,061 Milliarden DM investiert werden, davon entfielen 3,819 Milliarden DM auf neue Investitionen, die zu 90 Prozent von der BvS zu bezahlen waren, und 0,242 Milliarden DM auf bereits begonnene und vollständig von der BvS finanzierte Projekte. Die Kosten der Altlasten-

162 Vgl. Ludewig: Unternehmen Wiedervereinigung, 153–157.

163 Interview mit Ingrid Häußler am 7.9.1999 in Magdeburg.

164 Vgl. Sitzung des Verwaltungsrats der BvS am 17.5.1995, BLHA, Rep. 1100, Nr. 592.

beseitigung trug die öffentliche Hand. Die BvS gewährte der BSL Olefinverbund GmbH einen Verlustausgleich bis maximal 2,988 Milliarden DM. Die Energieverträge mit VKR sollten neu verhandelt werden. Dow zahlte der BvS einen Kaufpreis von 550 Millionen DM.<sup>165</sup>

Der Präsident der BvS, Hornef, sah mit dem Vertrag den Erhalt des mitteldeutschen Chemiedreiecks endgültig abgesichert. Der Präsident von Dow Chemical, William S. Stavropoulos, bezeichnete das Engagement seines Konzerns im Chemiedreieck als »großes Abenteuer« und zeigte sich zuversichtlich, dass das neue Unternehmen »zu einem Magneten für die erneute Industrialisierung der Region« wird.<sup>166</sup> Selbst Regierung und Opposition in Sachsen-Anhalt waren sich in dieser Frage weitgehend einig. Der Erfolg hat bekanntlich viele Väter, und so versuchten die Landespolitiker von SPD, Bündnis 90/Die Grünen und CDU jeweils einen Teil davon an die eigenen Fahnen zu heften. Während die Regierungsparteien für sich reklamieren konnten, von Anfang an auf das Dow-Konzept gesetzt zu haben, nahm die Opposition für sich in Anspruch, dass erst ihr politischer Druck zu Nachbesserungen am Vertrag geführt habe.

Die Tinte unter dem Privatisierungsvertrag war kaum trocken, da meldeten sich kritische Stimmen. Großes Aufsehen erregte insbesondere ein Artikel im *Spiegel*.<sup>167</sup> Jeder von Dow Chemical garantierte Arbeitsplatz werde mit fast 5 Millionen DM aus Steuergeldern gestützt. Damit sei BSL der zweitgrößte Subventionsfall in der jüngsten europäischen Wirtschaftsgeschichte. Nicht wenige Kommentatoren fragten, ob die BvS angesichts der genannten Summen richtig gehandelt habe. Wäre es nicht einfacher gewesen, die mitteldeutschen Chemiestandorte ganz zu schließen? Bei diesen Gedankenspielen wurde nur zu oft vergessen, dass auch eine komplette Stilllegung der mitteldeutschen Großchemie Milliarden gekostet hätte.

165 Vgl. Synopse des Privatisierungsvertrags sowie Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft L 239 vom 19.9.1996, UA Dow, Rep. X, Nr. 1.286.

166 Zit. nach »Dow Chemical übernimmt Buna-Verbund«, in: Handelsblatt, 7.4.1995.

167 Vgl. »Ein Schnäppchen wie Weihnachten«, in: Der Spiegel, 15.5.1995.

## 6. Die Rolle der EU-Kommission

Die Bundesrepublik war in der EU seit Langem der größte Nettozahler. Infolge des Anschlusses des rückständigen Gebietes der früheren DDR, das dringend Hilfen für seine Modernisierung benötigte, wurde die Bundesrepublik in die Lage versetzt, in größerem Umfang Mittel aus dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung zu erhalten und damit die Restrukturierung in den neuen Bundesländern mit zu finanzieren.

Nachdem der Privatisierungsvertrag zwischen Dow und der Treuhand bzw. BvS ausgehandelt worden war, stand fest, dass die formelle Zustimmung der EU der Schlüssel für die Durchführung des Vertrages sein würde. Dow hatte daraufhin »kritische Punkte« benannt, deren Lösung grundlegende Voraussetzungen für die Übernahme von BSL durch das Unternehmen darstellten. Dies betraf die Kosten für die Altlastenbeseitigung, akzeptable Energiepreise, den Bau einer Produktenpipeline von Rostock nach Böhlen, die Kompensation für Verluste im operativen Geschäft und die Reduzierung des Personals.<sup>168</sup> Bei Nichterfüllung dieser Punkte behielt sich Dow den Rücktritt vom Vertrag vor.

Die EU prüfte den Vertrag zuerst vom Standpunkt seines Einflusses auf den Wettbewerb im europäischen Chemiemarkt. Jedes einzelne BSL-Produkt wurde mit Blick auf die aktuellen Anteile von Dow im jeweiligen europäischen Marktsegment untersucht. Hier sah die EU-Kommission keine Probleme.<sup>169</sup>

Gerade in den Bereichen der staatlichen Hilfe für die Privatisierung, Restrukturierung und Modernisierung von Unternehmen beriet die Kommission gewöhnlicherweise lang und hart. Die Kommissare und ihre Mitarbeiter untersuchten zwei Hauptfragen, als sie sich mit den komplexen Klauseln des Vertrags zur Fortführung der Privatisierung von BSL befassten. Zuerst prüften sie, ob BSL langfristig überhaupt eine Chance be-

168 Interview mit Elmar Deutsch am 12.5.1999 in Frankfurt am Main.

169 Commission of the European Communities to the notifying parties, Subject: Case No IV/M.591-Dow/Buna, Notification of 31.5.1995 pursuant to Article 4 of Council Regulation No 4064/89, public version, 4.7.1995, S. 4 und 7, UA Dow, Rep. X, Nr. 1–34.

saß, ein gesundes Unternehmen zu werden, also ob die Beihilfen dazu führen konnten, ein profitables und konkurrenzfähiges Unternehmen zu schaffen, oder ob BSL auch noch auf lange Sicht am Subventionstropf hängen würde. Zweitens befassten sie sich mit Einwänden »gegen unbegrenzte Fördersummen«. Im November 1995 wurde die generell positive Entscheidung der EU bekannt gegeben.<sup>170</sup> Die EU akzeptierte das Subventionsargument in diesem speziellen Fall, weil die Kommissare beeindruckt waren von der Argumentation, dass im Falle des Scheiterns der Privatisierung und der dann rasch folgenden Schließung der Werke trotzdem Kosten für die Stilllegung anfallen würden, die mehr als halb so hoch lägen, wie die im Vertrag vorgesehenen Beihilfen. Noch wichtiger, die EU akzeptierte auch das von Dow und der Bundesregierung vorgetragene Argument, dass die Beihilfen nicht als Zuwendungen für ein einzelnes Unternehmen angesehen werden sollten, sondern eher als integraler Bestandteil einer allgemeinen Politik – akzeptiert und praktiziert von der EU selbst – zur Förderung strukturschwacher Regionen.<sup>171</sup>

Einigen Punkten des Privatisierungsvertrags versagte die Kommission allerdings ihre Zustimmung. Dies betraf unter anderem den Antrag auf eine Investitionshilfe in Höhe von 212 Millionen DM für den Bau einer Anilinfabrik in Böhlen.<sup>172</sup> Der Antrag wurde mit der Begründung zurückgewiesen, dass er nicht notwendig für den Erfolg der Privatisierung sei. Außerdem verweigerte die EU-Kommission ihre Zustimmung noch zu einem anderen Punkt des Privatisierungsvertrags: »344,5 Mio. DM an Beihilfen, mit denen nach der Umstrukturierungsphase fortdauernde strukturelle Nachteile beim Betrieb der Anlagen ausgeglichen werden sollen.«<sup>173</sup> Dow drängte daraufhin die BvS, nach anderen Möglichkeiten zu suchen. Die ersatzweise infrage kommenden Investitionsobjekte wurden nach Konsultationen zwischen der BvS und Dow festgelegt und ebenfalls

170 Vgl. »Europäische Kommission genehmigt Privatisierung«, in: BSL aktuell, 22.11.1995, S. 3.

171 Vgl. ebd.

172 Vgl. Vorlage zur Aufsichtsratssitzung am 6.12.1995, UA Dow, Rep. X, Nr. 1.317.

173 »Europäische Kommission genehmigt Privatisierung«, in: BSL aktuell, 22.11.1995, S. 3.

der EU zur Prüfung und Entscheidung vorgelegt. Ende März 1996 wurde daraufhin zwischen der BvS und Dow eine Ergänzungsvereinbarung zum Privatisierungsvertrag geschlossen und dieser dadurch den Erfordernissen der EU-Genehmigung angepasst.<sup>174</sup> Im Zuge der Verhandlungen zum Ergänzungsvertrag erklärte sich DOW auch bereit, die Anilinanlage in Böhlen auf eigene Kosten zu bauen.

Die beträchtlichen Risiken der Strategie, mit der Restrukturierung ohne volle Übertragung der Eigentumsanteile fortzufahren, waren teilweise mit dafür verantwortlich, dass Spannungen im Verhältnis zwischen Dow und der BvS noch bis zum Jahr 2000 virulent blieben. Im Aufsichtsrat von BSL wurden die Konflikte ausgetragen. Die BvS war mit der Geschäftsentwicklung des Unternehmens unzufrieden und fürchtete eine zu hohe Belastung für die öffentliche Hand.<sup>175</sup> Tatsächlich hatte der Olefinverbund nach der Generalüberholung des Crackers und dank einer guten Chemiekonjunktur, aber noch ohne Neuinvestitionen, im ersten Quartal 1995, also noch vor der Unterzeichnung des Privatisierungsvertrags, seine operativen Verluste fast auf »null« reduziert.<sup>176</sup> Dazu Brümmer: »Die Werke des Chemiesdreiecks hatten bewiesen, dass sie allein durch eine bessere Koordinierung zumindest die Grenze der Verlustfreiheit erreichen konnten. So marode, wie immer wieder behauptet, waren sie also doch nicht.«<sup>177</sup> Nach der Übernahme durch Dow wuchsen die operativen Verluste stark an, was die BvS zu heftiger Kritik an Dow veranlasste.<sup>178</sup> Dow seinerseits hielt der BvS vor, dass die Behörde den Privatisierungsvertrag zu restriktiv auslege, ohne das große Ziel der Restrukturierung ausreichend zu berücksichtigen.<sup>179</sup>

174 Vgl. Sitzung des Verwaltungsrates der BvS am 11.4.1996, BLHA, Rep. 1100, Nr. 599.

175 Vgl. Rolle: Bericht über die Aufsichtsratssitzung von BSL am 19.12.1995, BArch Koblenz, B 126/173668, Bl. 157.

176 Vgl. Brümmer: Das Kanzlerversprechen, S. 107–111.

177 Ebd., S. 111.

178 Vgl. ebd.

179 Vgl. Groot/Zell an von Brauchitsch, 17.7.1997, BArch Koblenz, B 126/173669, Bl. 343 f.

Die Umsetzung des Restrukturierungsplans wurde auch durch die Differenzen zwischen der BvS und der Landesregierung von Sachsen-Anhalt über Fragen der Altlastensanierung erschwert.<sup>180</sup> Erst im Herbst 1997 konnte ein Teil der Probleme zwischen der BvS und Dow ausgeräumt werden.<sup>181</sup>

Allerdings gingen neuerliche Belastungen für beide Eigentümer von einem Ende 1997 begonnenen Hauptprüfverfahren der EU aus.<sup>182</sup> Die Kommission war unzufrieden mit dem vorliegenden Bericht über die Investitionen bei BSL und mit den Plänen zur Erhöhung der Kapazitäten bei verschiedenen Chemiegütern. Die neue Untersuchung war Teil eines größeren Disputs der EU-Kommission mit der Bundesregierung über angebliche Unregelmäßigkeiten bei der Gewährung von staatlichen Beihilfen im Zuge des Privatisierungsprozesses in Ostdeutschland.<sup>183</sup> Die Position der amerikanischen Firma wurde Ende Mai 1999 anerkannt. Die Kommission teilte mit, dass sie die Verträge, in deren Rahmen der deutsche Staat über die BvS an BSL-Beihilfen ausreichte, nicht mehr anfechten werde.<sup>184</sup>

Ein Hauptstreitpunkt zwischen der BvS und Dow blieb die Verwendung der im Privatisierungsvertrag zugesagten Mittel. Die BvS verlangte eine ausschließlich zweckgebundene Mittelverwendung, wohingegen Dow seine Investitionspläne an sich rasch ändernde Marktbedingungen anpassen wollte. Dow bestand auf dem Grundsatz »Cash ist Cash« und hielt der BvS vor, dass sie mit ihren Zahlungen in Rückstand sei, was zu Liquiditätsgespässen bei BSL führte.<sup>185</sup> Die BvS verdächtigte Dow verschiedener Bilanztricks und verzögerte die Auszahlung von Subventionen, was Dow 1998 zu einer Klage gegen die BvS veranlasste.<sup>186</sup> Dow

180 Vgl. Rolle an Deutsch, 28.1.1998, BArch Koblenz, B 126/173671, Bl. 82.

181 Vgl. »Green Light for BSL Restructuring«, in: Chemical Week 159, 17.9.1997, S. 22.

182 Vgl. Rolle, Aktennotiz zur Aufsichtsratssitzung von BSL, 8.10.1997, BArch Koblenz, B 126/173670, Bl. 16.

183 Vgl. »EU puts spotlight on Dow purchase«, in: Chemical Week (159) 5.11.1997, S. 19.

184 Vgl. »Commission clears state aid for Dow at BSL«, in: Chemical Week CBNB, 9.6.1999.

185 Vgl. Groot an von Brauchitsch, 22.9.1998, BArch Koblenz, B 126/173672, Bl. 223.

186 Vgl. Wilke: »Bumerang für Buna«, in: Fokus 31/1999.

drängte auf die Vorauszahlung von Investitionsbeihilfen, was die BvS aber mit Verweis auf das laufende Hauptprüfverfahren der EU ablehnte.<sup>187</sup>

Im Sommer 1999 verlangte das Vertragsmanagement der BvS Einsichtnahme in die Geschäftsunterlagen der BSL.<sup>188</sup> Während die BvS ihre Eigentümerrechte an BSL wahrnehmen wollte, fühlte sich die Geschäftsführung von BSL zunehmend gegängelt. Noch bis Ende 1999 dauerten die Streitigkeiten über die Bilanzen von BSL, die Auszahlung von Fördermitteln und die Altlastensanierung an. Dow sah sich durch die BvS und die Bundesregierung »schlecht behandelt«.<sup>189</sup> Bei den Ministerien entstand der Eindruck, dass Dow bis zur vollständigen Übernahme von BSL versuchte, möglichst viel an finanzieller Unterstützung durch die BvS herauszuholen.<sup>190</sup> Konzernintern stand die deutsche Niederlassung von Dow unter erheblichem Druck. Erst kurz vor der letzten Aufsichtsratssitzung von BSL im Mai 2000 wurden die Konflikte im Zuge eines Vergleichs befriedet.<sup>191</sup> Die BvS zahlte BSL einen hohen dreistelligen Betrag.

Die vorstehend beschriebenen Konflikte sollten rückschauend nicht überbewertet werden. Für die ostdeutschen Standorte des Olefinverbunds war entscheidend, dass in Umsetzung des Privatisierungsvertrages von Dow Chemical bis zum Jahr 2000 an den Hauptstandorten in Schkopau, Böhlen und Leuna sowie in Teutschenthal und Rostock eine neue, international wettbewerbsfähige Produktions- und Infrastruktur geschaffen wurde.<sup>192</sup> Der Rohstoffverbund wurde im Jahr 2003 durch den Bau einer Hochdruckgasleitung vom Dow-Werk in Stade nach Teutschenthal noch weiter stabilisiert. Die nunmehrige Dow Olefinverbund GmbH nahm da-

187 Vgl. Brandis (BMWi) an Staatsminister Schwanitz: Ihr Gespräch mit Dow Chemical/BSL, 19.1.1999, BAArch Koblenz, B 126/173666, Bl. 112–117.

188 Vgl. BvS-Vertragsmanagement (Meyer und Noble) an Groot, 8.6.1999, ebd., Bl. 365 f.

189 Vgl. Rolle: Bericht über die Aufsichtsratssitzung von BSL, 10.10.1999, BAArch Koblenz, B 126/173674, Bl. 27 u. 119.

190 Vgl. Brandis (BMWi) an Chef des Bundeskanzleramts, 31.5.1999, BAArch Koblenz, B 126/173666, Bl. 265.

191 Vgl. Rolle: Bericht über die letzte Aufsichtsratssitzung der BSL 26.5.2000, BAArch Koblenz, B 126/173674, Bl. 268.

192 Vgl. Mühlhaus: Die Dow Olefinverbund GmbH, S. 57.

mit einem wichtigen Platz im Konzern ein. Mitte der 2000er konnte die Dow Olefinverbund GmbH ihre Produktion erheblich steigern und gutes Geld verdienen. Bereits geplante weitere große Investitionen, darunter der Bau eines zweiten Crackers, scheiterten dann aber an den sich für die Werke der Grundstoffchemie in Deutschland verschlechternden Rahmenbedingungen.<sup>193</sup> Daher bleibt die Bilanz der teuersten Privatisierung der Treuhand umstritten.<sup>194</sup>

193 Vgl. Ebd.

194 Vgl. Brümmer: Das Kanzlerversprechen, S. 149f.



# IX. Branchenstudien: Raffinerien, Agrochemie, Pharma- und Kosmetik-industrie

## Mineralölindustrie: Das Elend der kleinen Standorte

### 1. Hydrierwerk Zeitz: Stilllegung, Verwertungszentrum oder Industriepark?

Nachdem die Treuhand die Raffinerie in Schwedt verkauft und den Leuna-Minol-Vertrag im Januar 1992 auf den Weg gebracht hatte, mussten im Bereich der Mineralölwirtschaft noch Entscheidungen für die kleineren Raffineriestandorte und die ihnen zugehörigen Betriebsteile getroffen werden. Das Mineralölgutachten von McKinsey, das der Treuhand als Richtschnur diente, ließ wenig Gutes erwarten. Für die kleinen Standorte hatten die Unternehmensberater bestenfalls den Erhalt von Kernbereichen in Aussicht gestellt. Dennoch waren die Geschäftsführungen des Hydrierwerks Zeitz, des Schmierölwerks Krumpa und auch des Paraffinwerks Webau zunächst noch optimistisch, da ELF nicht nur der Bau einer neuen Raffinerie in Leuna ankündigte, sondern auch die Übernahme der übrigen Standorte der Mineralölindustrie in Sachsen-Anhalt in Aussicht gestellt hatte.<sup>1</sup> In den sechs Monate währenden Verhandlungen über den Hauptvertrag sollte sich dann aber zeigen, dass ELF an Zeitz, Krumpa und Webau nicht interessiert war, sondern sich nur eine Call-Option, offenhalten wollte, welche dem Inhaber das Recht, aber nicht die Pflicht einräumt, einen Vermögenswert zu einem bestimmten Preis und

1 Vgl. Vorstandssitzung 14.1.1992, BArch Berlin, B 412/2625, Bl. 8–10.

Ausübungszeitpunkt zu kaufen.<sup>2</sup> Nachdem ELF diese Option verworfen hatte, wollte die Treuhand angesichts der hohen operativen Verluste von fast 150 Millionen DM pro Jahr die Raffinerie in Zeitz so schnell als möglich schließen.<sup>3</sup>

Die Landesregierung von Sachsen-Anhalt wurde von dieser Entwicklung überrascht. Als ein Vertreter der Treuhand auf einer Sitzung des Wirtschaftskabinetts den Raffineriestandort Zeitz als kaum haltbar charakterisierte, wies Ministerpräsident Werner Münch (CDU) diese Einschätzung mit Hinweis auf die letzte Sitzung des Verwaltungsrats der Treuhand, auf der noch keine Entscheidung gefallen war, zurück.<sup>4</sup> Münch schien recht zu behalten, da kurz darauf Schucht gegenüber Staatssekretär Rudolf Bohn erklärte, dass Zeitz »gehalten« werden solle.<sup>5</sup> Allerdings sollte sich rasch herausstellen, dass sich Schucht zu optimistisch geäußert hatte. Der Vorstand der Treuhand traf auf Grundlage eines Gutachtens von Solomon Associates am 13. Oktober 1992 die Entscheidung zur Schließung der Zeitzer Raffinerie zum 31. Dezember 1993.<sup>6</sup> Die Konsequenzen waren dramatisch. Fast 1800 Beschäftigten drohte innerhalb eines Jahres der Arbeitsplatzverlust.

Der Landrat von Zeitz war entsetzt, als er vom Stilllegungsbeschluss erfuhr. Er verwies auf die Arbeitslosenquote von 22 Prozent in seinem Landkreis, die bei einer Schließung der Raffinerie auf 57 Prozent emporschnellen würde.<sup>7</sup> Angesichts dieser Zahlen wollte die Landesregierung

2 Vgl. Tischvorlage für den Gesamtvorstand der Treuhand: Privatisierung der Minol AG, der Raffinerie in Leuna und der Hydrierwerke Zeitz GmbH, 21.7.1991, BArch Berlin, B 412/2680, Bl. 313–320.

3 Vgl. Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 13.10.1992, BArch Berlin, B 412/2709, Bl. 133

4 Vgl. 18. Sitzung des Wirtschaftskabinetts, 15.9.1992, LASA, Abteilung Magdeburg, L-1, Nr. 683.

5 Vgl. handschriftliche Randglosse zur 18. Sitzung des Wirtschaftskabinetts, 15.9.1992, LASA, Abteilung Magdeburg, L-1, Nr. 683.

6 Vgl. Vorstandsvorlage: Konzept zum Industriestandort Hydrierwerk Zeitz (letzte Vorstandsbeschlüsse 9.2.1993; 15.2.1993; 16.3.1993), 31.3.1993, BArch Berlin, B 412/2743, Bl. 41–64.

7 Vgl. Landkreis Zeitz an Minister Dr. Rehberger, 11.2.1993, LASA, Abteilung Magdeburg, L-1, Nr. 683.

den Beschluss der Treuhand nicht hinnehmen. Sie verfolgte in Absprache mit dem Unternehmensbereich Chemie der Treuhand, der Unternehmensleitung und dem Bundeswirtschaftsministerium die Strategie zum Weiterbetrieb des Hydrierwerks Zeitz bis zur Betriebsaufnahme der Raffinerie 2000 in Leuna.<sup>8</sup>

Im Juli 1993 wurde die »Zeitzer Industrie- und Gewerbepark 2000 GmbH« gegründet. Diese Sanierungsgesellschaft war für die Organisation und Durchführung eines ökologischen Großprojekts sowie die Demontage von Altanlagen verantwortlich. Hunderte entlassene Hydrierwerker fanden bei diesem Unternehmen eine befristete neue Anstellung.

Einen Ansatz zur Schaffung von zukunftsträchtigen Arbeitsplätzen bot eine von Mitarbeitern der Leuna Werke AG entwickelte Projektidee zum Hydrieren von Altkunststoffen. Die technologische Grundlage dafür sollte ein bei der VEBA in der Kohleölanlage von Bottrop in Erprobung befindliches Verfahren bieten. Die Treuhand griff die Idee auf und bahnte Verhandlung mit der Thyssen Handelsunion GmbH und der RWE Entsorgung AG an. Die genannten Firmen sollten die in Zeitz vorhandenen Hydrieranlagen umbauen und zur Verwertung von 240 000 Tonnen Kunststoffabfällen pro Jahr nutzen. Alternativ wurde Leuna als Standort für den Bau einer Kunststoffrecyclinganlage untersucht. Die Berater von McKinsey favorisierten Zeitz, was die Zustimmung der Landesregierung fand, da es für Leuna mit dem TED-Vertrag bereits eine Lösung zur Standortsicherung gab. Ihre Argumentation lief darauf hinaus, dass sich mit der geplanten Großinvestition die Chancen für den Umbau des Standortes zu einem Industrie- und Gewerbepark erheblich verbessern ließen. Mit dem Verwertungszentrum Zeitz (VZZ) sollten 400 Arbeitsplätze geschaffen werden.<sup>9</sup>

Das Projekt hatte allerdings Schwachstellen. Zum einem befand sich das in Aussicht genommene Verfahren noch in der Erprobung, zum anderen hing dessen Wirtschaftlichkeit von der langfristigen Roh- und Hilfs-

8 Vgl. Referat 26 an Ministerpräsident Münch, 22.2.1993, ebd.

9 Vgl. 25. Sitzung des Wirtschaftskabinetts am 4.11.1993, ebd., Bl. 70.

stoffbereitstellung zu wettbewerbsfähigen Preisen ab. Nur die Deutsche Kunststoff Recycling GmbH (DKR) konnte über zehn Jahre die Lieferung der nötigen Mengen an Kunststoffabfällen garantieren. Die für den Umbau der Hydrieranlagen ermittelten Kosten beliefen sich auf 176 Millionen DM.<sup>10</sup> Um Zeit bis zum Anlaufen der Kunststoffverarbeitung zu gewinnen, sollte die Raffinerie noch bis Ende 1995 als »Topping Unit«, d. h. als zusätzliche Kapazität für den Fall wachsender Nachfrage, weiterbetrieben werden.

Der Unternehmensbereich Chemie setzte sich für das Industrieparkprojekt ein und löste sich von der bis dahin beim Umbau der Mineralölwirtschaft dominierenden rein betriebswirtschaftlichen Logik.<sup>11</sup> Der Problemdruck an den zur Stilllegung bestimmten Standorten war zu groß, als dass man deren Absturz in die Perspektivlosigkeit verantworten wollte. Die neuen konzeptionellen Überlegungen wurden vom Vorstand der Treuhand im April 1993 erörtert, ohne dass es zu einer Entscheidung kam.<sup>12</sup> Nachdem Thyssen und RWE im Juli 1993 eine Absichtserklärung zum Bau einer Anlage zur hydrierenden Spaltung von Kunststoffabfällen vorgelegt hatten, hob der Vorstand der Treuhand seinen Stilllegungsbeschluss vom Oktober 1992 auf und gestattete den Weiterbetrieb der Raffinerie zunächst bis Ende 1994 und schlussendlich bis zum 31. Dezember 1995.<sup>13</sup>

Im Juli 1993 wurde die Zeitzer Industrie- und Gewerbepark GmbH gegründet. Strittig blieb, ob sich die Treuhand überhaupt, und wenn ja in welchem Umfang, daran beteiligen sollte. Im Oktober 1993 hielt der Vorstand dazu fest, dass weder die Treuhand noch eine ihrer Gesellschaf-

10 Vgl. Verwaltungsratsvorlage: Privatisierung von 51 % der Geschäftsanteile VZZ Zeitz GmbH, 29.11.1994, BLHA, Rep. 1100, Nr. 588.

11 Vgl. Vorlage für den Gesamtvorstand der Treuhand: Konzept zum Industriestandort Hydrierwerk Zeitz, 11.8.1993, BArch Berlin, B 412/2759, Bl. 330–333; Vorlage für den Gesamtvorstand der Treuhand: Konzept zum Industriestandort Hydrierwerk Zeitz (zuletzt im Vorstand behandelt am 17.8.93), 22.9.1993, BArch Berlin, B 412/2781, Bl. 207–213.

12 Vorstandssitzung 13.4.1993, BArch Berlin, B 412/2743.

13 Vgl. Hans Ulrich Gruber, Mitglied des Vorstands Thyssen Handelsunion AG, an Schucht, 23.7.1993, und Vorstandssitzung, 22.6.1993, BArch Berlin, B 412/2759, Bl. 13 f. u. Bl. 343; Vorstandssitzung 5.10.1993, BArch Berlin, B 412/2783.

ten Anteile am Industriepark in Zeit übernehmen könne.<sup>14</sup> Für die Ansiedlungspolitik sah sie die alleinige Verantwortung bei den öffentlichen Gebietskörperschaften. Auch Maßnahmen nach Paragraf 249 sollten grundsätzlich nur bis Ende 1994 zugesagt werden. Bei Umsetzung des Recyclingprojekts war die Treuhand lediglich bereit, in der Pilotphase Kosten in Höhe von 6 Millionen DM zu tragen. Ausdrücklich wurde festgehalten: »Die hier gegebenen Hinweise zu den begrenzten Möglichkeiten der Treuhand im Rahmen einer Standortentwicklung und zur sukzessiven Überleitung ihres Beitrages auf andere Träger sind grundsätzlicher Natur und gelten für alle derartigen Aktivitäten.«<sup>15</sup> Im Kern lief diese Argumentation darauf hinaus, dass die Treuhand angesichts des auf Dezember 1994 terminierten Endes ihrer Tätigkeit, die Folgeprobleme ihrer Privatisierungspolitik den Ländern übertragen wollte. Dass die neuen Länder damit finanziell überfordert waren, muss den Verantwortlichen klar gewesen sein. Weitere Spannungen zwischen Bund und Ländern waren damit vorprogrammiert.

Das Kunststoffverwertungszentrum sollte die Schlüsselinvestition für den künftigen Industriepark darstellen. Doch im Frühjahr 1994 geriet das Projekt ins Trudeln. Die Deutsche Kunststoff Recycling GmbH (DKR) hatte von mehreren Konsortien Angebote eingeholt. Das Angebot der Thyssen Handelsunion, und damit das Projekt VZZ, wurden überraschend nicht berücksichtigt.<sup>16</sup> Stattdessen wollte DKR Aufträge zum Bau von Verwertungsanlagen für die Verarbeitung von gebrauchten Kunststoffverpackungen, die mittels »gelber Säcke« von der Duales System Deutschland GmbH (DSD), Köln, eingesammelt wurden, an ein von der BASF geführtes Konsortium vergeben.<sup>17</sup> Die BASF plante bis zu 400 Millionen DM in ihrem Stammwerk Ludwigshafen in den Bau einer Verwertungsanlage mit einer Kapazität von 300 000 Tonnen zu investieren. Bei

14 Vgl. Vorstandssitzung 5.10.1993, BArch Berlin, B 412/2783, Bl. 14f.

15 Ebd.

16 Vgl. Wibbe, Vorsitzender des Aufsichtsrats der DKR GmbH, an Ministerpräsident Bergner, 17.3.1994, LASA, L-1, Nr. 683, B. 98 f.

17 Vgl. »Duales System: »Kodex« soll Zusammenarbeit regeln«, in: Handelsblatt, 18.3.1994.

der Landesregierung von Sachsen-Anhalt schrillten die Alarmglocken. Ohne eine Auftragserteilung von DKR an Thyssen Handelsunion war das Projekt VZZ tot.<sup>18</sup> DKR hielt jedoch an ihrer Entscheidung fest, woraufhin die Thyssen Handelsunion sich vom Projekt in Zeitz verabschiedete.

Der Landesregierung unter dem neuen Ministerpräsidenten Christoph Bergner (CDU) drohte ein weiterer industriepolitischer Rückschlag. Bei der Hydrierwerk Zeitz GmbH war die Belegschaft von rund 4000 im Jahr 1990 auf weniger als 800 Mitarbeiter bis Ende 1993 geschrumpft. Zwar hatten durch Ausgliederungen, ABM-Projekte und ein Großprojekt zur Altlastenbeseitigung rund 1700 ehemalige Hydrierwerker neue Arbeitsplätze gefunden, doch waren diese teilweise nur befristet oder unsicher.

Auch die Treuhand stand unter Erfolgsdruck: Ein Scheitern des VZZ hätte alle bisherigen Bemühungen zum Standorterhalt konterkariert und die bisher getätigten erheblichen Vorleistungen von Höhe von mehr als 700 Millionen DM entwertet.<sup>19</sup> Treuhand, Landesregierung, Bundesumweltministerium und das Bundeswirtschaftsministerium suchten nach Alternativen. Es folgten zahlreiche Krisensitzungen.<sup>20</sup>

Die Landesregierung wollte das Projekt, auch mit Blick auf die am 26. Juni 1994 anstehende Landtagswahl, unbedingt realisieren und versicherte sich der Unterstützung des Bundeskanzleramts und des Bundesumweltministeriums. Minister Klaus Töpfer (CDU) besuchte am 9. Mai 1994 Zeitz, was als ein Signal für das Projekt Verwertungszentrum verstanden wurde.<sup>21</sup> Die Treuhand bemühte sich um eine Regelung mit DKR/DSD, suchte einen neuen Betreiber und verbesserte das technische Konzept. Von zehn Unternehmen aus der Entsorgungs- und Recycling-

18 Vgl. Bohn an Bürck, Geschäftsführer DSD GmbH, März 1994, LASA, Abteilung Magdeburg, L-1, Nr. 683, Bl. 128 f.

19 Vgl. Sandro Amann (Treuhand): Sachstand, 13.4.1994, ebd., Bl. 139.

20 Vgl. Landrat Mock an Ministerpräsident Bergner, 18.3.1994, ebd., Bl. 111; vgl. Geschäftsführer Schwarz, Hydrierwerk Zeitz, an Ministerpräsident Bergner, 18.3.1994, ebd., Bl. 112 f.

21 Vgl. Büro des Ministerpräsidenten an alle Minister, 6.5.1994, ebd., B. 336.

branche zeigte sich nur die Harpen AG, Dortmund, hervorgegangen aus der Harpener Bergbau AG, bereit, in Vertragsverhandlungen einzutreten. Das Unternehmen hatte sich auf die kommunale Entsorgungswirtschaft spezialisiert und verfügte mit einer konzernverbundenen Gesellschaft über den nötigen Zugang zum hart umkämpften Verwertungsmarkt.

Statt der erhofften 240 000 Tonnen Kunststoffabfälle pro Jahr erklärten sich DKR/DSD lediglich zur Lieferung der erforderlichen Mindestmenge von 100 000 Tonnen pro Jahr bereit, und auch dies nur nach heftigem politischem Druck. Auf dieser Basis brachte die Treuhand nur eine »kleine Lösung« zustande. Für die Schaffung von maximal 73 Arbeitsplätzen im Kernbereich der Kunststoffhydrierung war sie bereit, bis zu 100 Millionen DM aufzuwenden.<sup>22</sup>

Am 20. Juni 1994, nur sechs Tage vor der Landtagswahl, wurde ein Durchbruch verkündet: DKR sagte zu, nun doch in Zeitz Kunststoffe recyceln zu lassen.<sup>23</sup> Zwei Tage später wurde der Verhandlungserfolg auf einer Betriebsversammlung in Zeitz, an der unter anderen Klaus Töpfer und Johannes Ludewig teilnahmen, offiziell verkündet. Töpfer erklärte, dass Bundesregierung, Landesregierung, Treuhand und DSD gemeinsam die Voraussetzungen für die Schaffung neuer Arbeitsplätze in Zeitz geschaffen hätten. Von den insgesamt in der Bundesrepublik Deutschland zu verarbeitenden Kunststoffabfällen von 590 000 Tonnen bis 730 000 Tonnen sollten ab 1996 100 000 Tonnen in Zeitz recycelt werden.<sup>24</sup> Die Weichen für einen Neuanfang schienen damit gestellt zu sein. Der Verwaltungsrat der Treuhand stimmte dem Projekt »Verwertungszentrum Zeitz« am 22. Juli 1994 zu und rechnete mittelfristig mit der Schaffung von rund 1000 Langzeitarbeitsplätzen. Der Verwaltungsrat kam zu folgender Bewertung: »Das Konzept für das Verwertungszentrum Zeitz ist innovativ und zukunftsorientiert. Die Vorgehensweise bei der Entwicklung und

22 Vgl. Dr. Amann, Aktennotiz (streng geheim), 2.6.1994, ebd., Bl. 396.

23 Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Verkehr des Landes Sachsen-Anhalt: Presse-Information: Durchbruch für Zeitzer Kunststoffrecycling, 20.6.1994, ebd., Bl. 340f.

24 Vgl. Betriebsversammlung am 22.6.1994, ebd., Bl. 348–350.

Umsetzung zeigt deutlich, dass die Treuhand in der Lage ist, verantwortungsvolle Strukturpolitik zu betreiben – auch wenn sie es nicht zugibt!<sup>25</sup>

Am 27. Juli 1994 wurde die Verwertungszentrum Zeitz GmbH (VZZ) gegründet. Gesellschafter des Unternehmens waren die Harpen AG mit einem Anteil von 51 Prozent und die Treuhand mit einem Anteil von 49 Prozent.<sup>26</sup> Einen Monat später stellte der Geschäftsführer der Hydrierwerk Zeitz GmbH, Peter Schwarz, ein neues, mit Zusagen der Landesregierung, der Treuhand und der Bundesanstalt für Arbeit (BfA) unterfüttertes Standortsicherungskonzept vor.<sup>27</sup> Für den Umbau des Raffineriestandorts zum Verwertungszentrum wurde bis 1998 mit Kosten in Höhe von rund 847 Millionen DM gerechnet.

Vorstand und Verwaltungsrat der Treuhand stimmten im November/Dezember 1994 der Privatisierung von 51 Prozent der Geschäftsanteile der VZZ GmbH an die Harpen AG zu.<sup>28</sup> Das Unternehmen war aber nur bereit, 49 Prozent zu übernehmen und beließ damit die Majorität an der VZZ GmbH in staatlicher Hand. Die Treuhand beteiligte sich mit einem Zuschuss von 45 Millionen DM an dem Projekt und verzichtete auf die Rückzahlung von Projektierungskosten. Außerdem stellte das Land Sachsen-Anhalt zusätzliche Fördermittel in Aussicht. Die für den Betrieb der Kunststoffhydrierung erforderlichen Grundstücke und Anlagen wurden von der Hydrierwerk Zeitz GmbH an die VZZ GmbH veräußert. Die Harpen AG verpflichtete sich zur Übernahme von 58 Beschäftigten.

Die Aufbruchsstimmung währte jedoch nicht lange. Im Frühjahr 1995 wandte sich die Harpen AG vom Projekt ab. Das Unternehmen hatte von DSD/DKR nur für drei Jahre eine Lieferzusage erhalten. Ohne ausreichende Mengen an Kunststoffabfällen lohnte sich die Investition in eine Großanlage aber nicht. Die Treuhand und die neue Landesregierung von Sachsen-Anhalt (SPD/Grüne) versuchten das Projekt zu retten. Das Land

25 50. Sitzung des Verwaltungsrats der Treuhand am 22.7.1994, BLHA, Rep. 1100, Nr. 581.

26 Vgl. Staatskanzlei, Vermerk, 18.5.1995, LASA, L-1, Nr. 1333, Bl. 207.

27 Vgl. Hydrierwerk Zeitz GmbH: Standortsicherungskonzept, 22.8.1994, ebd., Bl. 399 ff.

28 Vgl. Verwaltungsratsvorlage: Privatisierung von 51 % der Geschäftsanteile VZZ Zeitz GmbH, 29.11.1994, BLHA, Rep. 1100, Nr. 588.

versprach weitere Investitionszuschüsse und die Treuhand wirkte auf DSD/DKR ein, um längerfristige Rohstofflieferungen zu sichern. Aufgestockt werden sollten auch die Zuwendungen für die Modernisierung der Infrastruktur. All dies half nicht, da inzwischen die Stahlindustrie eine wesentlich preiswertere Technologie anbot. Altkunststoffe sollten in Hoch- und Zementöfen verbrannt werden. Das war billiger als das Recycling in Hydrieranlagen. Während die Harpen AG bei der Kunststoffhydrierung mit Zuschüssen von 450 DM pro Tonne kalkulierte, bot die Stahlindustrie ihr Verfahren für nur 100 DM pro Tonne Zuschuss an.<sup>29</sup> Die Harpen AG machte von ihrem Rücktrittsrecht Gebrauch und löste im Mai 1995 den Vertrag mit der BvS auf.<sup>30</sup> Gegenüber dem Vorstand der BvS erklärte sich das Unternehmen bereit, am Standort Zeitz aktiv zu bleiben und eine Anlage zur Pulverisierung von Plastikabfällen zu betreiben.<sup>31</sup> Allerdings war nun nur noch von 30 bis 40 neuen Arbeitsplätzen die Rede.<sup>32</sup>

In Zeitz war die Enttäuschung über das Scheitern des Projekts Verwertungszentrum groß. Der Betriebsrat verlangte eine nochmalige Intervention der Landesregierung. Der neue Ministerpräsident von Sachsen-Anhalt, Reinhard Höppner (SPD), antwortete darauf, dass die Politik dem Investor die Technologie nicht vorschreiben könne.<sup>33</sup>

Die schwierige Situation in Zeitz wurde im Juli 1995 auf einer Sondersitzung des Verwaltungsrats der BvS erörtert.<sup>34</sup> Dem Standort drohte der Kollaps. Von rund 4000 Arbeitnehmern der Raffinerie hatten bis dahin lediglich 50 durch Neuansiedlungen und 500 durch Ausgründungen einen neuen Arbeitsplatz gefunden. Mehr als 1000 Arbeitnehmer waren noch

29 Vgl. Sitzung des Ausschusses Chemieindustrie, 2.6.1995, LASA, Abteilung Magdeburg, L-1, Nr. 1333, Bl. 280 ff.

30 Vgl. Betriebsrat der Hydrierwerk Zeitz GmbH an Ministerpräsident Höppner, 6.4.1995, ebd., Bl. 154 f.

31 Vgl. Abt. 2 an Hydrierwerk Zeitz GmbH (nur für internen Gebrauch), 10.5.1995, ebd., Bl. 202 f.

32 Vgl. »Auf der Suche nach Spielräumen«, in: Mitteldeutsche Zeitung, 19.4.1995.

33 Vgl. Ministerpräsident Höppner an Betriebsrat Eckel, 22.5.1995, LASA, Abteilung Magdeburg, L-1, Nr. 1333, Bl. 211 f.

34 Vgl. Vorlage für die Sondersitzung des Verwaltungsrats der BvS, 12.7.1995, ebd., Bl. 229 ff.

in ABM-Gesellschaften tätig. Mit der endgültigen Stilllegung der Raffinerie standen weitere Arbeitsplatzverluste bevor. Die Treuhand/BvS hatte bisher bereits 775 Millionen DM für den Erhalt des Standorts (80 Prozent davon Verlustausgleich) ausgegeben und rechnete mit ca. 360 Millionen DM Zuschüssen bis Ende 1997.<sup>35</sup> Dem standen nur bescheidene Ergebnisse gegenüber.

Wenigstens sollte das Industrieparkkonzept fortgesetzt werden. Dafür bedurfte es einer besseren Verkehrsanbindung des Ortes.<sup>36</sup> Von der Landesregierung wurde diese Frage zur Chefsache erklärt. In der Folgezeit hielten Landesregierung und BvS am Industrieparkkonzept fest. Aus der VZZ GmbH ging im Juni 1996 die Zeitzer Standortgesellschaft (ZSG) hervor. Die Harpen AG blieb Anteilseigner mit 49 Prozent und die BvS übertrug die bis dahin von ihr gehaltenen 51 Prozent an den Burgenlandkreis (26 Prozent), die Stadt Zeitz (10 Prozent) und die Anliegergemeinden (15 Prozent).<sup>37</sup> Für die Zeit bis zum Jahr 2005 gewährte die BvS einen Zuschuss von 85,3 Millionen DM. Im Dezember 1998 wurde die ZSG in die Infra-Zeitz Servicegesellschaft mbH umgewandelt. Bis zum Sommer 2001 konnten im Industriepark Zeitz 780 Arbeitsplätze geschaffen werden, was allerdings noch unter den selbstgesteckten Zielen lag.

Einen großen Fortschritt für die Entwicklung des Standorts stellte die Ansiedlung des italienischen Unternehmens Radici Chimica im Jahr 1998 dar.<sup>38</sup> Im August 2001 weihte Radici Chimica eine Anlage zur Produktion von Adipinsäure ein. Deren Bau hatte 380 Millionen DM gekostet. Mit der neuen Produktionslinie wurden rund 300 neue Arbeitsplätze geschaffen.<sup>39</sup>

Der Umbau des Raffineriestandorts Zeitz zu einem Industriepark war ein besonders kompliziertes Unterfangen. Mehrere Ansätze, die mit

35 Vgl. 285. Sitzung des Leitungsausschusses am 1.6.1995, BArch Berlin, B 412/16330, Bl. 173 f.

36 Vgl. Breitenstein (BvS) an Ministerpräsident Höppner, 29.6.1995, LASA, L-1, Nr. 1333, Bl. 293

37 Vgl. Zeitzer Standortgesellschaft, Schwarz, an Ministerpräsident Höppner, 14.1.2002, LASA, L-1, Nr. 1333, Bl. 357 f.

38 Vgl. Schwarz: Der Chemie- und Industriepark Zeitz.

39 Vgl. ebd.

großem Kraftaufwand und nach hartem Ringen auf den Weg gebracht worden waren – längerer Weiterbetrieb der Raffinerie, Bau eines Verwertungszentrums –, erwiesen sich nicht als tragfähig. Der von der Treuhand favorisierte Einstieg in die Recyclingwirtschaft scheiterte an technischen und rohstoffseitigen Voraussetzungen. Erst mit der Ansiedlung von Radici Chimica begann der Industriepark Zeitz Ende der 1990er-Jahre seine Strukturen zu festigen.

## 2. Das lange Ringen um den Schmierölproduzenten Addinol

Ebenso kompliziert wie in Zeitz gestaltete sich die Suche nach einer Perspektive für den Schmierölproduzenten Addinol Mineralöl GmbH Lützkendorf, hervorgegangen aus dem VEB Mineralölwerk Lützkendorf, Krumpa.<sup>40</sup>

Das Werk litt seit seiner Gründung im Jahr 1936 unter technischen und baulichen Problemen, die während der nationalsozialistischen Kriegswirtschaft noch eine Zuspitzung erfuhren und auch in den Jahren des Wiederaufbaus und der Neuprofilierung zu DDR-Zeiten als einziger großer Schmierstoffproduzent nicht völlig beseitigt werden konnten.<sup>41</sup> Die ältesten Werkteile und das Kohlekraftwerk waren verschlissen und verursachten hohe laufende Kosten. Ihre Stilllegung war unumgänglich.<sup>42</sup> Nach diesem Schrumpfungsprozess verfügte Addinol noch über eine Kapazität von rund 150 000 Tonnen Raffinerieleistung und stand damit unter den deutschen Schmierstoffproduzenten an fünfter Stelle.<sup>43</sup> Doch diese Posi-

40 Vgl. Bunk: Akteure im Transformationsprozess.

41 Vgl. Mertsching: Geschichte des Mineralölwerkes Lützkendorf, S. 4–69.

42 Vgl. Schreiben von Georg Wildegger vom 22.1.2019 an den Autor. Herr Wildegger war seit 1991 als externer Mitarbeiter der KPMG bei Addinol tätig, übernahm 1994 die Geschäftsführung und gehörte 1998 zu den Mitbegründern der Addinol Lube Oil GmbH.

43 Vgl. »Addinol Lützkendorf: 150.000 Tonnen Raffineriekapazität«, in: Handelsblatt, 16.2.1993.

tion war angesichts der vorhandenen Probleme nichts wert. In Krumpa wirkten die Verheerungen des Zweiten Weltkriegs noch immer nach. Bei alliierten Bombenangriffen war 1944 auch der damals größte europäische Tank mit einem Fassungsvermögen von 20 Millionen Litern getroffen worden. An dieser Stelle des Werksgeländes war der Boden teilweise bis zu 15 Meter tief verseucht. In der DDR-Zeit kamen weitere schwere Umweltbelastungen durch Altöle, ein provisorisches Säureharzbecken und Abfälle hinzu. Allein die Kosten für die Sanierung des Altölsees wurden, je nach Technologie, auf einen dreistelligen Millionenbetrag geschätzt.<sup>44</sup>

Die außergewöhnlich hohen Altlasten schreckte auch den ehemaligen Eigentümer, die Wintershall AG, Kassel, ab. Vertreter des Unternehmens hatten Addinol im April 1990 besucht und einen Restitutionsantrag gestellt, diesen aber wieder zurückgezogen, als das ganze Ausmaß der ökologischen Probleme deutlich wurde.<sup>45</sup>

Die Deutsche Shell AG, Hamburg, hatte weniger Berührungsängste. Die Konzerntochter war nicht an Addinol als Produzent interessiert, sehr wohl aber an der raschen Durchdringung des ostdeutschen Marktes. Shell verhandelte daher sowohl mit Addinol als auch der SOW AG Böhlen und der Raffinerie in Zeitz.

Die Produkte von Addinol waren nach der Einschätzung internationaler Experten konkurrenzfähig, jedoch fehlte dem Unternehmen der Vertrieb. Ohne einen gut eingespielten Vertriebsapparat war Addinol aber auf dem oligopolistisch strukturierten Schmierstoffmarkt, der von Big Oil dominiert wurden, chancenlos.<sup>46</sup> Daher ging die Addinol-Geschäftsführung im Sommer 1990 auf das Angebot der Deutsche Shell AG zur Gründung von Joint Ventures ein.<sup>47</sup> Zu diesem Zeitpunkt hoffte man bei Addinol noch, mit Shell einen fairen Partner gefunden zu haben. Viele Addinol-Mitarbeiter des technischen Dienstes von Addinol wechselten zu Shell.

44 Vgl. 30. Sitzung des Verwaltungsrats am 15.10.1992, BLHA, Rep. 1100 MP/StkZ, Nr. 553.

45 Vgl. Schwarz: Der Chemie- und Industriepark Zeitz, S. 66.

46 Vgl. Schreiben von Georg Wildegger vom 22.1.2019 an den Autor.

47 Vgl. »Shell: Tochter für Schmierstoff in der DDR«, in: Handelsblatt, 2.8.1990.

Als sich die Treuhand erstmals mit Addinol befasste, schienen die Weichen schon für eine längerfristige Kooperation mit Shell gestellt zu sein. Auf seiner Sitzung am 18. Oktober 1990 stufte der Leitungsausschuss Addinol wohl auch mit Blick auf die Joint Ventures als sanierungsfähig ein.<sup>48</sup>

Für die Treuhand hatten die großen Raffineriestandorte in Schwedt und Leuna höchste Priorität. Die Bundesregierung und die Landesregierungen erwarteten schnelle Lösungen. Die kleineren Standorte der Branche hielt die Treuhand erst einmal mit Liquiditätskrediten über Wasser. Addinol bekam außerdem einen kleinen Kredit für Investitionen sowie ein Darlehen für ein ABM-Projekt zum Abriss des alten Werksteils.<sup>49</sup>

Als das Konzept der Unternehmensberatung McKinsey zur Neustrukturierung der Mineralölindustrie Ende Juli 1991 vorlag, war die Enttäuschung vor Ort groß. McKinsey sah in Lützkendorf (Krumpa) bestenfalls Chancen zum Erhalt eines Kernbereichs mit 300 bis 500 Beschäftigten.<sup>50</sup> Die Treuhand nahm das Gutachten zum Anlass, um die Ausreichung weiterer Kredite an strenge Auflagen zum Personalabbau zu knüpfen. Bis 1992 sollten »überflüssige Betriebsteile« verkauft oder stillgelegt und die Zahl der Mitarbeiter bei Addinol von 3600 auf weniger als 1000 reduziert werden.<sup>51</sup>

Auf seiner Sitzung am 29. Oktober 1991 verschärfte der Treuhandvorstand seine Gangart.<sup>52</sup> Hohe Betriebsverluste ließen eine Gesundung von Addinol unwahrscheinlich erscheinen. Sofern bis Jahresende kein Käufer gefunden werden konnte, sollte Addinol in die Abwicklung geschickt

48 Vgl. 15. Sitzung des Leitungsausschusses am 18.10.1990, BArch Berlin, B 412/16263, Bl. 7.

49 Vgl. Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung vom 14.5.1991, BArch Berlin, B 412/2686, Bl. 275–280.

50 Vgl. Treuhandanstalt/Arthur D. Little/McKinsey: Industriekonzept für die mineralölverarbeitende Industrie in Sachsen-Anhalt, Abschlussbericht, 30.7.1991, LASA, Abteilung Merseburg, I 525, Nr. 28098, Bl. 364.

51 Vgl. Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung vom 27.8.1991, BArch Berlin, B 412/2686, Bl. 276.

52 Vgl. Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung vom 29.10.1991, ebd., Bl. 274.

werden. Damit ging die Treuhand sogar noch über die ohnehin schon knappen Fristsetzungen von McKinsey hinaus.

Entscheidend zum schlechten Ergebnis von Addinol hatte das Joint Venture mit Shell beigetragen. Der Konzern hatte sich nicht an seine Zusagen zum Vertrieb von Addinol-Schmierölen gehalten und nur einen Bruchteil der vertraglich vereinbarten Mengen abgenommen.<sup>53</sup> Der Schaden für Addinol summierte sich allein für das Jahr 1991 auf rund 65 Millionen DM.<sup>54</sup> Dazu Addinol-Geschäftsführer Georg Wildegger rückschauend: »Faktisch hatte der Shell Vertrag zur Folge, dass Addinol Anfang der Neunzigerjahre das komplette Industrieschmierstoffgeschäft verlor.«<sup>55</sup>

#### **Schmieröl-Absatz der Addinol Mineralöl GmbH 1990–1995 (in Tonnen)<sup>56</sup>**

Jahr	Absatz
1990	186 000
1991	62 000
1992	42 000
1993	41 000
1994	63 000
1995	102 000

Die Frage, was aus den Addinol-Mitarbeitern im Falle der Werksschließung werden sollte, spielte für die Treuhand keine Rolle. Ihr Denken kreiste um betriebswirtschaftliche Daten. Mittelständische Verlustbringer sollten eher heute als morgen geschlossen werden.<sup>57</sup> Nur mit Mühe war

53 Vgl. Schreiben von Georg Wildegger vom 22.1.2019 an den Autor.

54 Vgl. Rechtsanwalt Meinecke an Schandelmaier, Treuhand, 26.5.1992, BArch Berlin, B 412/26559, Bl. 161. Im August 1992 beendeten Shell und Addinol ihre Zusammenarbeit (vgl. Aufhebungsvertrag zwischen Addinol Mineralöl GmbH Lützkendorf und Shell Schmierstoffvertrieb, 27.8.1992, BArch Berlin, B 412/26560, 282–284).

55 Schreiben von Georg Wildegger vom 22.1.2019 an den Autor.

56 Zusammengestellt nach Mertsching: Geschichte des Mineralölwerkes Lützkendorf, S. 67.

57 Vgl. Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung vom 29.10.1991, BArch Berlin, B 412/2686, Bl. 274.

es dem für die chemische Industrie verantwortlichen Treuhandvorstand Schucht gelungen, die sofortige Abwicklung von Addinol zu verhindern.<sup>58</sup> Er setzte auf Fortschritte in den Verhandlungen über den Leuna-Minol-Vertrag. Die Manager von ELF hatten durchblicken lassen, dass sie auch eine Übernahme des Schmierölwerkes in Betracht zogen. Nachdem sich eine Einigung mit ELF abzeichnete, revidierte der Vorstand der Treuhand seinen Liquidationsbeschluss für Addinol.<sup>59</sup>

Im Februar 1992 charakterisierte der Leitungsausschuss Addinol als »Cashfresser«. Trotzdem wurde das Unternehmen als sanierungswürdig eingestuft (Gruppe 3.1 »Übernahmepartner notwendig«), da man auf eine Übernahme durch ELF setzte.<sup>60</sup> Als letzter Tag für eine verbindliche Entscheidung wurde der 30. Juni 1992 genannt. Während man in Lützkendorf noch darauf hoffte, bald zu ELF zu gehören, hatte die Konzernspitze in Paris schon den Daumen gesenkt. ELF benötigte keine neuen Schmierstoffkapazitäten, sondern war nur am Tankstellennetz Minol und dem Raffinerieprojekt in Leuna interessiert. Für Addinol bahnte sich damit eine Katastrophe an. Die Bindungen an Leuna wurden gekappt, womit Addinol seinen letzten Großkunden im Motorenölgeschäft verlor.

Der Vorstand der Treuhand sah sich in seiner skeptischen Bewertung bestätigt und leitete nun die Abwicklung von Addinol ein.<sup>61</sup> Betriebsrat und Geschäftsführung liefen dagegen Sturm. Sie fühlten sich getäuscht, da man ihnen nur wenige Tage zuvor noch Hoffnungen gemacht hatte. Gerüchte über eine Geheimklausel im Leuna-Minol-Vertrag machten die Runde. Demnach soll im Vertrag festgelegt worden sein, dass es im Umkreis von 30 Kilometern neben Leuna keine weitere Raffinerie geben

58 Vgl. Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung vom 25.11.1991, ebd., Bl. 273.

59 Vgl. Vorlage für den Gesamtvorstand der Treuhand: Zeitpunkt für die Liquidationsentscheidung über die Addinol Mineralöl GmbH Lützkendorf, 21.11.1991, BArch Berlin, B 412/26559, Bl. 281–284; Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzungen vom 14.1.1992 und 16.3.1992, BArch Berlin, B 412/2686, Bl. 265 u. 269.

60 Vgl. 124. Sitzung des Leitungsausschusses am 25.2.1992, BArch Berlin, B 412/16158, Bl. 15–17.

61 Vgl. Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung vom 2.6.1992, BArch Berlin, B 412/2686, Bl. 264.

dürfe.<sup>62</sup> Der Vertrag enthielt solch eine Klausel jedoch nicht. Es gab keine Verschwörung gegen Addinol.

Ein Krisengespräch am 6. Juni 1992 zwischen der Geschäftsführung von Addinol und dem Leiter des Energiebereichs der Treuhand (U6/EN), Michael Dickerhof – er hatte noch kurz zuvor die Treuhandniederlassung Halle geleitet, die später besonders unrühmlich in die Skandalchronik der Treuhand eingehen sollte –, brachte keine Entspannung.<sup>63</sup> Der Beschluss zur Abwicklung wurde lediglich nochmals um einige Wochen aufgeschoben. Mehr als eine Beruhigungsspielle für die verzweifelte Addinol-Belegschaft war dies nicht. Treuhandintern galt das Schicksal von Addinol als besiegelt.<sup>64</sup> Weder im Direktorat Energiewirtschaft noch im Direktorat Chemie hatte Addinol Fürsprecher. Erst der Bereich Abwicklung der Treuhand sollte ab 1993 ernsthafte Anstrengungen zur Suche nach einer Perspektive für Addinol unternehmen.

Schucht versuchte die Position der Treuhand in Sachen Addinol dem Vorsitzenden der IG CPK, Rappe, zu vermitteln, um sich seiner stillschweigenden Zustimmung zu versichern. Dazu Schucht:

»Ich habe ihm erklärt, dass es drei Gefahrenstellen gibt: Addinol, Zeitz und Filmfabrik Wolfen, dass ich unmöglich in der Lage bin, alle drei zu halten, dass die schwächste Stelle Addinol ist. Hier werden wir ein Bauernopfer hinnehmen müssen, denn Addinol hat der Vorstand schon zur Stilllegung vorgesehen, zwei Wochen nach Abschluss des Vertrages

62 Vgl. Bunk: Akteure im Transformationsprozess, S. 66.

63 Dickerhof hatte viele Jahre für verschiedene Unternehmen, zuletzt VW, in Brasilien gearbeitet, war im Oktober 1990 von Birgit Breuel als Leiter der Treuhandniederlassung Halle (Saale) eingesetzt worden. Vor Ort erschien er nur selten und überließ das Verkaufsgeschäft weitgehend dem Privatisisierungsdirektor. Bereits im Frühjahr 1992 wechselte er in die Zentrale der Treuhand und wurde mit der Leitung des Bereichs Energie (U6/EN) betraut. Im Zusammenhang mit den Betrugsskandalen in der Niederlassung Halle wurde ihm im August 1993 gekündigt. Das Image der Treuhand wurde durch die Korruptionsfälle in der Niederlassung Halle irreparabel geschädigt (vgl. »Viel Ungereimtes in Halle«, in: Der Spiegel, 16.8.1993; Norbert Kandel: »Die Paten von Halle«, in: taz, 8.10.1993; »Treuhanddirektor endlich gefeuert«, in: Neues Deutschland, 8.10.1993; Dirk Laabs: Der deutsche Goldrausch, S. 162, 294).

64 Vgl. Lambertz, Treuhand Bereich Energiewirtschaft: Vermerk, betr.: Addinol, vertraulich, 5.8.1992, Cc: Schucht, Dieckerhof, BArch Berlin, B 412/2686, Bl. 256 f.

mit der ELF, wenn die ELF diese Firma nicht übernimmt. Die ELF wird nicht übernehmen, also müssen die Dinge ihren Gang nehmen. Hier zu verteidigen bedeutet, dass man viel mehr gefährdet. Geben wir Addinol hin, so lässt sich Zeit besser verteidigen und ebenfalls lässt sich in Wolfen besser argumentieren als gerade in Addinol.«<sup>65</sup>

Nach der Darstellung von Schucht folgte Rappe seiner Argumentation. Der Gewerkschaftsführer wollte aber öffentlich nicht diese Position vertreten, um nicht zu sehr den ohnehin schon bestehenden Eindruck eines vertrauensvollen Zusammenwirkens von IG CPK und Treuhand, und speziell mit Schucht, zu verstärken.<sup>66</sup>

Offiziell verkündet wurde die Abwicklung dann am 3. August 1992. Schucht erklärte dem frustrierten Betriebsrat: »Schmieröle zu produzieren, die keiner braucht, macht keinen Sinn.«<sup>67</sup> Mit dieser Erklärung avancierte Schucht in den Augen der Addinol-Belegschaft zum kaltherzigen Manager, der dem Unternehmen die Zukunft verbaue.<sup>68</sup> Addinol-Geschäftsführer Joachim Dietrich schrieb an den Bundeskanzler und mobilisierte den Aufsichtsrat.<sup>69</sup> Die Übergabe des Unternehmens an den Direktionsbereich Abwicklung der Treuhand wäre für Addinol »tödlich«.<sup>70</sup> Der Aufsichtsrat folgte seiner Bitte und forderte eine Aussetzung des Abwicklungsbeschlusses.<sup>71</sup> Der Betriebsrat von Addinol und die oppositionelle Landtagsfraktion der SPD machten ihrem Ärger ebenfalls Luft. Sie verlangten nichts anderes, »als dass die Treuhand zu ihrem Wort (Aussetzung des Abwicklungsbeschlusses – R.K.) steht«.<sup>72</sup> In Schreiben

65 Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 749 f.

66 Vgl. ebd., Bl. 750.

67 Vgl. Gerd Seela, Vorsitzender Betriebsrat Addinol, an Birgit Breuel, Eilzustellung, 12.8.1992, BArch Berlin, B 412/26577.

68 Vgl. Bunk: Akteure im Transformationsprozess, S. 61 f.

69 Dietrich an Bundeskanzler Kohl, 10.8.1992, BArch Berlin, B 412/26575.

70 Vgl. Telefax Addinol (Geschäftsführer Dietrich) an Staatssekretär Bohn, 5.8.1992, BArch Berlin, B 412/2686, Bl. 259 f.

71 Vgl. Aufsichtsrat Addinol an Staatssekretär Bohn, MfW Sachsen-Anhalt, 4.8.1992, ebd., Bl. 258.

72 Seela, Vorsitzender Betriebsrat Addinol, an Breuel, Eilzustellung, 12.8.1992, BArch Berlin, B 412/26577; Offener Brief der Landtagsfraktion der SPD an Breuel, 14.8.1992, BArch Berlin, B 412/26575.

an den Bundeskanzler, die Präsidentin der Treuhandanstalt und Treuhanddirektor Schucht verliehen die Betriebsräte ihrer Forderung nach einer »allerletzten Chance« Nachdruck.<sup>73</sup> Sie setzten auf ein neues Unternehmenkonzept. Demgemäß sollte der Rückgang im Inlandsgeschäft durch gesteigerte Exporte in die GUS-Staaten kompensiert werden.<sup>74</sup> Bei der Treuhand hielt man das für Wunschdenken. In einem internen Vermerk ist zu lesen: »Das Konzept vom 28.7.92 liest sich ganz gut, allein mir fehlt der Glaube! Dennoch meine ich, man sollte eine allerletzte Chance einräumen, bis max. Ende des Jahres.«<sup>75</sup>

Ganz so passiv, wie von Schucht behauptet, verhielt sich auch Rappe nicht. Im Gegenteil, er forderte die Treuhand auf, Addinol zumindest noch ein weiteres Jahr Zeit zu geben.<sup>76</sup> Mit Addinol drohte der letzte Großbetrieb im Saalekreis unterzugehen. Der Braunkohlentagebau im nahen Geiseltal war bereits von Stilllegungen betroffen. Die Arbeitslosenzahlen stiegen und Neuansiedlungen gab es kaum.

Es war vor allem dem Insistieren Rappes zu danken, dass sich die Treuhand gezwungen sah, weiter nach Lösungen für Addinol zu suchen. Am 27. August kam es zu einem Gespräch in der Zentrale der Treuhand.<sup>77</sup> Die Treuhandmanager hielten an ihrer pessimistischen Einschätzung fest, versprachen aber das Angebot eines neuen Interessenten auszuloten.<sup>78</sup> Es handelte sich um die Beta-Raffinerie GmbH, Wilhelmshaven.<sup>79</sup> Die Raffinerie war in den 1970er-Jahren von der Mobil Oil AG Deutschland gebaut, in Folge der zweiten Ölpreiskrise aber stillgelegt und erst nach ihrem Verkauf 1990 an Beta, hinter der die Schweizer Gruppe Bulk Oil und die französische Dreyfuss-Gruppe standen, reaktiviert worden.<sup>80</sup>

73 Vgl. Lambertz (Treuhand) an Vehse (Treuhand), 31.8.1992, BArch Berlin, B 412/26574.

74 Vgl. »Addinol Lützkendorf: 150.000 t Raffineriekapazität«, in: Handelsblatt 16.2.1993.

75 Handschriftliche Notiz vom 5.8.1992, BArch Berlin, B 412/26559, Bl. 482.

76 Vgl. »IG Chemie für Erhalt von Addinol«, in: Mitteldeutsche Zeitung, 11.8.1992.

77 Vgl. Bereich Mineralöl: Vermerk vom 1.9.1992, BArch Berlin, B 412/26575.

78 Vgl. Lambertz (Treuhand) an Vehse (Treuhand), 31.8.1992, BArch Berlin, B 412/26574.

79 Vgl. Vorstandssitzung 15.9.1992, BArch Berlin, B 412/2697.

80 Vgl. »Mobil Raffinerie in Wilhelmshaven verkauft«, in: Handelsblatt, 9.11.1990.

Das von der Dreyfuss-Gruppe gemeinsam mit Addinol erarbeitete Konzept sah eine Verlustübernahme durch die Treuhand bis Ende 1995 vor. Außerdem hoffte Dreyfuss einen Teil der Minol-Tankstellen zu erhalten. Hohe Investitionszuschüsse sowie die Genehmigung eines Pipelinebaus von Hannover nach Krumpa standen ebenfalls zur Diskussion.<sup>81</sup> Am 20. August 1992 gab die Dreyfuss-Gruppe eine Absichtserklärung ab.<sup>82</sup> Doch die Verhandlung zwischen der Treuhand und Dreyfuss scheiterte nach wenigen Monaten. Bis zu diesem Zeitpunkt hatte die Treuhand bereits rund 160 Millionen DM an Gesellschafterdarlehen an Addinol ausgereicht.

**Umsatz und Betriebsergebnis der Addinol Mineralöl GmbH Lützkendorf (in Mio. DM) 1990–1993<sup>83</sup>**

Datum	Umsatz	Betriebsergebnis	Mitarbeiter
31.12.1990	138,5	– 15,3	2 923
31.12.1991	191,2	– 99,9	1 815
31.12.1992	122,3	– 78,2	1 048
31.12.1993	73,7	– 62,8	737

Nachdem auch Dreyfuss abgesagt hatte, entschied der Vorstand der Treuhand am 6. Oktober 1992 Addinol in die Abwicklung zu schicken.<sup>84</sup> Dafür gab es nicht nur betriebswirtschaftliche Gründe. Auch der noch immer schwebende Streit zwischen den fünf ostdeutschen Ländern und der Treuhand über die Kostenübernahme für die Altlastensanierung spielte eine Rolle. Sachsen-Anhalt stand nämlich im Begriff, eine sogenannte Beseitigungsverfügung zu erlassen, womit die vollen Kosten der Altlasten-

81 Vgl. Gemeinsames Konzept Louis Dreyfuss und Addinol GmbH, 26.11.1992, BArch Berlin, B 412/26574.

82 Vgl. Josef C. von Habsburg an Klaus Lambertz, 7.10.1992, BArch Berlin, B 412/26575.

83 Zusammengestellt nach Verwaltungsratsvorlage für 20.5.1994: Privatisierung Addinol an IUG, 11.5.1995, BArch Berlin, B 412/2825, Bl. 140 f.

84 Vgl. Vorstandssitzung 29.9.1992, BArch Berlin, B 412/2699, Bl. 17; Dr. Klinz: Vorlage für den Verwaltungsrat der Treuhand, 15.10.1992, 30. Sitzung des Verwaltungsrats am 15.10.1992, BLHA, Rep. 1100, Nr. 553.

sanierung in Krumpa bei der Treuhand gelandet wären. Die Treuhand blockte dies ab, indem sie eine Gesamtvollstreckung ins Spiel brachte. In diesem Fall hätte der »Beseitigungsaufwand« auf die verfügbare Masse beschränkt werden können.<sup>85</sup> Allein wäre das Land Sachsen-Anhalt mit dem Altlastenproblem überfordert gewesen und lief gegen die Entscheidung der Treuhand Sturm.<sup>86</sup>

Die Treuhand sah sich angesichts der noch ausstehenden Altlastenregelung und des Widerstands von Belegschaft, Landesregierung und IG CPK zum Lavieren gezwungen. Die Verwaltungsratsvorlage zur Abwicklung von Addinol wurde zurückgezogen und die Entscheidung vertagt.<sup>87</sup> Um die sozialen Kosten der Betriebsschließung in Krumpa zu begrenzen, wurden vage Pläne für die Schaffung von Ersatzarbeitsplätzen diskutiert. Eine Idee bestand darin, eine zentrale Altölsammelstelle für die neuen Bundesländer, unter Beteiligung von VEBA, in Krumpa aufzubauen.<sup>88</sup> Doch auch diese Pläne ließen sich nicht umsetzen.

Im Februar 1993 trafen Vorstand und Verwaltungsrat die Entscheidung, Addinol in die »stille Liquidation« zu schicken.<sup>89</sup> Das bedeutete, das Unternehmen sollte sich ohne Einschaltung eines Insolvenzgerichts selbst abwickeln. Ministerpräsident Werner Münch, dessen CDU/FDP-Regierungskoalition angesichts der dramatisch schlechten Wirtschaftslage unter wachsendem Druck stand, wollte unter allen Umständen eine

85 Vgl. Albrecht: Anmerkungen zu TOP 12 (Addinol Mineralöl GmbH Abwicklung), 13.10.1992, BArch Berlin, B 412/8865, Bl. 199; Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 787.

86 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 796.

87 Vgl. Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung vom 25.11.1992, BArch Berlin, B 412/2713, Bl. 13; Vorlage für den Gesamtvorstand der Treuhand: Aussetzung der Abwicklungsentscheidung über die Addinol Mineralöl GmbH Lützkendorf (Sedlmayr, Referentin Abwicklung), 25.11.1992, BArch Berlin, B 412/2713, Bl. 143–148; Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 1.12.1992, BArch Berlin, B 412/2714, Bl. 17 f.

88 Vgl. Vorlage für den Gesamtvorstand der Treuhand: Die Abwicklung durch Liquidation und die Genehmigung von Finanzmitteln im Abwicklungsverfahren von Addinol Mineralöl GmbH Lützkendorf (Sedlmayr, Referentin Abwicklung), ohne Datum (ungefähr November 1992), BArch Berlin, B 412/2713, Bl. 143–155.

89 Vgl. Vorstandssitzung 30.3.1993, BArch Berlin, B 412/2739, Bl. 11.

weitere große Firmenpleite vermeiden. Er verwahrte sich gegen jedwede Fristsetzung für die Liquidation von Addinol, solange noch Verhandlungen liefen.<sup>90</sup>

Unverhofft waren neue Kaufinteressenten, darunter mehrere russische Firmen, bei der Treuhand vorstellig geworden.<sup>91</sup> Die Gespräche konzentrierten sich schon bald auf die Baschresursy AG. Das Unternehmen war in der zur Russischen Föderation gehörenden autonomen Republik Baschkortostan (Baschkirien) ansässig. Mögliche Investitionen bei Addinol wollte die Baschresursy AG mit Rohöl- und Produktenlieferungen finanzieren.<sup>92</sup> Das Schmierölgeschäft schien aber nur ein Hebel für das Rohölgeschäft des russischen Unternehmens zu sein. Als die Konkurrenz davon Wind bekam, versuchte sie die Treuhand von einem Vertrag mit der Baschresursy AG abzubringen. So fürchteten VEBA OEL, Anteilseigner bei der PCK AG, und ELF, dass die Treuhand dem Wettbewerber eine Beteiligung an der Pipeline von Schwedt nach Leuna einräumen wolle.<sup>93</sup> Der Wirtschaftsminister von Sachsen-Anhalt, Horst Rehberger (FDP), verbat sich die Einmischung von ELF in Ansiedlungsentscheidungen.<sup>94</sup> Der Landesregierung war jeder Investor recht, wenn er denn nur den Erhalt von Arbeitsplätzen garantierte.

Trotz erheblicher Bedenken gegen das Geschäftsmodell des Investors und des Störfeuers der Konkurrenz verkaufte die Treuhand Addinol zum

90 Vgl. 21. Sitzung des Wirtschaftskabinetts am 22.3.1993, LASA, Abteilung Magdeburg, L-1, N. 655.

91 Vgl. Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 9.2.1993 und Vorstandssitzung 30.3.1993, BArch Berlin, B 412/2739, Bl. 11 u. Bl. 119.

92 Vorlage für Privatisierungsgeschäfte der Treuhand aus der Abwicklung: Privatisierung Addinol nach Entschuldung und Ausgliederung von Teilnehmungsunternehmen (Sedlmayr), ohne Datum (etwa Juni 1993), BArch Berlin, B 412/2758, Bl. 140–171.

93 Vgl. Hubert Heneka, Vorstand VEBA OEL, an Klaus Schucht, 30.3.1993, ebd., Bl. 67 (Brief von Schucht in Kopie an alle Vorstandsmitglieder weitergeleitet); Vorstandssitzung 13.4.1993, BArch Berlin, B 412/2743; Le Blanc Bellevaux an Breuel, 7.7.1993, BArch Berlin, B 412/26575.

94 Vgl. Protokoll der 39. Sitzung des Verwaltungsrats der Treuhand, September 1993, BLHA, Rep. 1100, Nr. 565.

1. Juli 1993 an die Baschresursy AG.<sup>95</sup> Das russische Unternehmen versprach den Erhalt von 550 Arbeitsplätzen und wollte die Kapazitäten von Addinol voll auslasten.<sup>96</sup> Es blieb bei Wunschträumen. Bei der Käuferin gab es interne Probleme, da ihr die Exportlizenzen für Rohöl fehlten.

Notgedrungen musste die Treuhand den Kaufvertrag im Februar 1994 aufheben.<sup>97</sup> Diese Entscheidung kam für die Landesregierung wenige Wochen vor den Landtagswahlen zur Unzeit. Der anhaltende Abbau von Arbeitsplätzen in der einst strukturbestimmenden Chemieindustrie sollte gestoppt werden. Daher hatte die Landesregierung sich im Herbst 1993 im Gegensatz zur Treuhand für den Erhalt von Addinol ausgesprochen.<sup>98</sup> Im April 1994 verkündete der neue Ministerpräsident von Sachsen-Anhalt, Christoph Bergner (CDU), dass eine Privatisierung »unmittelbar bevorstehe«.<sup>99</sup>

Nach dem Ausstieg der russischen Firmen war als Interessent nur noch die Firma IUG Innovative Umwelttechniken GmbH (IUG), Plettenberg, übrig geblieben.<sup>100</sup> Inhaber war Rechtsanwalt Ludger-Anselm Versteyl.<sup>101</sup> Er hatte als Geschäftsführer der Mineralö Raffinerie Weiss & Co., Hamburg, auch Erfahrungen im Ölgeschäft gesammelt.<sup>102</sup> Den Kontakt zwischen Addinol und IUG hatten Wirtschaftsprüfer der KPMG

95 Vorlage für Privatisierungsgeschäfte der Treuhand aus der Abwicklung: Privatisierung Addinol nach Entschuldung und Ausgliederung von Beteiligungsunternehmen (Sedlmayr), ohne Datum (etwa Juni 1993), BArch Berlin, B 412/2758, Bl. 136–140.

96 Vgl. Vorstandssitzung 15.6.1993, BArch Berlin, B 412/2758, Bl. 11 f.; Verwaltungsratsvorlage für die Sitzung am 16.7.1993, BLHA, Rep. 1100, Nr. 562.

97 Vgl. Vorlage für den Vorstand: Privatisierung der Firma Addinol, 14.4.1994, BArch Berlin, B 412/2822, Bl. 52–57.

98 Vgl. Bunk: Akteure im Transformationsprozess, S. 71 f.

99 Zit. nach »Privatisierung mit russischem Investor 1993 gescheitert«, in: Handelsblatt, 25.4.1994.

100 Vgl. »Treuhand genehmigt Addinol-Privatisierung«, in: Handelsblatt, 25.8.1994.

101 Ludger-Anselm Versteyl (1944–2016): Begründer und Seniorpartner einer auf Umweltwirtschaftsrecht spezialisierten Anwaltskanzlei in Burgwedel und Hannover. Sein Wirken war eng mit der Entwicklung Abfall- und Altölrechts verbunden. Honorarprofessor an der Universität Lüneburg (vgl. Nachruf, Zeitschrift für das Recht der Abfallwirtschaft, 3/2016, S. 117 f.).

102 Vgl. Vorlage für Gesamtvorstand: Privatisierung Addinol an IUG, 9.5.1994, BArch Berlin, B 412/2825, Bl. 168–212.

vermittelt. IUG konnte auf ein von der Beratungsgesellschaft KPMG und Addinol entwickeltes Konzept zurückgreifen. Geplant war die Umstellung der Raffinerie auf die Produktion von Hydrocrackgrundölen, um damit die Wertschöpfung zu erhöhen.<sup>103</sup> Im April/Mai 1994 diskutierte der Vorstand der Treuhand mehrfach über das Für und Wider eines Vertrages mit IUG.<sup>104</sup> Das Unternehmen wollte 65 Millionen DM investieren und 550 Arbeitsplätze erhalten. Das negative Netto-Cash Ergebnis der Treuhand lag bei rund 318 Millionen DM für Altschulden, Verbindlichkeiten, eine Anschubfinanzierung, Bürgschaften und Darlehen. Die Treuhand hielt eine Beteiligung des Landes Sachsen-Anhalt an der Rettungsaktion für unumgänglich.<sup>105</sup> Die Landesregierung sagte einen Kredit über 40 Millionen DM zu.

Die Risiken lagen vor allem in der Unsicherheit der Rohstoffversorgung, einem zu hohen Energieaufwand und dem zu geringen Auslastungsgrad der Anlagen. Trotzdem gelang es dem Bereich Abwicklung der Treuhand, den Verwaltungsrat zu einer Zustimmung zum Privatisierungsvertrag zu bewegen. Es war für die Treuhand und die Landesregierung von Sachsen-Anhalt der Griff nach dem Strohalm.

Kurz vor der Landtagswahl wurde die Privatisierung bekannt gegeben und 100 Prozent der Addinol-Anteile an die IUG übertragen.<sup>106</sup> Die IUG fungierte als Holding: 95 Prozent der Anteile hielt Versteyl, 5 Prozent ein MBO/MBI.<sup>107</sup> Die Konkurrenz schäumte und kritisierte die öffentliche Hand scharf für ihre Subventionspolitik.<sup>108</sup>

103 Vgl. Schreiben von Georg Wildegger vom 22.1.2019 an den Autor.

104 Vgl. Vorstandssitzung 10.5.1994, BArch Berlin, B 412/2825, Bl. 11 f.; Verwaltungsratsvorlage für 20.5.1994: Privatisierung Addinol an IUG, 11.5.1994, BArch Berlin, B 412/2825, Bl. 140–149.

105 Vgl. Klinz an Staatssekretär Bohn, 11.5.1995, ebd., Bl. 134.

106 Vgl. »550 Arbeitsplätze garantiert«, in: Handelsblatt, 19.5.1994.

107 Geschäftsführer seit Dezember 1995: Dipl.-Außenwirtschaftler Peter Streletz und Diplombetriebswirt Georg Wildegger. Gesellschafter: Dr. Hans Koehn. Er war zuvor an der Mineralöl-Raffinerie Weiß & Co, Hamburg, beteiligt, war Präsident der Arbeitsgemeinschaft Mittelständischer Mineralöl-Raffinerien und leitete die Raffinerie Dollbergen (vgl. HRB 785, 28.12.1995).

108 Vgl. »Erheblicher Kostendruck im Schmierstoffgeschäft«, in: Handelsblatt, 28.12.1994.

Nach dem Regierungswechsel in Sachsen-Anhalt im Sommer 1994 von einer CDU/FDP-Regierung zu einer von der SPD geführten Minderheitsregierung unter Reinhard Höppner wurde die Addinol-Privatisierung endgültig zu einem Dauerthema in der Landespolitik und zum Streitfall zwischen Land und Treuhand. Der Landesbürgerschaftsausschuss lehnte die im Privatisierungsvertrag zugesicherte Bürgschaft wegen formaler Mängel ab.<sup>109</sup> Damit begann ein zermürender Konflikt mit dem neuen Eigentümer. Die Lage von Addinol blieb prekär, zumal Versteyl seiner Verpflichtung zur Modernisierung der Energieversorgung nicht nachkam. Bund und Land mussten Addinol weiterhin stützen und stritten um die Verteilung der Lasten.

Klaus Schucht, nunmehr Wirtschaftsminister von Sachsen-Anhalt, engagierte sich nur halbherzig für Addinol. Er fürchtete zu hohe Belastungen für den Landeshaushalt.<sup>110</sup> Mitte 1996 verweigerte das Land weitere Bürgschaften.<sup>111</sup> Addinol konnte die Löhne für seine Mitarbeiter nicht mehr pünktlich zahlen und »flüchtete« sich in die Insolvenz.<sup>112</sup> Eigentümer, Landesregierung und BvS schoben sich nun gegenseitig den Schwarzen Peter zu. Unternehmenssprecher Peter Streletz<sup>113</sup> kritisierte die Landesregierung dafür, dass ein zugesagter Investitionskredit nicht ausgereicht worden sei. Demgegenüber habe die BvS alle Verpflichtungen erfüllt. Schucht sah dies anders, warf der BvS Wortbruch vor und wies ihr die Verantwortung für das Scheitern der Privatisierung zu.<sup>114</sup>

Im Januar 1997 konnte der Liquidator das Insolvenzverfahren aufheben, nachdem sich das Land, die BvS und Versteyl über die strittige Frage der Gesellschafteranteile geeinigt hatten.<sup>115</sup> Versteyl musste seine Anteile

109 Vgl. Vorstandssitzung, 27.9.1994, BArch Berlin, B 412/2849, Bl. 18.

110 Vgl. Bunk: Akteure im Transformationsprozess, S. 73.

111 Vgl. »Addinol GmbH: Investor gesucht«, in: Handelsblatt, 5.7.1996.

112 Vgl. »Sand im Addinol-Getriebe«, in: Neues Deutschland, 6.11.1996.

113 Peter Streletz war als Referent im Unternehmensbereich Abwicklung (U4 A4) der Treuhand 1993/94 maßgeblich an der Ausarbeitung der Privatisierungspläne für Addinol beteiligt gewesen.

114 Vgl. »Sand im Addinol-Getriebe«, in: Neues Deutschland, 6.11.1996.

115 Vgl. »Addinol Liquidation wird aufgehoben«, in: Handelsblatt, 2.1.1997.

für 1 DM an das Land abtreten. Viel Zeit für einen weiteren Rettungsversuch blieb nicht mehr. Die Landesregierung nahm Verhandlungen mit einem thailändisch-deutschen Konsortium auf und die BvS unterstützte den geplanten »Investorentausch«.<sup>116</sup> Das Konsortium stellte Investitionen in Höhe von 270 Millionen DM in Aussicht und erwartete im Gegenzug die Übernahme von Anlaufverlusten. BvS-Präsident Günter Himstedt und Wirtschaftsminister Schucht stritten darum, wer die neuerliche »Anschubfinanzierung« aufbringen sollte. Schucht (SPD) griff Finanzminister Theo Waigel (CSU) und die BvS an: »Es war nicht zu vermeiden, dass bei der Treuhand manches schiefging. Was aber damals misslungen ist, muss nun die BvS in Ordnung bringen. Wenn nicht, wird vieles den Bach runtergehen, weil den Ländern die Mittel zur Hilfe fehlen.«<sup>117</sup> Als »Schiefelage« empfand er es, dass die Beurteilung eines Unternehmenskonzepts allein beim Leitungsausschuss lag. Lehne der Ausschuss ein Sanierungskonzept ab, seien den Ländern die Hände gebunden, sie bekämen die Konzepte nicht einmal zu Gesicht, so Schucht. Während Land und BvS noch stritten, nahm das Konsortium vom Projekt Abstand. Gespräche mit anderen Investorengruppen über ein neues Konzept verliefen ebenfalls ergebnislos. Im Oktober 1997 musste Addinol die Gesamtvollstreckung beantragen.<sup>118</sup>

Der Fall Addinol reihte sich damit in eine lange Liste gescheiterter großer Privatisierungen in Sachsen-Anhalt ein, von SKET, dem einstigen Vorzeigeunternehmen des DDR-Maschinenbaus in Magdeburg, über die Filmfabrik Wolfen bis zum Fernsehproduzenten RFT in Staßfurt. Ende der 1990er-Jahre war fast jeder Dritte Bewohner Sachsen-Anhalts ohne festen Arbeitsplatz. Ein Negativrekord.<sup>119</sup>

Nachdem die Gesamtvollstreckung beantragt worden war, bemühten sich BvS und Landesregierung um Schadensbegrenzung. Ab 1993 war die

116 Vgl. »Ostdeutschland: 2.500 Privatisierungen werden nachverhandelt«, in: Handelsblatt, 1.8.1997.

117 Zit. nach ebd.

118 Vgl. »Mangelnde Liquidität führt zur Gesamtvollstreckung«, in: Handelsblatt, 27.10.1997.

119 Vgl. »Landesregierung beschönigt die Lage«, in: Handelsblatt, 3.4.1998.

Addinol-Raffinerie auf die wertschöpfungsintensivere Produktion von Hydrocrackgrundölen umgestellt worden. Der Rohstoff, der sogenannte Hydrocrackrückstand, kam aus der alten Leuna-Raffinerie. Die im November 1997 in Betrieb genommene neue Leuna-Raffinerie besaß aber keine Hydrocrackanlage. Um das Rohstoffproblem zu lösen, hatte die Geschäftsführung von Addinol gemeinsam mit der Linde KCA Dresden die Idee entwickelt, auf Grundlage einer neuen Technologie einen eigenen Hydrocracker für rund 120 Millionen DM zu bauen. Die IG CPK unterstützte das Vorhaben.<sup>120</sup> Erstmals lag damit ein Sanierungskonzept vor, das auf Basis von innovativen Produkten, einer sicheren Rohstoffbasis und einer modernen Technologie eine Perspektive bot. Dem Land war die avisierte Großinvestition aber zu teuer.<sup>121</sup>

Die Addinol Mitarbeiter reagierte auf die neuerlichen Schrumpfungspläne, die zum Verlust von 350 Arbeitsplätzen führen sollten, mit Mahnwachen und Protesten. Ihre Enttäuschung war grenzenlos. Sie wollten nun wenigstens erreichen, dass sie über eine Beschäftigungsgesellschaft zum Rückbau der Raffinerie eingesetzt werden. Ihre Proteste hatten insoweit Erfolg, als dass die BvS im Januar 1998 einen Zuschuss von knapp 30 Millionen DM für die Überleitung der in Gesamtvollstreckung befindlichen Addinol Mineralöl GmbH, Krumpa, in die »Auffanggesellschaft« Schmieröl Krumpa GmbH & Co KG genehmigte.<sup>122</sup> Um die Gemüter zu beruhigen, sicherten Landesregierung und BvS die Unterstützung einer »kleinen Lösung« zu. Addinol sollte eine Blending-Anlage zur Mischung von Schmierstoffen erhalten. Deren Investitionskosten lagen bei rund 57 Millionen DM, davon wollte das Land Sachsen-Anhalt 28 Millionen DM übernehmen. Die restliche Summe sollten BvS und ein neuer Betreiber, die Münchener Beteiligungsgesellschaft BTV, aufbringen.<sup>123</sup> BTV war bereits als Investor bei der Chemieanlagenbau Staßfurt AG und mit einer

120 Schreiben von Georg Wildegger vom 22.1.2019 an den Autor.

121 Vgl. taz, 28.10.1997.

122 Vgl. »BvS genehmigt Zuschuss für Auffanglösung«, in: Handelsblatt, 28.1.1998.

123 Vgl. »BvS mag sich für keinen Investor entscheiden«, in: Handelsblatt, 9.12.1997.

80-prozentigen Beteiligung an der Sodawerk Staßfurt GmbH & Co KG in Sachsen-Anhalt präsent.

Zum Bau der Blending-Anlage kam es jedoch nicht. Die EU-Kommission hatte Zweifel am Rettungsplan für Addinol und leitete ein Prüfverfahren ein. Ende 1998 versagte die Kommission dem Projekt die Zustimmung.<sup>124</sup> Damit war das Ende der Schmierölproduktion in Krumpa unausweichlich.

Die Gesellschafter der im Rahmen der Auffanglösung gegründeten Addinol Lube Oil GmbH & Co. KG, Krumpa, Hans Koehn, Peter Streletz und Georg Wildegger, gaben trotzdem nicht auf. Sie setzten das Schmierölgeschäft mit der Marke Addinol mit 40 Mitarbeitern fort. Die Produktion wurde nach Duisburg verlagert.

In Krumpa wurden bis zum Juli 2000 die letzten Reste des traditionsreichen Mineralölwerks abgetragen. Die Addinol Lube Oil GmbH verlegte ihren Firmensitz in den nur wenige Kilometer entfernten Chemiepark Leuna. Von dort aus erfolgte der Vertrieb. Dieser entwickelte sich so erfolgreich, dass bis zum Jahr 2015 insgesamt zehn Vertriebsgesellschaften auf allen Kontinenten eröffnet werden konnten.<sup>125</sup> Im Jahr 2006 begann das Unternehmen mit dem Bau eines neuen Produktionsgebäudes und neuer Lagerhallen. Nach der Vollendung dieser Investitionen wurde die bisher ausgelagerte Fertigung von rund 300 Produkten nach Leuna geholt.<sup>126</sup> Seitdem Addinol im Chemiepark Leuna produziert, konnte der Umsatz gesteigert und die Zahl der Mitarbeiter auf 110 in Leuna und 220 weltweit aufgestockt werden. Addinol ist inzwischen in über 100 Ländern präsent und weist eine Exportquote von mehr als 60 Prozent auf.<sup>127</sup> Den Gesellschaftern gelang damit das, was Treuhand bzw. BvS und Landesregierung ein Jahrzehnt lang vergeblich versucht hatten: der Aufbau eines leistungsfähigen mittelständischen Unternehmens.

124 Vgl. Mertsching: Die Geschichte des Mineralölwerkes Lützkendorf, S. 68.

125 Vgl. Tilo Krippendorf: »Spezialschmierstoffe aus Leuna«, in: Mitteldeutsche Zeitung, 12.10.2015.

126 Vgl. Schreiben von Addinol an InfraLeuna, 11.9.2015. Das Schreiben wurde dem Autor freundlicherweise von der InfraLeuna GmbH zur Verfügung gestellt.

127 Schreiben von Georg Wildegger vom 22.1.2019 an den Autor.

### 3. Chancen für Spezialanbieter

Für die kleineren, bis Mitte 1990 noch zum Hydrierwerk Zeitz gehörenden Werke hatten die Gutachter von McKinsey die Stilllegung sämtlicher Altanlagen und die Konzentration auf Spezialprodukte vorgeschlagen. Die Abschaltung von umweltschädlichen Anlagen war überfällig, zog aber den Verlust vieler Arbeitsplätze nach sich.

Die großen Umweltschäden im Bereich der chemischen Industrie und der Mineralölindustrie boten Entsorgungsspezialisten, die über das nötige Know-how verfügten, für viele Jahre ein lohnendes Betätigungsfeld. Zu den Unternehmen, die sich darauf spezialisiert hatten, gehörte die Baufeld-Gruppe aus München. Das Unternehmen wurde zunächst in Klaffenbach, dann in Webau und später auch noch an weiteren Standorten in Ostdeutschland tätig.

#### Altölraffinerie Klaffenbach

Das seit 1898 genutzte Betriebsgelände der Altölraffinerie Klaffenbach war stark kontaminiert.<sup>128</sup> Im Laufe der Zeit wurden mehr als 180 000 Tonnen Rückstände aus der Altölaufbereitung in sogenannten Säureharzteichen abgelagert. Deren Dämme drohten 1990 zu brechen.<sup>129</sup> Diese Deponien stellten erhebliche Gefahrenpotenziale dar und drohten die Entwicklung der umliegenden Region zu blockieren.

128 Das Werk in Klaffenbach war von der Bremer Chemische Fabrik AG gebaut worden. Nachdem das Bremer Unternehmen sein Stammwerk in Hude stillgelegt hatte, erfolgte 1933 die Sitzverlegung der Aktiengesellschaft nach Klaffenbach. Das Unternehmen verarbeitete Rohöle aus der Sowjetunion und Rumänien und begann als erstes Unternehmen in Deutschland ab 1937 mit der Aufbereitung von Altölen. Nach der Verstaatlichung im Jahr 1946 wurde die Raffinerie Klaffenbach dem VEB Hydrierwerk Zeitz angegliedert (vgl. Deutsche Wertpapierauktion GmbH: Bremer Chemische Fabrik, Information zur Aktie).

129 Vgl. Stefan Locke: »Giftiges Erbe und blühende Landschaften«, in: FAZ, 24.8.2015.

Aus dem VEB Mineralölwerk Klaffenbach war im Juni 1990 die Motimol Mineralöl GmbH hervorgegangen, die von der Treuhand im Zuge eines MBO-Verfahrens privatisiert wurde.<sup>130</sup> Das Unternehmen war mit der Sanierung des Standorts überfordert. Die sächsische Landesregierung bemühte sich daher um externe Hilfe und begann gemeinsam mit der Baufeld-Gruppe, Konzepte für die Altlastensanierung in Klaffenbach zu entwickeln. In einem nächsten Schritt erfolgte im Oktober 1991 die Übernahme von 80 Prozent der Anteile der Motimol Mineralöl GmbH durch die Baufeld-Gruppe.<sup>131</sup> Ein Recyclingunternehmen mit 50 Mitarbeitern wurde aufgebaut, das mit der Sanierung des Betriebsgeländes und der Deponien begann. Die dafür erforderlichen Mittel stellten der Bund und das Land Sachsen zur Verfügung. Ab 1993 firmierte das Recyclingunternehmen als Baufeld Mineralölraffinerie GmbH, Klaffenbach (heute: Baufeld Oel GmbH, Niederlassung Chemnitz).<sup>132</sup>

## Paraffinwerk Webau GmbH

Auch für die Paraffinwerk Webau GmbH, mit drei Betriebsteilen in Köp-  
sen, Granschütz und Gerstewitz, stellten die in mehr als 100 Jahren indus-  
trieller Tätigkeit angefallenen Altlasten eines der größten Probleme dar.<sup>133</sup>  
Die langjährige industrielle Nutzung des Standorts führte zu massiven  
ökologischen Belastungen des Bodens und des Grundwassers. Zudem wa-  
ren ein großer Teil des Anlagevermögens verschlissen und die Produkte –  
Paraffin, Bitumen, Spezialbenzine, Kohlen- und Grillanzünder – nur be-  
dingt konkurrenzfähig. Für eine Gesamtübernahme des Unternehmens  
gab es keinen Interessenten. Das Paraffinwerk arbeitete bei sinkenden

130 Vgl. Chemnitz HRB 1623, 3.12.1990.

131 Vgl. Geschäftsanteilskaufvertrag, 29.10.1991, BArch Berlin, B 412/27292, Bl. 349–366.

132 Vgl. Chemnitz HRB 1623, 1.3.1993.

133 Vgl. Kurtze: Zur Geschichte des Paraffinwerkes Webau.

Umsätzen mit wachsenden Verlusten.<sup>134</sup> Die Altlasten in Form von Halden und Tagebaurestlöchern, die für die Ablagerung von flüssigen und festen Abfällen genutzt worden waren, schreckten Investoren ab.<sup>135</sup>

Bereits vor dem 3. Oktober 1990 war mehr als ein Drittel der Belegschaft, insgesamt über 400 Mitarbeiter, in den Vorruhestand geschickt oder ohne Abfindungen betriebsbedingt gekündigt worden.<sup>136</sup> Für die später ausgesprochenen Kündigungen griffen Sozialpläne. Die zuerst von Entlassungen betroffenen Mitarbeiter beschwerten sich beim Petitionsausschuss des Deutschen Bundestags, woraufhin die Treuhand einen Antrag auf Zweckzuwendung genehmigte, was die nachträgliche Zahlung von Abfindungen ermöglichte. Der Personalabbau ging unterdessen weiter, sodass 1994 nur noch rund 100 Beschäftigte übrig blieben.<sup>137</sup>

Die Treuhand versuchte unterdessen einzelne Geschäftsfelder zu verkaufen. Der Vorstand der Treuhand lehnte eine vom Unternehmensbereich Chemie beantragte Fristverlängerung ab und bestand im Frühjahr 1993 darauf, das Unternehmen in die Verantwortung des Bereichs Abwicklung zu übergeben. Aus der Abwicklung heraus sollte ein Neuanfang am Standort Webau versucht werden.<sup>138</sup> Wichtigster Verhandlungspartner dafür war die Baufeld-Gruppe. Ihr Konzept bestand darin, die Produktion von Paraffin noch eine Zeit lang fortzusetzen und später mit neuen, selbst entwickelten Verfahren aus Altkunststoffen Paraffin, Wachs und schwefelfreie Öle zu produzieren.<sup>139</sup>

134 Vgl. Montezuma GmbH, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Bad Wörishofen: Stellungnahme zu Fragen der Abwicklung, Paraffinwerk Webau GmbH, BArch Berlin, B 412/27286, Bl. 52–66.

135 Vgl. Maik Schumann: »Umweltausschuss: Es ist wieder Luft zum Atmen in Region Webau«, in: Mitteldeutsche Zeitung, 25.8.2003.

136 Vgl. Schlindwein, Geschäftsführerin Paraffinwerk Webau GmbH, an Martens, Treuhand, 23.11.1993, BArch Berlin, B 412/27286, Bl. 220 f.

137 Vgl. Paraffinwerk Webau an Treuhand, Direktorat Mitarbeiterfragen, 7.12.1993, ebd., Bl. 314 f.

138 Vgl. Vorstandssitzung 29.6.1993, BArch Berlin, B 412/27290, Bl. 375.

139 Vgl. Axel Baufeld an Treuhand Direktor Dr. Klein, Direktorat Energie, 6.8.1993, BArch Berlin, B 412/27292, Bl. 35–44.

Im Juni 1994 erfolgte der Verkauf der Paraffinwerk Webau GmbH an die Baufeld-Gruppe.<sup>140</sup> Die Treuhand entschuldete das Unternehmen komplett, deckelte bis 1996 die Jahresfehlbeträge bis zu einem bestimmten Betrag und sicherte der Baufeld-Gruppe die Vergabe von Aufträgen zur Altlastensanierung zu. Das Konzept schien aufzugehen. Bereits zwei Jahre nach der Übernahme schrieb die Paraffinwerk Webau GmbH schwarze Zahlen.<sup>141</sup> Anfang der 2000er-Jahre gab die Baufeld-Gruppe dann aber ihr Engagement in Sachsen-Anhalt auf.

Im Januar 2000 wurde die Mitteldeutsche Bitumenwerke GmbH gegründet, die im Zuge eines MBO zum 1. August 2002 alle Vermögensgegenstände der Paraffinwerk Webau GmbH übernahm.<sup>142</sup> Bund und Land stellten rund 20 Millionen Euro für die weitere Altlastensanierung auf dem ehemaligen Betriebsgelände zur Verfügung. Damit wurden die Voraussetzungen für neue Investitionen geschaffen.<sup>143</sup> Das mittelständische Unternehmen erweiterte in der Folgezeit seine Produktpalette und etablierte sich als Spezialanbieter von Bitumen.

## Ceritolwerk Mieste GmbH

Die Geschichte des Ceritolwerks begann 1944 mit der kriegsbedingten Verlagerung von Produktionsanlagen eines Schmierstoffe-Herstellers von Emmerich am Rhein nach Mieste.<sup>144</sup> Das Werk wurde in den 1950er-/1960er-Jahren mehrfach erweitert, deckte 1970 bereits rund drei Viertel und 1989 schließlich mehr als 99 Prozent des DDR-Bedarfs an Schmierfetten. Mit rund 15 400 Tonnen Schmierfetten wurde 1989 ein Produktions-

140 Geschäftsanteilskaufvertrag, 30.6.1994, ebd., Bl. 233–259.

141 Vgl. »Baufeld: Entsorgungsspezialist sucht mehr Altöl«, in: Handelsblatt, 10.3.1997.

142 Vgl. Antwort der Landesregierung auf eine Kleine Anfrage zur schriftlichen Beantwortung, Drucksache 6/3478, 7.10.2014.

143 Vgl. Schneider: »Die Ärmel hochgekrempt im Bitumenwerk«, in: Mitteldeutsche Wirtschaft. Das Magazin der IHK Halle-Dessau, Juni 2019, S. 16f.

144 Vgl. »Ceritolwerk: Ab 2016 wieder drei Azubis«, in: Volksstimme, 27.8.2015.

höchststand erreicht.<sup>145</sup> Damit lag die Schmierfettproduktion pro Kopf in der DDR, bedingt durch einen älteren Maschinenpark und andere Sorten, weit über den westdeutschen Werten. In der Bundesrepublik hatte sich die Schmierfettproduktion seit Ende der 1970er-Jahre leicht rückläufig entwickelt. Angesichts dieser Zahlen und des drastischen Rückgangs der Nachfrage rechnete die Geschäftsführung des Ceritolwerks nach der Einführung der D-Mark mit einem Produktionsrückgang von bis zu 80 Prozent. Ihre Überlebensstrategie bestand darin, Modernisierungsinvestitionen nachzuholen, das Personal zu reduzieren und schnell einen westdeutschen Kooperationspartner zu finden.

Die familiengeführte Carl Bechem GmbH, Hagen (Nordrhein-Westfalen), ältester Schmierstoffhersteller in Deutschland, setzte auf eine Kooperation mit dem einstigen Monopolisten in der DDR, um sich den neuen Markt schneller als die Konkurrenz zu erschließen. Bereits Ende Mai 1990 wurde ein Kooperationsvertrag geschlossen, der den gemeinsamen Produktenvertrieb vorsah. Einen Tag vor dem 3. Oktober 1990 handelten die Carl Bechem GmbH und die Treuhand einen Kaufvertrag aus.<sup>146</sup> Am 17. Dezember 1990 wurde die Ceritolwerk Mieste GmbH an die Carl Bechem GmbH verkauft.<sup>147</sup> Der Käufer verpflichtete sich zur Übernahme von 70 Arbeitnehmern und zu Investitionen in Höhe von 3,2 Millionen DM.<sup>148</sup> »Das war ein Glücksfall für unseren Betrieb – schon allein deshalb, weil Bechem zu dieser Zeit schon international agierte«, so Produktionsleiter Norbert Hartmann rückblickend.<sup>149</sup>

Die Talsohle für das Ceritolwerk war allerdings noch nicht erreicht. Der Einbruch der Wirtschaftsleistung in den ostdeutschen Bundesländern führte auch beim Ceritolwerk zu Verlusten, zumal Altkredite und Zinsen das Unternehmen belasteten. Um einen Konkurs abzuwenden,

145 Vgl. Weiterführungskonzept der Ceritol-Werke, Herbst 1990, BArch Berlin, B 412/26540, Bl. 78–91.

146 Bechem an Hemme, Treuhand, 5.10.1990, ebd., Bl. 96.

147 Vgl. Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990–1994, Bd. 4, S. 167.

148 Vgl. Kaufvertrag Ceritolwerk Mieste GmbH an die Carl Bechem GmbH, 17.12.1990, BArch Berlin, B 412/26540, Bl. 207–222.

149 »Ceritolwerk: Ab 2016 wieder drei Azubis«, in: Volksstimme, 27.8.2015.

schlossen die Treuhand und die Carl Bechem GmbH Anfang 1993 eine Zusatzvereinbarung zum Kaufvertrag. Die Treuhand machte Abstriche beim Verkaufspreis und die Carl Bechem GmbH verzichtete auf Entlassungen.<sup>150</sup> Mitte der 1990er-Jahre waren die größten Probleme überwunden. Im September 1997 erfolgte die Verschmelzung mit der Carl Bechem GmbH.<sup>151</sup> Danach entwickelte sich Mieste zum wichtigsten deutschen Produktionsstandort der mittelständischen Firma.<sup>152</sup>

## Völpker Montanwach GmbH

Das Unternehmen war im Jahr 1900 von der A. Riebeck'sche Montanwerke AG, Halle/Saale mit dem Ziel gegründet worden, die in der anhaltinischen Braunkohle befindlichen Wachse zu gewinnen und weiterzuverarbeiten. Die dafür genutzten Technologien wurden im Laufe der Zeit weiterentwickelt, was zu einer erheblichen Erhöhung der Ausbeute führte. In Deutschland blieb die Produktion von Montanwachsen auf drei Unternehmen beschränkt: Hoechst AG, BASF AG und A. Riebeck'sche Montanwerke AG. Letztgenanntes Unternehmen wurde nach den Zweiten Weltkrieg in der SBZ enteignet. Die Montanwachsfabrik in Völpke, in Westen des heutigen Sachsen-Anhalts unweit der Landesgrenze zu Niedersachsen gelegen, wurde in Staatseigentum überführt. In den Jahren der deutschen Teilung fand zwischen den beiden westdeutschen Konzernen und dem Außenhandel der DDR eine Marktaufteilung statt. BASF und Hoechst belieferten die westlichen Märkte mit ihren Wachsprodukten, das Werk in Völpke alle RGW-Länder.<sup>153</sup> Obwohl der Betrieb damit der wichtigste Exportbetrieb des übergeordneten VEB Hydrierwerk Zeit

150 Zusatzvereinbarung zum Kaufvertrag vom 17.12.1990 über den Verkauf der Ceritolwerk Mieste GmbH an die Carl Bechem GmbH, 3.3.1993, BArch Berlin, B 412/26540, Bl. 201–205.

151 Vgl. <https://www.bechem.de> (letzter Zugriff 12.11.2020).

152 Vgl. »Mieste ist unser wichtigster Standort«, in: Volksstimme, 22.8.2012.

153 Vgl. Mittelfristige Unternehmensplanung der Völpker Montanwach GmbH, 30.7.1992, BArch Berlin, B 412/26496, Bl. 12–32.

war, blieb seine Modernisierung aus. Die Anlagen wurden auf Verschleiß gefahren und die noch aus der Gründerzeit stammenden Werksbauten nicht renoviert. Ein Teil der ältesten Anlagen wurde 1980 stillgelegt, bei einigen Gebäuden bestand Einsturzgefahr. Das äußere Erscheinungsbild des Betriebes wirkte abschreckend. Und dennoch waren die Chancen für einen erfolgreichen Übergang in die Marktwirtschaft nicht schlecht, da das Unternehmen mit seinen Spezialprodukten über relativ stabile Märkte verfügte. Nur wenige mittelständische Firmen in Europa stellten vergleichbare Montanwachse und Chromgerbstoffe her, wie sie in Völpke bereits seit fast 100 Jahren produziert wurden.

Zum 9. Juni 1990 wurde die Völpker Montanwachs GmbH selbstständig. Nur wenige Wochen nach der Wiedervereinigung meldete sich eine amerikanische Montanwachsfirma aus Tulsa (Oklahoma) bei Treuhandpräsident Rohwedder, um Daten des Völpker Betriebes zu erhalten.<sup>154</sup> Nachdem ihre Anfrage in den chaotischen Anfangswochen der Treuhandanstalt unbeantwortet blieb, nahm die amerikanische Firma von einem Kaufangebot Abstand. Die Treuhand konzentrierte sich auf Verhandlungen mit einer kleinen westdeutschen und einer mittelständischen italienischen Firma, die ebenfalls Montanwachse herstellten. Beide Firmen hatten seit Anfang 1991 Geschäftsbeziehungen zum Unternehmen in Völpke aufgenommen.

Im Bereich Energie/Mineralöl der Treuhand wurde bereits im Januar 1991 alternativ ein MBO erwogen. Die Treuhand hielt das Unternehmen auch im Fall seiner weiteren Eigenständigkeit für überlebensfähig, zumal Völpker Montanwachse inzwischen auch in den alten Bundesländern rege nachgefragt wurden.<sup>155</sup> Nur sehr wenige ostdeutsche Unternehmen befanden sich damals in einer ähnlich komfortablen Marktlage.

Die beiden Geschäftsführer der Montanwachs GmbH standen hinter der MBO-Idee. Ausschlaggebend für sie waren erfolgreich verlaufende Gespräche mit der BASF und den Hausbanken. Die BASF wollte die ei-

154 Vgl. Petrolite Speciality Polymers Group, Tulsa, an Rohwedder, 20.11.1990, BArch Berlin, B 412/26500.

155 Vgl. Schandelmaier (Bereich Energie/Mineralöl), Notiz, 31.1.1991, ebd.

gene Montanwachsproduktion in Gersthofen einstellen und künftig Produkte aus Völpke beziehen.<sup>156</sup> Eine entsprechende Kooperationsvereinbarung wurde im Januar 1992 unterzeichnet. Dies war ein entscheidender Schritt zur Sicherung des Standorts. Auch der Betriebsrat unterstützte das MBO-Konzept und brachte zusätzlich noch eine Mitarbeiterbeteiligung ins Spiel.<sup>157</sup>

Das MBO-Projekt barg jedoch auch nicht unbeträchtliche Risiken. Die Technologie des Werkes war veraltet, die Rohstoffbezüge unsicher, die Sicherheitsstandards unzureichend und der Boden auf Teilen des Werksgebietes kontaminiert. Mehr als zwei Drittel aller Beschäftigten musste bis Mitte 1992 gekündigt werden. Nennenswerte finanzielle Reserven besaßen die Geschäftsführer nicht.<sup>158</sup> Von vornherein war daher klar, dass ein MBO nur mit Unterstützung der Treuhand Erfolgsaussichten besaß.

Im August 1992 reichten die Geschäftsführer der Völpker Montanwachs GmbH ihr Kaufangebot ein.<sup>159</sup> Es entsprach in etwa den Angeboten der beiden Mitbewerber. Die Treuhand entschied sich für den MBO-Antrag, da sie das Konzept überzeugte und die Geschäftsführer über langjährige Betriebserfahrungen verfügten. Im Februar 1993 wurde die Völpker Montanwachs GmbH an Otto Körner und Georg-Friedrich Oelze rückwirkend zum 1. Oktober 1992 verkauft.<sup>160</sup> Die Geschäftsführer verpflichteten sich zum Erhalt von 82 Arbeitsplätzen und zu Investitionen in Höhe von 7,6 Millionen DM bis 1995. Im Gegenzug wurde das Unternehmen von der Treuhand weitgehend entschuldet.<sup>161</sup> Das MBO-Konzept funktionierte. Seit 2008 firmiert das mittelständische Familienunterneh-

156 Vgl. Bereich Energie/Mineralöl (Köhler), 31.10.1991, ebd.

157 Vgl. Morta, Betriebsratsvorsitzender, an Schillmöller, Treuhand; 22.4.1992, ebd.

158 Vgl. Oelze und Körner an Lambertz, Treuhand, Bereich Energiewirtschaft, mittelfristige Unternehmensplanung der Völpker Montanwachs GmbH, 30.7.1992, BArch Berlin, B 412/26496, Bl. 12–32.

159 Vgl. Otto Körner (Harbke), Georg-Friedrich Oelze (Badeleben) an Treuhand, Lambertz, 24.8.1992, ebd., 34 f.

160 Vgl. Bereich Mineralöl (Fuchs), Vorlage: Privatisierung der Völpker Montanwachs GmbH durch Verkauf der Gesellschafteranteile, 3.3.1993, ebd.

161 Vgl. ebd.

men wegen seines inzwischen erweiterten Produktspektrums als Völpker Spezialprodukte GmbH.<sup>162</sup>

Die Spezialanbieter blieben erhalten, allerdings mit stark reduziertem Personal. Entscheidend für die Privatisierung des Ceritolwerks Mieste und der Montanwachsfabrik Völpke waren ihre konkurrenzfähigen Produkte und die gut qualifizierten Belegschaften. Das veraltete Anlagevermögen wurde rasch erneuert bzw. modernisiert. An den altindustriellen Standorten mit besonders hohen Umweltbelastungen, so in Webau und Klaffenbach, stand noch bis weit in die 2000er-Jahre die Altlastensanierung im Vordergrund.

**Entwicklung der Mitarbeiterzahlen an den mittleren und kleineren Standorten der ostdeutschen Mineralölindustrie 1989 und 2018 (\*Industriepark Zeitz)**

Standort	Mitarbeiter 1989	Mitarbeiter 2018
Hydrierwerk Zeitz	4 400	1 200*
Addinol Lützkendorf/Krumpa	2 500	100
Paraffinwerk Webau	1 100	100
Ceritolwerk Mieste	300	67
Montanwachsfabrik Völpke	400	80
Mineralölwerk Klaffenbach	200	–
<b>Summe</b>	<b>8 900</b>	<b>1 547</b>

#### 4. Haushaltschemie: Zu schwach, um zu bestehen

Im Zuge der durchgängigen Kombinarsbildung war 1980 das Kombinat Haushaltschemie Genthin gebildet, nach nur vier Jahren aber bereits wieder aufgelöst worden. Die Betriebe wurden auf die Kombinate PCK Schwedt, CKB Bitterfeld und Leuna aufgeteilt. PCK erhielt den VEB Wittol Wittenberg mit vier Betriebsteilen, CKB den VEB Fettchemie Karl-Marx-

162 Vgl. <https://voelpker.com/unternehmen/historie> (letzter Zugriff am 3.4.2021).

Stadt mit sechs Betriebsteilen und Leuna den VEB Vereinigte Klebstoffwerke Pirna, Imbal Karl-Marx-Stadt sowie den aus dem VEB Fettchemie herausgelösten Betriebsteil Fit Hirschfelde.

Für alle drei Kombinatleitungen stellten die 1984 hinzugekommenen Produktionsstätten eher lästiges Beiwerk dar, verbesserten aber die Möglichkeiten, das von der Staatlichen Plankommission vorgegebene Ziel von mindestens 5 Prozent Konsumgüterprodukten an der Gesamtproduktion zu erreichen.

Für die Leitung des PCK hatte die Erdölverarbeitung oberste Priorität. Die Steuerung der neu hinzugekommenen Betriebe der Haushaltschemie wurde dem VEB Wittol Chemie übertragen. Die Lutherstadt Wittenberg mit dem großen Düngemittelwerk in Piesteritz in unmittelbarer Nachbarschaft hatte sich schon Ende des 19. Jahrhunderts zu einem Zentrum der Haushaltschemie entwickelt. Hier hatte der Chemiker Ernst Sieglin 1895 ein Zweigwerk seiner Dr. Thompson's Seifenpulver GmbH bauen lassen.<sup>163</sup> Noch vor dem Ersten Weltkrieg errichtete auch die Chemische Werke Siegel & Co., Köln, ein Werk in Wittenberg.<sup>164</sup> »Dr. Thompson's Seifenpulver« und das Metallputzmittel »Sidel« gehörten damals zu den bekanntesten Markenprodukten. Auf den Höhepunkt ihrer Expansion beschäftigten beide Unternehmen zusammen rund 1500 Mitarbeiter in Wittenberg. Beide Werke wurden 1948 verstaatlicht und 1955 zum VEB Wittol zusammengeschlossen. Im Unterschied zu den international bekannten privaten Vorgängern blieb der VEB mit seinen rund 900 Mitarbeitern allerdings weitgehend auf die Versorgung des Inlandmarkts beschränkt.

163 Vgl. Henkel KGaA (Hg.): Chronik 130 Jahre Henkel, S. 19, 32. Feldenkirchen/Hilger: Menschen und Marken.

164 Sidel entwickelte sich bis in die 1960er-Jahre zu einem Konzern mit mehr als 4000 Mitarbeitern und einer marktbeherrschenden Stellung bei der Produktion von Reinigungsmitteln. Nur kurz nach dem Zusammenschluss der Chemischen Werke Siegel & Co. Köln mit den Thompson-Werken Düsseldorf zur Thompson-Siegel GmbH wurde dieses Unternehmen 1971 durch den Konsumgüterproduzenten Henkel GmbH, Düsseldorf-Holthausen, (seit 1975 Henkel AG & Co. KGaA) übernommen (vgl. Turck: Die ehemaligen Sidel-Werke in Köln-Braunsfeld, S. 3–5).

Eine Aufwertung erfuhr Wittol durch die Zuordnung von vier traditionsreichen Unternehmen, die erst 1972 vollständig enteignet worden waren. Es handelte sich um die Gothard-Chemie Gotha, die Salzwedeler Kerzenfabrik, die Ebersbacher Wachswarenfabrik und Eg-Gü Schuhpflegemittel Dresden. Bis zu einem gewissen Grad zehrten diese Werke noch immer vom Pioniergeist ihrer Gründerfamilien und der Bekanntheit ihrer Markenprodukte. So galt Eg-Gü als erstes Unternehmen weltweit, das bereits 1919 Schuhcreme in Metalltuben angeboten hatte.<sup>165</sup>

Infolge der Betriebsadditionen nahm Wittol eine Monopolstellung ein. Die Produktionspalette umfasste das gesamte Sortiment der Haushaltchemie von Schuhpflegemitteln über Bohnerwachs bis hin zu Kerzen aller Art. In nahezu jedem Haushalt und Betrieb der DDR wurden Wittol-Produkte verwendet.<sup>166</sup> Um den Absatz musste sich die Kombinatseitung keine Sorgen machen. Die Verbraucher hatten keine Wahl. Von den Planungsbehörden wurde die Haushaltchemie stiefmütterlich behandelt. Ihre Betriebe galten nicht als prioritär und erhielten kaum Investitionsmittel. Die meisten Produkte waren qualitativ gut, bleiben außerhalb der DDR aber nahezu unbekannt.

Im Frühjahr 1990 begann die Entflechtung des Kombinats PCK.<sup>167</sup> In einer Stellungnahme zur Umwandlung des VEB Wittol in eine GmbH hielt der scheidende Direktor des PCK, Werner Frohn, fest, dass die technologischen Verflechtungen im Kombinat unterentwickelt gewesen seien. Jeder Betrieb müsse nun eigene Wege gehen.<sup>168</sup> Die Betriebe der Haushaltchemie wurden abgespalten und Wittol musste sich von seinen 1972 hinzugewonnenen Betriebsstätten außerhalb Wittenbergs trennen.

165 Vgl. Lars Herrmann: Augsburgs Straße, <http://www.dresdner-stadtteile.de> (letzter Zugriff am 26.5.2021).

166 Vgl. Horizont, 16.10.1992.

167 Vgl. Bukowski/Limmer: Vom Vorzeigekombinat, S. 174.

168 Vgl. Frohn (PCK): Stellungnahme zur Umwandlung des VEB Wittol, 2.5.1990, BArch Berlin, B 412/26538, Bl. 42–45.

## Rechtsnachfolger des VEB Wittol

Betrieb	Beschäftigte 1990
Wittol-Chemie GmbH, Wittenberg	900
Ebersbacher Wachswaren GmbH	400
Eg-Gü Schuhpflegemittel GmbH, Dresden	300
Salzwedeler Kerzenfabrik GmbH	250
Gothard-Chemie GmbH, Gotha	190

Die Geschäftsführung von Wittol ahnte nichts Gutes. Sie wusste, dass die anderen Werke aufgrund ihrer Produktionsprofile etwas bessere Marktchancen besaßen. Wittol rechnete nach der Einführung der D-Mark mit einer negativen Ertragslage.<sup>169</sup>

Die Privatisierung der Betriebe der Haushaltschemie, mit jeweils mehreren Hundert Beschäftigten, war Sache der Treuhandniederlassungen. Am schnellsten gelang die Reprivatisierung des Schuhcremeproduzenten Eg-Gü durch die Niederlassung Dresden.<sup>170</sup> Trotz anfänglicher Erfolge, die nicht zuletzt auf die Rückbesinnung ostdeutscher Verbraucher auf bekannte Ostmarken zurückzuführen war, schaffte es Eg-Gü nicht, an den großen unternehmerischen Erfolg der Vorkriegszeit anzuknüpfen. Das Unternehmen musste 2005 Insolvenz anmelden. Die Oli Laccos Lack- und Cosmetics Vertriebs- und Handels GmbH, Lichtenau, erwarb die Markenrechte, Maschinen und Rezepturen von Eg-Gü, verlagerte die Produktion nach Lichtenau (Landkreis Mittweida) und setzte die Produktion eines verkleinerten Sortiments mit wenigen Mitarbeitern fort.<sup>171</sup> Zum erhofften »glänzenden Neuauftritt« der Traditionsmarke kam es jedoch nicht.

Eine schnelle Privatisierung durch die Treuhandniederlassung Magdeburg erfolgte auch im Fall der Salzwedeler Kerzenfabrik GmbH. Das

169 Vgl. Betriebsdirektor Demin, VEB Wittol: Stellungnahme zur Umwandlung des BT Kerzenfabrik Salzwedel, 21.5.1990, BArch Berlin, B 412/26538, Bl. 44f.

170 Vgl. Lars Herrmann: Augsburgs Straße, <http://www.dresdner-stadtteile.de> (letzter Zugriff am 26.5.2021).

171 Vgl. »Eg-Gü plant einen glänzenden Neuauftritt«, in: Lausitzer Rundschau, 6.1.2006.

Unternehmen wurde 1992 von der Vollmar GmbH, Rheinbach (Nordrhein-Westfalen), gekauft. Von 240 Arbeitsplätzen blieb rund ein Drittel erhalten.<sup>172</sup> Die Kerzenfabrik entwickelte sich rund zwei Jahrzehnte gut. Eine Umstrukturierung bei der Muttergesellschaft führte dann aber zu Produktionsverlagerungen und zur Schließung des Standortes Salzwedel im Jahr 2017.

Die Ebersbacher Wachswaren GmbH wurde im Herbst 1991 als sanierungsfähig eingestuft und im Februar 1992 im Rahmen eines MBO/MBI für eine Million DM von drei leitenden Mitarbeitern und einem Geschäftspartner aus dem Westen, Inhaber der Kerzenmanufaktur Fuldata GmbH, erworben.<sup>173</sup> Der Partner konnte seine 25-prozentige Beteiligung am Kaufpreis jedoch nicht erbringen, woraufhin die Dresdner Bank ihre Finanzierungszusage für das Projekt zurückzog.<sup>174</sup> Die Treuhand stundete die Kaufpreiszahlung und half dem Unternehmen über den Liquiditätsengpass hinweg. Im Jahr 2005 erfolgte der Verkauf der Ebersbacher Wachswaren GmbH an die JEKA Kerzen GmbH, Hausmannstätten bei Graz.<sup>175</sup> Das österreichische Familienunternehmen hatte bereits im Jahr 2002 die Gothaer Kerzenfabrik, vormals Gothard Chemie, übernommen.

Während die Verkäufe der genannten Unternehmen rasch erfolgten, ohne dass es dabei zu erkennbaren Verstößen gegen die Privatisierungsrichtlinien der Treuhand kam, verlief die Privatisierung von Wittol undurchsichtig. Damit betraut war die Treuhandniederlassung Halle. Ihr Privatisierungsdirektor hatte nur das Ziel, bis Ende 1992 alle in seinem Portfolio befindliche Unternehmen zu verkaufen, um möglichst hohe Prämien zu kassieren.<sup>176</sup>

Anfang 1992 stellten vier leitende Mitarbeiter der Wittol Chemie GmbH einen MBO-Antrag. Es war eine Flucht nach vorn. Die Produktion

172 Vgl. »Die Kerzenfabrik ist ein Stück Leben«, in: Altmark Zeitung, 9.12.2017.

173 Vgl. Privatisierung der Ebersbacher Wachswaren GmbH (EWA), Februar 1992, BArch Berlin, B 412/3909.

174 Vgl. ICG Investitions-Consult GmbH Berlin: Information, Juni 1992, BArch Berlin, B 412/9368, Bl. 79–87.

175 Vgl. »Ebersbacher Kerzenhersteller pleite«, in: Lausitzer Rundschau, 31.12.2005.

176 Vgl. »Aufbau Ost: Stets unter Wert«, in: Der Spiegel, 9.2.1998.

sollte auf das Werk I konzentriert und mit einem Bruchteil der vormaligen Belegschaft fortgesetzt werden.<sup>177</sup> An dem MBO wollten sich westdeutsche Investoren mit bis zu 49 Prozent beteiligen. Von dem MBO/MBI-Antrag wurde der Betriebsrat überrascht und lehnte diesen ab, da man auf eine größere Zahl an Arbeitsplätzen gehofft hatte.<sup>178</sup> Kurz darauf wurde der bisherige Geschäftsführer von der Treuhand abberufen und durch einen neuen westdeutschen »Zeitmanager« ersetzt. Das MBO/MBI-Projekt war damit hinfällig.

Die Treuhandniederlassung Halle verhandelte in den folgenden Wochen mit zwei Interessenten: Klaus Ambrecht, Wohn- und Gewerbebau Göttingen GmbH – das Unternehmen hatte bereits mit der Wittag GmbH einen kleineren, auf die Herstellung von Haushaltsgeschirr und Plasterzeugnissen spezialisierten Betriebsteil von Wittol übernommen – sowie einem aus Pakistan stammenden Geschäftsmann. Mit beiden Parteien wurden unterschriftsreife Verträge ausgehandelt. Am 24. Juli 1992 lud die Treuhand zu einer Pressekonferenz ein, und gab den Verkauf von Wittol und Wittag an Ambrecht bekannt. Insgesamt sollten 550 Arbeitsplätze erhalten bleiben und 77 Millionen DM Investitionen getätigt werden.<sup>179</sup> Doch diese Zahlen erwiesen sich als reine Luftschlösser.

Es ist anhand der vorhandenen Akten nicht zu beurteilen, nach welchen Kriterien die Privatisierung erfolgte. Der Schriftwechsel der Treuhandniederlassung Halle vermittelt das Bild eines überstürzten Vorgehens, ohne klar erkennbare Kriterien. Der leer ausgegangene Bewerber beschwerte sich über den intransparenten Vorgang. Wahrheitswidrig wurde ihm von der Treuhandniederlassung Halle geantwortet, dass sein Konkurrent eine höhere Zahl an Arbeitsplätzen garantiert hätte.<sup>180</sup>

177 Rudolph, Walde, Arndt, Mucke an Glock, 14.2.1992, BArch Berlin, B 412/27270, Bl. 124 f.

178 Vgl. Info des Betriebsrats über MBO, 3.3.1992, ebd., Bl. 119 f.

179 Vgl. Daten zur Pressekonferenz, ebd., Bl. 59.

180 Vgl. THA-Niederlassung (NL) Halle, Schlittgen und Kindelberger, an Bakshi, 26.8.1992, BArch Berlin, B 412/27271, Bl. 51; Kaufvertrag NL Halle – Klaus Ambrecht, 23.7.1992 (share-deal), BArch Berlin, B 412/27254, Bl. 4–19.

Ohne den Vorgang hier weiter ausleuchten zu können, ist anzumerken, dass nach einer Tiefenprüfung im Juni 1994 zwei Drittel aller Privatisierungsfälle in Halle als unwirksam beurteilt wurden, in jedem fünften gab es Hinweise auf strafbare Handlungen. Drei ehemalige Direktoren der Niederlassung Halle wurden 1998 wegen Bestechlichkeit zu je fünfeneinhalb Jahren Haft verurteilt.<sup>181</sup>

Nach der Privatisierung konzentrierte sich die Wittol GmbH auf die Produktion von Haushaltspflegemitteln und zehrte vom alten Produktimage.<sup>182</sup> Ambrecht gab Wittol schließlich im Jahr 2000 an die Kruse Chemie KG, Balve, ab. Das Familienunternehmen aus Nordrhein-Westfalen hatte 1993 bereits die Domal GmbH Stadtilm (Thüringen), Hersteller von Reinigungsmitteln, gekauft und vereinigte damit die beiden einstmals wichtigsten ostdeutschen Werke der Haushaltschemie.<sup>183</sup>

Trotz einer drastischen Personalreduktion blieb die wirtschaftliche Lage von Domal kritisch. Die Kruse Chemie erhofft sich durch den Zukauf der Wittenberger Produktionsstätte Synergieeffekte und setzte auf den hohen regionalen Bekanntheitsgrad der Marke »Wittol«. Zum Zeitpunkt der Übernahme arbeiteten nur noch 40 Mitarbeiter bei Wittol. Kruse reduzierte die Produktpalette und ging zur Lohnarbeit für andere Firmen über. Mit einer Niedrigpreisstrategie wollte er den Standort halten. Gesellschafter Rainer Kruse erklärte: »Wenn Wittol von einem Konzern übernommen worden wäre, hätten die den Laden längst dichtgemacht.«<sup>184</sup>

In den 1990er-Jahren lebten viele Ostmarken nochmals auf, darunter auch Marken der Haushaltschemie wie »Wittol« und »Eg-Gü«. Auffällig viele Erfolgsprodukte stammten aus Firmen, die erst während der Enteignungswelle 1972 verstaatlicht worden waren.<sup>185</sup> Die Herkunft aus dem Osten erwies sich nicht länger als Malus, sondern als Bonus und das selbst

181 »Aufbau Ost: Stets unter Wert«, in: Der Spiegel, 9.2.1998.

182 Vgl. Horizont, 29.3.1996.

183 Vgl. »Domal Stadtilm mit doppeltem Umsatz«, in: Neues Deutschland, 5.11.1993.

184 Zit. nach Hendrik Lasch: »Wittol geht auf glattes Parkett«, in: Neues Deutschland, 21.4.2001.

185 Vgl. Gries: Vertrauen kaufen, S. 11–51.

bei Produkten, die in der DDR-Zeit durchaus kritisch gesehen wurden.<sup>186</sup> Das Ja zu den heimischen Erzeugnissen kam in dieser Zeit einer »produktpolitischen Volksabstimmung«, einem Plädoyer für die eigene soziale Umwelt, gleich.<sup>187</sup>

Ein längerfristiger Erfolg war den meisten ostdeutschen Standorten der Haushaltschemie jedoch nicht beschieden. Dafür waren sie schlichtweg zu klein, zu kapitalschwach und international zu wenig bekannt. Entweder verschwanden sie komplett vom Markt oder wurden von größeren internationalen Firmen, wie im Fall der Kerzenhersteller, aufgekauft.

Im Februar 2003 erfolgte die Verschmelzung von Domal und Wittol zur domal-wittol Reinigungsmittelwerke GmbH. Der Standort Wittenberg wurde geschlossen und die Produktion nach Stadtilm in Thüringen verlegt.<sup>188</sup> Die Kruse Chemie KG trennte sich 2012 dann auch noch von der Produktionsstätte in Stadtilm. Nach der Insolvenz der Domal GmbH übernahm die polnische Global Cosmed Group im Jahr 2014 das Werk.<sup>189</sup>

Mit wachsendem zeitlichem Abstand zur DDR verloren viele ostdeutsche Marken ihren Wiedererkennungswert. Die führte zu stagnierenden Umsätzen und letztendlich zum Verschwinden von Traditionsmarken. Ein Zentrum der Haushaltschemie, wie es vor dem Zweiten Weltkrieg Wittenberg darstellte, ist in Ostdeutschland nicht mehr zu finden. Den Verlust von Marken mit regionalem Bezug mag man bedauern, der Tätigkeit der Treuhand ist diese Entwicklung, unabhängig von Fehlern bei einzelnen Privatisierungen, allerdings nicht anzulasten.

Als einzigem Unternehmen der ostdeutschen Haushaltschemie gelang es der Fit GmbH, Zittau, nicht nur zu überleben, sondern überregionale Bedeutung zu erlangen. »Fit«, ein Spülmittel in einer grünen Flasche, geformt nach dem Roten Turm in Chemnitz, war in nahezu jedem DDR-

186 Band: Zwischen Ostalgie und Selbstbehauptung, S. 110–116.

187 Gries: Vertrauen kaufen, S. 67.

188 Vgl. »Unternehmen: Wittol nun in Stadtilm« in: Mitteldeutsche Zeitung, 3.11.2011.

189 Im Jahr 1995 verlagerte die Gruppe ihre Geschäftstätigkeit von Deutschland komplett nach Polen. 1997 erfolgte die Umwandlung in eine AG.

Haushalt zu finden.<sup>190</sup> Fit wurde in Hirschfelde nahe Zittau produziert. Das Werk war neben weiteren Produktionsstätten der Haushaltschemie 1984 dem Kombinat VEB Leuna-Werke »Walter Ulbricht« zugeschlagen worden. Volkswirtschaftlich sinnvoll war die bereits erwähnte Quotierung der Konsumgüterproduktion nicht. Da aber inzwischen die gesamte Wirtschaft der DDR in Kombinatorganen organisiert war, blieb nur dieser Weg, um die Versorgung mit Konsumgütern zu verbessern. Letztendlich scheiterte die Planwirtschaft auch an solchen Strukturen und ihrer Unfähigkeit, auf schnell wechselnde Kundenwünsche bei den »tausend kleinen Dingen« zu reagieren.

Trotz eines konkurrenzfähigen Produkts drohte dem Betrieb und seinen rund 450 Mitarbeitern nach der D-Mark-Umstellung das »Aus«. Das Spülmittel wurde von den großen Handelsketten nicht gelistet. Die Produktion ging von rund 55 000 Tonnen im Jahr 1989 auf nur noch 9000 Tonnen im Jahr 1991 zurück. Die Zahl der Mitarbeiter musste auf 60 reduziert werden. Die Trendwende schaffte ein neuer Eigentümer, der Mannheimer Chemiker Wolfgang Groß. Er hatte Erfahrungen im Management mehrerer Großunternehmen, darunter beim amerikanischen Konsumgüterkonzern Procter & Gamble und dem Schweizer Konzern Ciba Geigy, gesammelt. Bei Ciba Geigy war er mit der strategischen Unternehmensplanung und der Entwicklung von Marketingplänen befasst. Groß erwarb im Dezember 1992 die Betriebsstätte Hirschfelde der LEUNA-WERKE AG von der Treuhand.<sup>191</sup> Die Treuhand stundete den Kaufpreis und gewährte finanzielle Erleichterungen. Dennoch blieb die Lage des jungen Unternehmens kritisch. Die meisten Banken in Sachsen winkten ab. Deren Direktoren kamen aus dem Westen und dort hatten

190 Das Spülmittel wurde seit Mitte der 1950er-Jahre vom VEB Fettchemie Karl-Marx-Stadt produziert. Ab 1967 erfolgte die Produktion in einem neuen Betriebsteil in Hirschfelde nahe Zittau. Dorthin wurden später auch die Verwaltung und der Vertrieb verlagert. Nach der Integration in das Kombinat Leuna wurde die Produktion von »Fit« unverändert fortgesetzt (vgl. fit GmbH: »Innovation. Seit 1954«, <https://www.fit.de/fit-gmbh/unternehmen/geschichte> [letzter Zugriff 2.2.2024]).

191 Vgl. Kaufvertrag zwischen der Treuhand, der Leuna-Werke AG und der Fetec Chemische Produkte GmbH, Mutterstadt, 30.12.1992, Archiv InfraLeuna GmbH.

sie gelernt, wie Wolfgang Groß erfahren musste, »ostdeutsche Betriebe sind nicht überlebensfähig«. <sup>192</sup> Nur die Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Sachsen mbH (MBG) glaubte an das Projekt und reichte einen Kredit aus. <sup>193</sup> Die Fit GmbH konnte in neue Anlagen investieren. Ihr Eigentümer setzte auf das Markenbewusstsein der Ostdeutschen. <sup>194</sup>

Innerhalb eines Jahrzehnts entwickelte sich die Fit GmbH zum führenden ostdeutschen Hersteller von Haushaltsputzmitteln und schaffte auch im Westen Deutschlands den Durchbruch. <sup>195</sup> Dies gelang dank des Zukaufs mehrerer bekannter Marken, darunter »Rei«, »Rei in der Tube«, »Sanso«, »Kuschelweich« und »Sunil«. Später übernahm die Fit GmbH auch die Kosmetikmarken »Gard« und »fenjal«. Die Produktion der »Westmarken« wurde nach Hirschfelde verlegt. Die Zukäufe führten zu einer vermehrten Listung von Fit-Produkten im Westen, was sich in einer Verdoppelung des Umsatzes im Jahr 2011 gegenüber dem Vorjahr niederschlug. Im Jahr 2020 konnte Fit seinen Umsatz erstmals auf mehr als 200 Millionen Euro steigern. <sup>196</sup> Die Fit GmbH hat sich in knapp drei Jahrzehnten zu einem mittelständischen Unternehmen mit rund 270 Mitarbeitern entwickelt und gehört zu den Stützen der Wirtschaft im Dreiländereck von Zittau. <sup>197</sup>

Abschließend ist noch auf die Versuche zur Privatisierung der Fettechemie Chemnitz GmbH einzugehen. Der seit 1980 zum Chemiekombinat Bitterfeld gehörende VEB Fettchemie Karl-Marx-Stadt war der wichtigste

192 Zit. nach Nils Klawitter: »Tötet Läuse, wäscht Panzer und auch Teller«, in: Die Zeit, 26.10.2000.

193 Vgl. »Spülmittel: Fit wächst«, in: Mitteldeutsche Zeitung, 2.8.2012.

194 Vgl. Nils Klawitter: »Tötet Läuse, wäscht Panzer und auch Teller«, in: Die Zeit, 26.10.2000.

195 »Wie das Palmolive des Ostens den Durchbruch schaffte«, in: Handelsblatt, 4.8.2015.

196 Vgl. fit GmbH: Umsatzzahlen 1993 bis 2022, <https://www.fit.de/fit-gmbh/unternehmen/fakten-zahlen> (letzter Zugriff 2.2.2024).

197 Vgl. »Reinigungsmittel-Hersteller Fit wächst im Krisenjahr um 20 Prozent«, in: Freie Presse, 28.1.2021.

Produzent von Textil-, Leder- und Papierhilfsmitteln der DDR. Bereits 1881 als »Drogen-, Farben- und technische Produktenhandlung« gegründet und damals noch am Stadtrand von Chemnitz angesiedelt, erlebte der Betrieb seine Blütezeit in den 1920er-Jahren.<sup>198</sup> Im Jahr 1932 war von der Th. Böhme Fettchemie AG das erste vollsynthetische Waschmittel der Welt entwickelt und unter dem Namen »Fewa« mit auf den Markt gebracht worden. Allerdings fehlte dem Unternehmen in der Zeit der Krise das Kapital, um die Marktchancen zu nutzen und die aufwendige Forschung auszubauen. Der Henkel-Konzern, der bereits die Hydrierwerke AG Rodleben gekauft hatte, erwarb ab 1934 schrittweise die Mehrheit der Anteile des Chemnitzer Unternehmens und sicherte damit seine marktbeherrschende Stellung bei der Produktion von Waschmitteln. »Fewa« wurde nicht zum Konkurrenzprodukt von »Persil«.

Als Zweigbetrieb des Henkel-Konzerns wurde der Chemnitzer Betrieb 1946 entschädigungslos enteignet und erhielt 1956 die Bezeichnung VEB Fettchemie Karl-Marx-Stadt. Neben den traditionellen Produkten wurden nun auch Insektizide hergestellt. Ende der 1980er-Jahre waren beim VEB Fettchemie Karl-Marx-Stadt 2500 Beschäftigte tätig, davon rund 1800 am Stammsitz in Chemnitz.<sup>199</sup> Betriebsteile befanden sich außerdem in Dresden-Gittersee, Dresden-Neustadt, Oberlichtenau, Frankenberg, Mohsdorf und Zwickau.

Mit der Privatisierung der Betriebe der Fettchemie befassten sich sowohl die Zentrale der Treuhand als auch die Niederlassung Chemnitz. Die kleine Betriebsstätte in Dresden-Neustadt wurde 1991 an den Alteigentümer, die Firma Dr. Th. Böhme<sup>200</sup>, und die Betriebsstätte Zwickau an die Erben des Alteigentümers der Chemische Fabrik Theodor Rotta GmbH

198 Vgl. Kaiser: Die Implikationen wirtschaftspolitischer Rahmenbedingungen, S. 112–119.

199 Vgl. Feldkamp (Hg.): Die Chemnitzer Fettchemie, S. 8.

200 Das Dresdner Werk wurde als Zweigniederlassung der Dr. Th. Böhme KG Chemische Fabrik GmbH & Co., Geretsried, geführt. Im Jahr 1999 gab die Muttergesellschaft den Standort Dresden endgültig auf (vgl. Company House).

rückübertragen.<sup>201</sup> Zwei kleine Betriebsstätten in Dresden-Gittersee und Frankenberg wurden geschlossen.

Besonders schwierig gestaltete sich die Suche nach einer Perspektive für den Stammbetrieb, der sich in einem desolaten technischen und baulichen Zustand befand. Die neue Geschäftsführung setzte auf eine Konzentration der Produktion an nur noch zwei Standorten: Chemnitz und Mohsdorf. Einen Hoffnungsschimmer bot die Bildung eines Joint Ventures mit dem Henkel-Konzern für den Vertrieb von Textil- und Lederhilfsmitteln in Ostdeutschland. Das Bundeskartellamt befürchtete jedoch eine marktbeherrschende Stellung und gestattete nur einen Vertrieb bis Anfang 1992.<sup>202</sup>

Mithilfe der neu gegründeten Henkel-Fettchemie GmbH, Chemnitz, sollten kleinere Modernisierungsprojekte begonnen werden.<sup>203</sup> Eigenes Geld investierte Henkel nicht, sondern ließ sich ein Darlehen durch die Eintragung eines Grundpfandrechts durch die Treuhand absichern.<sup>204</sup> Der ehemalige Mutterkonzern hatte sich mit dem Joint Venture und der Abstellung eines ehemaligen Vorstandsmitglieds in den Aufsichtsrat der Fettchemie frühzeitig Einfluss auf die weitere Entwicklung des Chemnitzer Unternehmens gesichert.

Bis zum Sommer 1991 musste die Fettchemie GmbH ihre Belegschaft aufgrund des Bedarfsrückgangs der Textil- und Lederindustrie reduzieren. Der nahezu komplette Zusammenbruch ihres Geschäfts war absehbar. Daher stellte das Unternehmen den Antrag, künftig nicht mehr von der Treuhandzentrale, sondern von der Treuhandniederlassung Chemnitz betreut zu werden.<sup>205</sup> Mitte 1991 stufte die Treuhand den Chemnitzer

201 Die Chemische Fabrik Theodor Rotta GmbH, Zwickau, wurde im Jahr 2007 von der Loser Chemie übernommen.

202 Vgl. Kaiser: Die Implikationen wirtschaftspolitischer Rahmenbedingungen, S. 281.

203 Vgl. Fettchemie GmbH an THA, Dr. Sorg, 28.9.1990, Sächsisches Staatsarchiv Chemnitz, 30953/3005.

204 Vgl. THA-Vorstände, Klinz und Krause, an Saße, Geschäftsführer Fettchemie, 15.2.1991, ebd., 30953/3004.

205 Vgl. Fettchemie GmbH an Schraufstätter, 7.2.1991, ebd., 30953/3005.

Betrieb als nicht sanierbar ein. Angesichts dieser Entwicklung zeigte sich der Henkel-Konzern nicht mehr an einer Zusammenarbeit interessiert.<sup>206</sup> Die Beteiligung der Henkel-Fettchemie GmbH an der Fettchemie GmbH, Chemnitz, wurde zum 30. September 1992 aufgelöst.<sup>207</sup> Neben rein betriebswirtschaftlichen Überlegungen sprachen noch weitere Gründe gegen ein Engagement von Henkel. Infolge der jahrzehntelangen Produktion von Pflanzenschutzmitteln war das Betriebsgelände in Chemnitz stark kontaminiert.

Lediglich für die ehemaligen Betriebsteile in den nahe gelegenen Ortschaften Mohsdorf und Kappel wurden noch Perspektiven gesehen. Der Henkel-Konzern prüfte einen Kauf des Betriebes in Kappel, nahm aber auch davon Abstand. Damit war im Sommer 1991 der wichtigste Hoffnungsträger für eine Fortsetzung der Chemieproduktion aus dem Spiel. Für die Treuhandniederlassung Chemnitz war dies das Signal, um im Herbst 1991 die Schließung des Stammwerks einzuleiten. Rund 450 Mitarbeiter der Fettchemie kamen in ABM-Projekten zur Entsorgung von Altlasten und der Beräumung des Betriebsgeländes unter.<sup>208</sup> Lediglich in Mohsdorf wurde die Produktion mit 63 Mitarbeitern fortgesetzt. Ein Auftrag aus der Sowjetunion sicherte die dortigen Arbeitsplätze für einige Monate. Noch 1993 hoffte die Fettchemie GmbH auf eine Fortsetzung ihrer Geschäftstätigkeit, trotz des inzwischen komplett zusammengebrochenen Osteuropageschäfts.<sup>209</sup> Im November 1993 fasste die Treuhandniederlassung Chemnitz dann aber den endgültigen Beschluss zur Einstellung der Produktion und zur Auflösung der Fettchemie GmbH.<sup>210</sup>

206 Vgl. Latzel und Saße, Geschäftsführer der Fettchemie GmbH, an Sorg, THA, 21.2.1991, Sächsisches Staatsarchiv Chemnitz, 30953/3004. In der von der Treuhandanstalt herausgegebenen Dokumentation 1990–1994 (Bd. 4, S. 161) wird die Fettchemie GmbH fälschlicherweise als an die Henkel KGaA privatisiert ausgewiesen.

207 Vgl. Fettchemie GmbH an THA, Niederlassung Chemnitz, 15.6.1992, Sächsisches Staatsarchiv Chemnitz, 30953/3004.

208 Vgl. THA, Pressekonferenz am 30.9.1991, ebd., 30953/2902.

209 Vgl. Fettchemie GmbH: Konzept zur Führung der Fettchemie GmbH 1993, 5.1.1993, ebd., 30953/2889.

210 Vgl. Fettchemie GmbH i. L. Lagebericht 1994, ebd., 30953/2902.

Der Ostteil des Betriebsteils Mohsdorf wurde an die Firma Zschimmer & Schwarz Mohsdorf GmbH<sup>211</sup> verkauft.<sup>212</sup> Das Unternehmen übernahm 45 Beschäftigte, investierte mehrere Millionen DM und bewahrte den Standort vor dem Untergang.

Das ca. 8,5 Hektar große innerstädtische Firmenareal der Fettchemie in Chemnitz wurde europaweit ausgeschrieben. Die damit beauftragten Makler boten eine »Top-Liegenschaft in exzellenter Lage« an und vermieden jeden Hinweis auf die Altlasten. Treuhand, Landesregierung und die Stadt Chemnitz setzten auf den Wandel der Industriefläche zum Dienstleistungsstandort. Die Treuhand ging in diesem Fall über ihren Privatisierungsauftrag hinaus und betrieb gemeinsam mit den anderen Akteuren eine aktive Ansiedlungspolitik.

Interessiert an dem großen Grundstück in Chemnitz zeigte sich der geschäftsführende Gesellschafter der Stuttgarter Baufirma In-Bau, Gert Gauder. Die Verhandlungen zogen sich hin, da die Treuhand darauf bestand, dass In-Bau das gesamte Altlastenrisiko übernehmen sollte. Gauder verlangte im Gegenzug eine deutliche Kaufpreisminderung. Ende April 1993 kam es zum Vertragsschluss. In-Bau erwarb von der Treuhand das Betriebsgelände an der Neefestraße für rund 22,5 Millionen DM. Die Stuttgarter Firma wollte für die Neugestaltung des Standorts unter dem Namen »Solaris Technologie- und GewerbePark« 450 Millionen DM investieren und 2500 neue Arbeitsplätze schaffen.<sup>213</sup> In einer ansonsten vom

211 Das Unternehmen wurde 1894 von Otto Zschimmer und Max Schwarz in Chemnitz als Großhandels-gesellschaft für Chemikalien gegründet. Kerngeschäft war die Entwicklung, Produktion und der Vertrieb von chemischen Hilfsmitteln für die Leder-, Pelz-, Keramik-, Textil- und Chemiefaserindustrie. Nach dem Zweiten Weltkrieg flüchteten die Gesellschafter mit ihren Familien in den Westen und setzten ihre Geschäftstätigkeit in Oberlahnstein/Rhein fort. Zschimmer & Schwarz erwarb 1993 den ehemaligen Betriebsteil der Fettchemie in Mohsdorf und verlagerten 1995 den Geschäftsbereich Textilhilfsmittel von Lahnstein nach Sachsen (vgl. Zschimmer & Schwarz: Unternehmen, Historikie, <https://www.zschimmer-schwarz.com/unternehmen/historie> [letzter Zugriff 27.11.2020]).

212 Vgl. Niederschrift über einen Gesellschafterbeschluss (Wefelscheid), 14.10.1992, Sächsisches Staatsarchiv Chemnitz, 30953/3003.

213 Vgl. Vertrag zwischen THA, Freistaat Sachsen und In-Bau Stuttgart, Sächsisches Staatsarchiv Chemnitz, 30953/2891.

*Spiegel* als trostlos und »Aschenputtel des Ostens« charakterisierten Stadt schien »Solaris« der einzige Lichtblick zu sein.<sup>214</sup>

Tatsächlich trotzte Gauder mit diesem Projekt allen Hemmnissen und nahm auch nicht davon Abstand, als der Streit um die Kosten der Altlastensanierung nach dem Bekanntwerden neuer, weitaus höherer Kostenschätzungen nochmals aufflammte.<sup>215</sup> Die Treuhand hatte das Ausmaß der Kontaminationen unterschätzt bzw. heruntergespielt. Der Kaufvertrag musste durch eine Altlastenvereinbarung ergänzt werden, die das Risiko des Investors begrenzte. Mit hohem Aufwand wurde das Betriebsgelände dekontaminiert.

Bis Ende der 1990er-Jahre gelang die schrittweise Umsetzung des Technologie- und Gewerbeparkprojekts, selbst wenn sich dabei nicht alle der ursprünglichen Ideen umsetzen ließen.

Mit dem Abstand von drei Jahrzehnten kann gesagt werden, dass der Ausstieg aus der innerstädtischen Chemieproduktion zwingend war. Eine noch aus der Kaiserzeit stammende, umweltbelastende Produktion konnte nicht länger im inzwischen innerstädtischen Bereich aufrechterhalten werden. Chemnitz verlor mit dem Ende der Fettchemie GmbH weitere Industriearbeitsplätze, die aber dank des Technologie- und Gewerbeparks durch neue Arbeitsplätze vornehmlich im Dienstleistungsgewerbe und Handwerk kompensiert wurden. Insofern greift es zu kurz, die Umgestaltung des Areals der einstigen Fettchemie als eine reine Geschichte der Deindustrialisierung zu erzählen. Es gingen Industriearbeitsplätze verloren, die unter Umweltgesichtspunkten keine Zukunft besaßen.

214 »Aschenputtel des Ostens«, in: *Der Spiegel*, 1.11.1993.

215 Vgl. *Freie Presse*, 16.10.1993.

# Agrochemie: Erhalt der Hauptstandorte

## 5. Überkapazitäten in der Düngemittelindustrie

Das Kombinat Agrochemie gehörte mit seinen mehr als 19 000 Beschäftigten, davon mehr als 8200 allein im Stammbetrieb Piesteritz, zu den mittelgroßen Kombinat der chemischen Industrie. Produziert wurde überwiegend für den Inlandsbedarf. Die größten Kombinatbetriebe verfügten über eine lange Tradition. Dazu zählten das 1886 gegründete Saccharin- und Pharmaziewerk Fahlberg-List in Salbke bei Magdeburg,<sup>216</sup> das 1921 von der Firma Henkel gebaute Waschmittelwerk Genthin,<sup>217</sup> das 1871 gegründete Wasch- und Reinigungsmittelwerk in Prettin, die Gärungschemie in Dessau und das von der WASAG Ende des 19. Jahrhunderts ursprünglich als Pulverfabrik errichtete und später zum Düngemittel- und Baustoffwerk erweiterte Chemiewerk Coswig/Anhalt.<sup>218</sup>

Nach dem Fall der Mauer gab es in allen Kombinatbetrieben sowohl eine Stimmung des Aufbruchs als auch Anzeichen für eine tiefgreifende Verunsicherung. Im Stammbetrieb des Kombinats in Piesteritz wurde auf emotionalen Betriebsversammlungen vor allem über Korruptionsvorwürfe gegen Funktionäre von SED und Freiem Deutschen Gewerkschaftsbund (FDGB), das als ungerecht empfundene Lohnsystem und die vom Betrieb ausgehenden Umweltbelastungen gestritten. Generaldirek-

216 Firmengründer Constantin Fahlberg war der Entdecker des Saccharins. Fahlberg-List galt im Bereich der künstlichen Süßstoffe als eines der führenden Unternehmen weltweit. Die Fabrik in Magdeburg wurde 1946 verstaatlicht und ging im VEB Fahlberg-List auf. Die AG verlegte ihren juristischen Firmensitz 1950 nach Hamburg und erwarb die Dr. Götze & Co. GmbH Wolfenbüttel (umfirmiert in Fahlberg-List GmbH), wo nach den Fahlberg-List-Patenten weiter Pflanzenschutz- und Schädlingsbekämpfungsmittel hergestellt wurden. Im Jahr 1976 verlegte die AG ihren Sitz nach Düsseldorf, wo sie noch heute mit diversen kleinen Beteiligungen besteht (vgl. Historisches Wertpapierhaus AG: Fahlberg List AG; Rasenberger: Vom süßen Anfang; Dietz: Zur Herstellung von Pflanzenschutz- und Schädlingsbekämpfungsmitteln, S. 70–87).

217 Vgl. Feldenkirchen/Hilger: Menschen und Marken.

218 Vgl. Fischer: WASAG: Geschichte eines Unternehmens.

tor Otto König,<sup>219</sup> seit 1971 Kandidat des ZK der SED, stand im Zentrum der Kritik der Belegschaft und meldete sich im Dezember 1989 krank. Vertreter der Belegschaft forderten seine sofortige Ablösung. Die Staatsanwaltschaft nahm Ermittlungen gegen König auf, an denen sich auch die Arbeiter-und-Bauern-Inspektion (ABI) beteiligte.<sup>220</sup> König nahm sich im Februar 1990 das Leben.<sup>221</sup> Neuer Generaldirektor bzw. ab 15. Juni 1990 Geschäftsführer der nunmehrigen Stickstoffwerke AG Wittenberg-Piesteritz wurde der Chemiker Klaus Patzschke.<sup>222</sup> Er war zuvor als Direktor für Planung tätig gewesen.

Trotz der Auflösung des Kombinats nahm die Stickstoffwerke AG Wittenberg-Piesteritz aus formaljuristischen Gründen noch für einige Monate eine Holdingfunktion für die aus dem Verbund hervorgegangenen Unternehmen – Düngemittelwerk Rostock-Poppendorf GmbH, Chemische und pharmazeutische Fabriken Fahlberg-List Magdeburg GmbH, Anhaltische Düngemittel und Baustoff (ADB) GmbH Coswig/Anhalt sowie Gärungschemie Dessau GmbH – wahr. Die Holdingfunktion endete Mitte 1992. Die ohnehin nicht zur Struktur eines Düngemittelkonzerns passenden Waschmittelhersteller lösten sich sofort aus der Holding und gingen eigene Wege.<sup>223</sup>

Einen ersten Ansatzpunkt für die Einschätzung der Zukunftschancen der ostdeutschen Düngemittelproduzenten stellte eine Analyse der Marktentwicklung in den 1980er-Jahren dar. In diesem Jahrzehnt hatte ein erheblicher Abbau von Kapazitäten bei den westdeutschen Stickstoff- und Phosphatdüngemittelherzeugern stattgefunden.<sup>224</sup> Einige große Produzen-

219 Vgl. Müller-Enbergs/Wielgohs/Hoffmann (Hg.): Wer war wer in der DDR?, S. 459.

220 Vgl. Komitee der ABI, VEB Kombinat Agrochemie Piesteritz, 2.1.1990, BArch Berlin, DC 14/2510.

221 Vgl. Müller-Enbergs/Wielgohs/Hoffmann (Hg.): Wer war wer in der DDR?, S. 459; Gilles: Nach Rosskur Aufstieg zum Marktführer, S. 18 f.

222 Klaus Patzschke, 1990 Generaldirektor VEB Kombinat Agrochemie Wittenberg-Piesteritz; 1990 bis 1993 Vorstand der Stickstoffwerke Wittenberg-Piesteritz AG; 1993 bis 1999 Geschäftsführer der SKW Piesteritz GmbH.

223 Zur Privatisierung der Waschmittelhersteller siehe Kapitel III.

224 Vgl. Industrieverband Agra (Hg.): Wichtige Zahlen, S. 8.

ten waren ganz aus dem Düngemittelgeschäft ausgestiegen. Anzeichen für eine Trendumkehr gab es nicht. Im Gegenteil, die meisten Experten rechneten mit einem weiteren Kapazitätsabbau. Dies hing vor allem mit zunehmenden Düngemittelimporten aus Billiglohnländern zu günstigeren Preisen zusammen.

Im Gegensatz zum Produktionsrückgang in der Bundesrepublik war die Erzeugung von Stickstoffdüngemitteln in der DDR immer weiter gesteigert worden und hatte Ende der 1980er-Jahre das westdeutsche Niveau weit überholt. Auch bei Phosphaten hatte die DDR nahezu den westdeutschen Produktionsstand erreicht. Die Pro-Kopf-Erzeugung von Düngemitteln lag demnach in der DDR 1988 etwa das Drei- bis Fünffache höher als in der Bundesrepublik.

**Produktion von Stickstoffdüngemitteln in der Bundesrepublik und in der DDR 1970–1988 (in Mio. Tonnen Stickstoff)<sup>225</sup>**

Jahr	BRD	DDR	Relation DDR/BRD (BRD = 1)
1970	1 568	395	0,25
1980	1 478	943	0,64
1985	1 161	1 078	0,93
1988	941	1 382	1,47

**Produktion von Phosphatdüngemitteln in der Bundesrepublik und in der DDR 1970–1988 (in Mio. Tonnen Phosphorpentoxid)<sup>226</sup>**

Jahr	BRD	DDR	Relation BRD/DDR (BRD = 1)
1970	912	430	0,47
1980	726	370	0,51
1985	490	299	0,61
1988	333	300	0,90

225 Zusammengestellt nach Statistisches Jahrbuch der DDR 1990, Internationale Übersichten, S. 27.

226 Zusammengestellt nach ebd., S. 28.

Bei einer seit der Währungsunion in Ostdeutschland zurückgehenden Nachfrage und der Möglichkeit billiger Importe gab es für die vorhandenen Kapazitäten keinen ausreichenden Markt. Dennoch waren Chancen für den Erhalt der größten Standorte gegeben. Bei den meisten Düngemitteln handelte es sich um Standardprodukte, bei denen der Wettbewerb hauptsächlich über den Preis und weniger über die Qualität geführt wurde. Voraussetzung für einen Fortbestand der ostdeutschen Düngemittelhersteller war daher eine rasche Steigerung der Produktivität, um Anschluss an das Kostenniveau der führenden Hersteller zu gewinnen.

Die besten Chancen für eine schnelle Gesamtprivatisierung wurden von der Treuhand dem Düngemittelwerk Rostock-Poppendorf zugebilligt. Das Werk war erst im Januar 1981 gegründet und in Kooperation mit dem französischen Konzern Creusot Loire Entreprises (CLE) ausgerüstet worden. Für den Kauf und Aufbau der französischen Anlagen investierte die DDR rund 820 Millionen Valutamark (VM).<sup>227</sup> Es handelte sich um das größte Anlagenimportgeschäft, das die DDR jemals mit einem französischen Unternehmen vereinbart hatte. In der Bau- und Anlaufphase des Werkes gab es erhebliche technische Probleme, jahrelange Terminverzögerungen und entsprechend heftige Auseinandersetzungen zwischen dem Auftraggeber und CLE.<sup>228</sup>

Das Düngemittelwerk verfügte über eine Hafenanbindung und transportierte Ammoniak über eine Pipeline zur Weiterverarbeitung nach Poppendorf. Dort wurde daraus Ammoniumnitrat, Kalkammonsalpeter und Ammoniumnitrat-Harnstoff-Lösung (AHL) hergestellt.<sup>229</sup> Die Anlagenimporte wurden mit Düngemittelexporten bezahlt. Ein langfristiger Vertriebsvertrag bestand mit dem amerikanischen Unternehmen Occi-

227 Vgl. Ministerium für chemische Industrie, 30.8.1989: Angaben zum Anteil der NSW-Importanlagen, bei denen in der Realisierung oder Produktion wesentliche Probleme aufgetreten sind, und zu Importverfahren (Stand Juli 1989), BArch Berlin, DG 11/4322; vgl. auch: Beil: Außenhandel und Politik, S. 136 f.

228 Vgl. Vollbrecht: Aktenverzeichnis zur Abteilung XVIII (Volkswirtschaft). Darin sind auch technische Probleme im Düngemittelwerk dokumentiert.

229 Vgl. Werbeschrift des VEB Kombinat Agrochemie Piesteritz, 1987.

dental Petroleum Corporation. Auf dessen Basis lieferte das Rostocker Werk flüssigen Harnstoff in die USA.<sup>230</sup> Das Düngemittelwerk gehörte mit seinen rund 2200 Mitarbeitern zu den größten Industriebetrieben der Region.

Ebenfalls privatisierungsfähig, wenn auch nur mit seinem jüngsten Teil, dem Nord-Werk, war der Stammbetrieb des Kombinats in Wittenberg-Piesteritz. Auch für Teile von Fahlberg-List in Magdeburg schien eine Zukunft in der Marktwirtschaft möglich. Schwieriger sah es bei den Waschmittelherstellern aus. Sie verfügten zwar mit »Spee« (Abkürzung für »Spezialentwicklung«) und »Milwa« (Abkürzung für »Mildes Waschmittel«) über zwei Marken, die in der DDR sehr bekannt waren, und auch in Osteuropa stark nachgefragt wurden, dennoch drohte ihnen die schnelle Verdrängung vom Markt durch die größeren internationalen Produzenten. Auch waren die Anlagen in Genthin und Prettin nicht auf dem neuesten technischen Stand. Rein betriebswirtschaftlich gesehen sprach nicht eben viel für den Fortbestand der beiden Waschmittelwerke.

Größter Problemfall war das Chemiewerk Coswig samt seiner Betriebsteile an mehreren Standorten. Die Anlagen zur Düngemittel-, Schwefelsäure- und Zementproduktion waren durchweg veraltet und die von ihnen ausgehenden Umweltbelastungen erheblich und für jedermann sichtbar. Die aus dem Chemiewerk Coswig hervorgegangene Anhaltische Düngemittel- und Baustoff GmbH (ADB) wurde daher in einem von Mitarbeitern des Wirtschafts- und des Finanzministeriums der DDR im Juli 1990 erarbeiteten Lagebericht für den Vorstand der Treuhand als »hochgradig konkursgefährdet« eingestuft.<sup>231</sup>

230 Vgl. Wyschofsky: Fragen an einen Zeitzeugen, S. 72.

231 Vgl. Lagebericht, gegeben vom Vorstand der Treuhand vor dem Verwaltungsrat am 30.7.1990, Bl. 76–87, BArch Berlin, B 412/8834.

## 6. Der Verkauf des Düngemittelwerks Rostock an den Marktführer Norsk Hydro

Für das Düngemittelwerk Rostock-Poppendorf lagen der Treuhand im Herbst 1990 Kaufanfragen von der Norsk Hydro ASA Oslo, von Peter Rothe, Alleinaktionär der Getreide AG Hamburg, sowie von mehreren leitenden Angestellten der Düngemittelwerk Rostock GmbH vor. Die von der Treuhand angefragte und wohl auch favorisierte BASF AG zeigte sich desinteressiert, zumal sie ihr Düngemittelgeschäft bereits reduziert hatte. Auch die Getreide AG Hamburg schied bald aus dem Bieterverfahren aus. Es blieben Norsk Hydro und die ostdeutschen Manager.

Obwohl es sich um ein modernes Werk handelte, gab es also nur zwei ernsthafte Interessenten. Die Erklärung dafür ist in der Lage auf dem Düngemittelmarkt zu suchen. Dieser war durch Überkapazitäten, einen Preisverfall und starke Schwankungen gekennzeichnet, sodass alle großen westdeutschen Produzenten ihre Kapazitäten bereits erheblich reduziert hatten. Den ostdeutschen Markt konnten sie ggf. durch Lieferungen aus ihren eigenen Produktionsstätten erschließen. Überlebenschance für den Standort Rostock sah Treuhandvorstand Wolf Klinz daher nur in einem starken Verbund.<sup>232</sup>

Ein Management-Buy-out (MBO) wurde von der Treuhand nicht ernsthaft erwogen. Zwar wollten die Geschäftsführer des Werks mit Unterstützung der Dresdner Bank einen Kaufpreis von 75 Millionen DM zahlen, doch die Treuhand traute ihnen einen langfristig erfolgreichen Übergang in die Marktwirtschaft nicht zu. Klinz setzte auf Norsk Hydro.<sup>233</sup> Dabei war weniger der von den Norwegern gebotene Kaufpreis in Höhe von 78,1 Millionen DM ausschlaggebend als generelle Überlegungen zur Entwicklung des Düngemittelmarkts.

232 Vgl. Protokoll über die 11. Sitzung des Verwaltungsrats am 9.1.1991, BLHA, Rep. 1100, Nr. 0602.

233 Vgl. 11. Sitzung des Verwaltungsrats der Treuhand am 9.1.1991, BLHA, Rep. 1100, Nr. 0601.

Norsk Hydro bot die besten Voraussetzungen für eine dauerhafte Lösung. Das Unternehmen war 1905 gegründet worden und hatte sich große Wasserkraftreserven für den Aufbau einer Stickstoffgewinnung mittels des energieintensiven Lichtbogenverfahrens zunutze gemacht. In der Folgezeit baute Norsk Hydro zahlreiche weitere Geschäftsbereiche auf, über die Ölförderung bis hin zur Metallverarbeitung. Sein Düngemittelgeschäft bündelte der Konzern in der Tochtergesellschaft Hydro Agri (ab März 2004 Yara International) und kaufte zahlreiche Düngemittelfabriken in Europa und später auch in Südamerika und Afrika auf.<sup>234</sup> Hydro Agri bzw. später Yara stieg zum weltweit zweitgrößten Düngemittelkonzern auf.<sup>235</sup> Ein Merkmal der Expansion des Konzerns war, dass aus logistischen und Kostengründen nur Produktionsstandorte in Küsten- bzw. Kanalnähe (Le Havre, Brunsbüttel, Sluiskil) übernommen wurden. Insofern passte ein Engagement in Rostock sehr gut zur Strategie des Konzerns. Norsk Hydro sah nach vollzogener Restrukturierung ein großes Potenzial in dem Rostocker Werk, erhoffte sich einen noch besseren Zugang zu den Märkten in Mittel- und Osteuropa und wollte verhindern, dass ein Konkurrent zum Zuge kam und den Düngemittelmarkt drehen würde.<sup>236</sup>

Der Konzern verpflichtet sich zur Aufrechterhaltung des Standorts Rostock und bekundete die Absicht, dort weitere Aktivitäten anzusiedeln. Die Übernahme des Düngemittelwerks sollte mit einem erheblichen Personalabbau einhergehen. Investitionen sollten nur im Umfang der notwendigen Modernisierungs- und Erhaltungsmaßnahmen erfolgen.

Der Substanzwert des Düngemittelwerks, laut D-Mark-Eröffnungsbilanz 285 Millionen DM, bereinigt um Kosten aus Umstrukturierung und Personalabbau sowie Verlusten und Mindergewinnen der nächsten fünf Jahre, war von der Treuhand mit 160 Millionen DM angesetzt worden. Aufgrund der Wettbewerbssituation und einer negativen Ertragswertermittlung war Norsk Hydro aber nur bereit, knapp die Hälfte des Substanzwerts der Kaufpreisfindung zugrunde zu legen. Die Altkredite

234 Vgl. [yara.com/this-is-yara/our-history](http://yara.com/this-is-yara/our-history) (letzter Zugriff am 22.3.2020).

235 Vgl. Die zehn größten Düngemittelhersteller der Welt, in: *Agra heute*, 3.3.2017.

236 Vgl. Andersen (u. a.): *Hydros historie 1905–2005*, Bd. 3, S. 319.

in Höhe von 167 Millionen DM musste die Treuhand in vollem Umfang abdecken. Damit ergaben sich für die Treuhand saldierte Kosten in Höhe von 89 Millionen DM. Der Verwaltungsrat der Treuhand stimmte dem Verkauf der Düngemittelwerk Rostock GmbH an Norsk Hydro auf seiner Sitzung am 9. Januar 1991 nach kurzer Diskussion einstimmig zu.<sup>237</sup>

Zu diesem Zeitpunkt waren noch 1746 Mitarbeiter im Düngemittelwerk tätig. Bis Ende 1991 wurde das Personal auf knapp 900 und bis Anfang 1996 auf 290 Mitarbeiter reduziert.<sup>238</sup> Dies war der Preis für eine Produktivität, die inzwischen einen internationalen Spitzenwert in der Düngemittelproduktion darstellte.<sup>239</sup>

Norsk Hydro hat für die Modernisierung des Rostocker Düngemittelwerks bis 1996 rund 100 Millionen DM investiert. Seitdem arbeitet das Werk profitabel und nimmt mit Blick auf seine Kapazitäten und Produktivität den Spitzenplatz unter allen in der Bundesrepublik Deutschland betriebenen Düngemittelwerken ein.

## 7. Stickstoffwerk Piesteritz: Zu teure Restrukturierung?

Zu den ersten westdeutschen Chemieunternehmen, die ein konkretes Interesse an der Übernahme eines ostdeutschen Standortes erkennen ließ, gehörte die SKW Trostberg AG, eine Tochtergesellschaft des Mischkonzerns VIAG (Energie, Chemie, Aluminium). Erst 1988 war die VIAG vollständig privatisiert worden, wobei 25 Prozent ihrer Aktien von der Bayernwerk AG, die dem Freistaat Bayern gehörte, erworben wurden.<sup>240</sup> Trostberg in Bayern und Piesteritz in Sachsen-Anhalt verband, wie be-

237 Vgl. Entscheidungsvorlage zu den Ergebnissen der Verkaufsverhandlungen der DMW Rostock GmbH an Norsk Hydro, Dr. Wolf Klinz, 7.1.1991, BLHA, Rep. 1100, Nr. 0601.

238 Vgl. Radloff: »Nur 290 Mitarbeiter bei Hydro Agri«, in: Neues Deutschland, 11.4.1996.

239 Vgl. Berliner Zeitung, 11.10.1995.

240 Vgl. Pohl: VIAG-Aktiengesellschaft 1923–1998.

reits erwähnt, eine bis in die Zeit des Ersten Weltkriegs zurückreichende Geschichte.

Mitte Februar 1990 kam es zu Gesprächen zwischen der neuen Piesteritzer Betriebsleitung und dem Vorstand von SKW Trostberg. In den Folgemonaten steuerte das Management beider Unternehmen auf eine Kooperation zu. Bereits im April 1990 bekundete SKW die Absicht, in Piesteritz ein Tochterunternehmen zu gründen.<sup>241</sup>

Zur dem von den Arbeitnehmern in Piesteritz erhofften raschen Zusammengehen mit SKW kam es jedoch nicht. Zwar hatte der Leitungsausschuss bereits Ende September 1990 das Piesteritzer Unternehmen als sanierungsfähig eingestuft, eine Sanierung jedoch ausgeschlossen, solange die deutlich über dem Weltmarktpreis liegenden Erdgasbezugspreise aus der UdSSR ihre Gültigkeit behielten.<sup>242</sup> Zudem war der Umsatz des Piesteritzer Werkes nach der Einführung der D-Mark drastisch zurückgegangen. Auch gab es Bürgerbeschwerden. Die Bewohner nahe gelegener Häuser klagten über Staubbelastungen. Es stellte sich die grundsätzliche Frage, ob eine Chemieproduktion in unmittelbarer Nähe der Lutherstadt Wittenberg überhaupt noch aufrechterhalten werden konnte.<sup>243</sup>

Vor 1990 hatte der staatliche Außenhandel Düngemittel im Westen zu Dumpingpreisen verkauft. Die Differenz zwischen Herstellungs- und Verkaufspreisen wurde aus dem Staatshaushalt subventioniert. Damit sollte nun Schluss sein. Geschäftsführung und Betriebsrat waren optimistisch: Sie setzten auf eine schnelle Senkung der Staubemissionen durch die Umstellung des betrieblichen Kraftwerks von Braunkohle auf Erdgas und den Bau einer Kläranlage, die von der Stadt Wittenberg und dem Werk gemeinsam finanziert und betrieben werden sollte. Für dieses Projekt mit Kosten in Höhe von 290 Millionen DM hatte das Bundesumweltministerium bereits im Frühjahr seine Unterstützung zugesagt.

241 Vgl. Gilles: Nach Rosskur Aufstieg zum Marktführer, S. 18 ff.

242 Vgl. 6. Sitzung des Leitungsausschusses am 19.9.1990, BArch Berlin, B 412/16260, Bl. 168.

243 Vgl. Menge: »Bangen um Piesteritz«, in: Die Zeit, 24.8.1990.

Zu ersten Stilllegungen umweltbelastender und unrentabler Anlagen kam es im Sommer 1990. Auch gab der Vorstand bekannt, dass ein erheblicher Personalabbau unumgänglich sei. Als Zielgröße wurde zunächst der Erhalt von 3500 und im September 1990 nur noch von 2800 Arbeitsplätzen genannt.<sup>244</sup> Für SKW waren damit die Voraussetzungen gegeben, um am 28. September 1990 offiziell Interesse an einer Übernahme der Düngemittelproduktion in Wittenberg-Piesteritz zu bekunden. Der spätere Vorsitzende des Vorstands von SKW, Wilhelm Simson, sah darin »eine niemals wiederkehrende Chance«.<sup>245</sup> Zu diesem Zeitpunkt verfügte Piesteritz über eine Produktionskapazität von ca. 1 Million Tonnen Ammoniak im Jahr, die noch zu rund 60 Prozent ausgelastet war. Das entsprach einem Marktanteil von 10 bis 15 Prozent im geeinten Deutschland.<sup>246</sup> Wichtigste Voraussetzungen für einen Einstieg in Piesteritz waren aus Sicht von SKW eine Freistellung von Umweltaltlasten, die Stilllegung veralteter Anlagen, die Übernahme der Sozialplankosten und die Entschuldung von Altkrediten in Höhe von 342,3 Millionen DM durch die Treuhand.

Für mehrere kleinere Geschäftsfelder gab es verschiedene Bewerber, mit denen die Stickstoffwerke AG Wittenberg-Piesteritz Joint Ventures gründete. Dies betraf die Herstellung technischer Gase (Messer-Griesheim), die Schweißtechnik (Oerlikon), die Produktion von Pressmassen (PCI Augsburg, eine Tochterfirma von SKW) und Siliziumkarbid. Später veräußerte die Stickstoffwerke AG Wittenberg-Piesteritz ihre Beteiligungen an diesen Geschäftsfeldern komplett. Eine Reihe von nicht chemietypischen Bereichen wurde ausgegliedert und Kultur- und Sozialeinrichtungen kostenlos auf die Stadt Wittenberg übertragen. Im Rahmen dieser Ausgliederungen nahmen mehr als 1300 Beschäftigte eine neue Tätigkeit auf.<sup>247</sup>

244 Vgl. Gilles: Nach Rosskur Aufstieg zum Marktführer, S. 22.

245 Vgl. SKW Stickstoffwerke Piesteritz GmbH (Hg.): 80 Jahre Stickstoffwerke Piesteritz, Vorwort.

246 Vgl. Verwaltungsratsvorlage: Verkauf von Assets der Stickstoffwerke AG Wittenberg-Piesteritz an die SKW Trostberg AG, 19.3.1993, BLHA, Rep. 1100, Nr. 558.

247 Vgl. Bericht über die Tätigkeit des Aufsichtsrates und des Vorstands der Stickstoffwerke Wittenberg-Piesteritz AG seit der Gründung des Unternehmens, Unterlagen zur Aufsichtsratsitzung am 14.4.1993, LASA, Abt. Merseburg, I 527, Nr. 1251.

Die Treuhand wollte sich im Herbst 1990 aber noch nicht auf einen Käufer festlegen, zumal das Sanierungskonzept der Stickstoffwerke erst noch geprüft werden musste. Treuhanddirektor Klaus-Peter Wild war jedoch mit der grundsätzlichen Richtung, in der sich die Dinge entwickelten, einverstanden.<sup>248</sup> Dies manifestierte sich bei der Besetzung des Aufsichtsrats. Mit Werner Lamby, Vorsitzender des Vorstands der VIAG AG,<sup>249</sup> der Muttergesellschaft der SKW Trostberg AG, und Wilhelm Simson, Vorstandsmitglied und seit 1991 Vorstandsvorsitzender der SKW Trostberg,<sup>250</sup> wurden zwei hochkarätige Manager des potenziellen Investors in den am 30. Oktober 1990 gebildeten Aufsichtsrat der Stickstoffwerke AG Wittenberg-Piesteritz aufgenommen. Lamby wurde zum Vorsitzenden gewählt. Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender wurde der Vorsitzende der IG CPK, Hermann Rappe. Er wollte mit der Mandatsübernahme nach eigenem Bekunden ein Zeichen setzen für den Erhalt der ostdeutschen Chemieindustrie.<sup>251</sup>

Ein erstes Sanierungskonzept hatte die Geschäftsführung der Stickstoffwerke AG am 24. September 1990 vorgelegt. Es sah eine Konzentration auf das Kerngeschäft, die Düngemittelproduktion im Nord-Werk, und wenige Chemieprodukte vor. Die bisherige Kombination von drei energieintensiven Hauptgeschäftsfeldern (Stickstoff, Phosphor und Karbid) wurde von Beratungsgesellschaften als »tödlich« charakterisiert.<sup>252</sup> Die Geschäftsführung verkündete einen radikalen Schwenk zu einer umweltverträglichen Produktion. Die Herstellung von Siliziumkarbid, Phosphor und organischem Glas sollte eingestellt werden. Entsprechend hart

248 Wild an Patzschke, 19.10.1990, LASA, Abt. Merseburg, I 527, Nr. 1241.

249 Werner Lamby (1924–2015), Manager, 1974–1990 Mitglied und zuletzt Vorsitzender des Vorstands der VIAG AG; 1991–1995 Mitglied des Aufsichtsrats der VIAG AG (vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Werner\\_Lamby](https://de.wikipedia.org/wiki/Werner_Lamby) [Zugriff am 9.4.2024]).

250 Wilhelm Simson (1938), Chemiker und Manager, 1991–1998 Vorstandsvorsitzender der SKW Trostberg AG; 1998–2000 Vorstandsvorsitzender der VIAG AG, Bonn; 2000–2003 gemeinsam mit Ulrich Hartmann Vorstandsvorsitzender der E.ON AG (vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Wilhelm\\_Simson](https://de.wikipedia.org/wiki/Wilhelm_Simson) [Zugriff am 9.4.2024]).

251 Vgl. Gilles: Nach Rosskur Aufstieg zum Marktführer, S. 23.

252 Vgl. Gutachten Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Arthur Andersen, Sommer 1991, BArch Berlin, B 412/3406.

waren die personellen Einschnitte. Die Ausgeschiedenen sollten in ausgliederten, nicht chemietypischen Firmen, in neu zu gründenden Unternehmen und in einer vom Werk gemeinsam mit der Stadt und dem Landkreis gegründeten Strukturförderungsgesellschaft neue Arbeit finden.

Sehr optimistisch wurde für den Stammbetrieb in Piesteritz bereits für 1992 das Erreichen der Gewinnzone angepeilt.<sup>253</sup> Mehrfach verkündeten Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrates, dass die Privatisierung unmittelbar bevorstehe.<sup>254</sup> Doch die Euphorie erwies sich als verfrüht. Es folgte ein zähes Pokerspiel, bei dem sich die Betroffenen mehr und mehr in die Rolle passiver Beobachter gedrängt sahen.

Im Auftrag der Treuhand schrieb die Investmentbank Goldman Sachs das Piesteritzer Unternehmens im September 1991 international aus.<sup>255</sup> Ungewöhnlicherweise holte Klaus Schucht, assistiert von Paul Achleitner, die beiden einzigen Bewerber, die indonesische Salim-Gruppe und SKW Trostberg, gleichzeitig an einen Tisch. Das Auftreten der Indonesier empfand er als »höflich und zurückhaltend«, das der SKW-Manager hingegen als »dreist«.<sup>256</sup> Er notierte dazu:

»Fast alle westdeutschen Interessenten kommen mit den anmaßendsten und teilweise dreistesten Forderungen. [...] Hier aber im Osten scheint in der vorhandenen Goldgräberstimmung jedes Mittel recht zu sein und die größte Dreistigkeit als Mittel zum Zweck ist höchstwillkommen. Niemand geniert sich und keiner hat Bedenken, die Staatskasse, denn um nichts anderes handelt es sich, in dieser skrupellosen Form auszuplündern.«<sup>257</sup>

253 Vgl. 1. Aufsichtsratssitzung der Stickstoffwerke AG Wittenberg-Piesteritz, 30.10.1990, LASA, Abt. Merseburg, I 527, Nr. 1241.

254 Vgl. 3. Aufsichtsratssitzung der Stickstoffwerke AG Wittenberg-Piesteritz, 7.6.1991, Protokoll vom 14.6.1991, LASA, Abt. Merseburg, I 527, Nr. 1242.

255 Vgl. 5. Sitzung des Aufsichtsrats Stickstoffwerke AG Wittenberg-Piesteritz 3.12.1991, Protokoll vom 10.12.1991, LASA, Abt. Merseburg, I 527, Nr. 1243; Phillips, U6 Chemie, an Breuel und Schucht: Sachstandsbericht Stickstoffwerke Wittenberg Piesteritz AG, 25.2.1993, BArch Berlin, B 412/3612.

256 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 220 f.

257 Ebd., Bl. 222.

Ihn empörte, dass SKW Zuschüsse von mehr als einer Milliarde DM für die Übernahme von Piesteritz forderte. Für Schucht lag dies Ende 1991 noch »jenseits aller Vernunft«.

Als bekannt wurde, dass Goldman Sachs mit der indonesischen Salim-Gruppe, die bereits das Deutsche Hydrierwerk Rodleben erworben hatte, im Gespräch stand, löste dies in der Belegschaft Ängste aus. Der Betriebsrat befürchtete, dass Salim, selbst ein großer Düngemittelproduzent, die Piesteritzer Kapazitäten nur erwerben wolle, um sie anschließend vom Markt zu nehmen. Der Betriebsrat forderte daher von der Treuhand den Abbruch der Gespräche mit der Salim-Gruppe.<sup>258</sup> Da Salim kein konkretes Angebot vorlegte, blieb SKW der einzige Interessent für den Stickstoffbereich des Piesteritzer Unternehmens. Das Interesse von SKW beruhte nicht zuletzt auf den historischen Verbindungen zwischen Trostberg und Piesteritz.<sup>259</sup>

Die größte Herausforderung für die Stickstoffwerke AG Wittenberg-Piesteritz bestand darin, den Prozess des Gesundschumpfens sozialverträglich zu gestalten. Die IG CPK beriet das Unternehmen bei der Erstellung und Umsetzung von Sozialplänen. Im Januar 1991 wurde von der Stickstoffwerke AG gemeinsam mit der Stadt und dem Landkreis Wittenberg die Strukturförderungsgesellschaft Wittenberg mbH (SFW) gegründet. SFW war hauptsächlich für Demontage- und Sanierungsarbeiten auf dem Gelände des ehemaligen Süd-Werkes verantwortlich.

Im Dezember 1991 wurde eine »Betriebsänderung« beschlossen. Hinter diesem Wort verbarg sich sowohl die Stilllegung veralteter Anlagen als auch ein Personalabbau in den Kernbereichen. Im Zuge der ersten Betriebsänderung wurde das Personal von mehr als 8300 Mitarbeitern auf knapp 2800 abgebaut. Doch selbst dieser enorme Einschnitt gab nicht die Gewähr für die Erreichung der Wirtschaftlichkeit. Der Leitungsausschuss und der Vorstand der Treuhand mahnten eine weitere Überarbeitung des

258 Vgl. Gilles: Nach Rosskur Aufstieg zum Marktführer, S. 30.

259 Vgl. Phillips, U6 Chemie, an Breuel und Schucht: Sachstandsbericht Stickstoffwerke Wittenberg Piesteritz AG, 25.2.1993, BArch Berlin, B 412/3612.

Sanierungskonzepts an.<sup>260</sup> Daraufhin wurde im August 1992 mit Zustimmung des Betriebsrats eine zweite »Betriebsänderung« verabschiedet. In deren Zuge wurde die Mitarbeiterzahl bis März 1993 auf 1748 reduziert.<sup>261</sup> Dies war nur durch Ausgründungen, Vorruhestandsregelungen, Qualifizierungs- und Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen sowie die Übernahme vieler ehemaliger Mitarbeiter in die SFW möglich. Trotzdem kam es noch zu mehr als insgesamt 2200 betriebsbedingten Kündigungen.

**Personalabbau bei der Stickstoffwerke AG Wittenberg-Piesteritz zwischen 15.6.1990 und 30.3.1993<sup>262</sup>**

Abgänge	Anzahl
Rentner, Vorruhestand	1253
Aufnahme einer neuen Tätigkeit in ausgegründeten Unternehmen	1317
Aufnahme weiterer neuer Tätigkeiten	783
Strukturförderungsgesellschaft (SFW)	918
Sonstige Entlassungen	2217
<b>Gesamt</b>	<b>6488</b>

Was dieser rasante Personalabbau beim größten Arbeitgeber für die Familien der Betroffenen und die Lutherstadt Wittenberg bedeutete, lässt sich nur erahnen. Es kam zu einer massiven Abwanderungswelle, vor allem jüngerer Menschen. Der Prozess des Umbaus der Stickstoffwerke zu einem modernen Unternehmen konnte nur deshalb ohne größere Proteste bewältigt werden, weil die Betriebsräte die Entscheidungen der Geschäftsführung mittrugen, die IG CPK auf eine schnelle Bildung einer Strukturförderungsgesellschaft gedrängt hatte und die Stadt sich an den sozialen Kosten zum Auffangen der Arbeitsplatzverluste beteiligte.

260 Vgl. Beschlussvorschlag für den Verwaltungsrat der Treuhand vom 27.10.1992, BLHA, Rep. 1100, Nr. 544.

261 Vgl. Bericht über die Tätigkeit des Aufsichtsrates und des Vorstands der Stickstoffwerke Wittenberg-Piesteritz AG seit der Gründung des Unternehmens, Unterlagen zur Aufsichtsratssitzung am 14.4.1993, LASA, Abt. Merseburg, I 527, Nr. 1251.

262 Vgl. ebd.

Einer schnelleren Privatisierung stand vor allem die ungeklärte Frage der Gaspreise entgegen. Piesteritz bezog seit 1973 Erdgas von Verbundnetz Gas (VNG), Leipzig. Die Privatisierung dieses Unternehmens hatte die Treuhand zwar schon im Zusammenhang mit dem hochumstrittenen Verkauf aller großen ostdeutschen Energieproduzenten und Netze an die »großen Drei«, RWE, Preussen Elektra AG und Bayernwerk AG, im August 1990 begonnen, doch der Prozess zog sich noch bis zum Herbst 1991 hin. VNG war eine der wenigen Perlen im Portfolio der Treuhand und ihre Anteile entsprechend begehrt. Daher dauerte es lange, bis es dem Generalbeauftragten der Treuhand für die Energiewirtschaft, Hans-Peter Gundermann, gelang, die Interessen der verschiedenen Investoren durch eine unterschiedliche Vergabe von Anteilen auszubalancieren.<sup>263</sup> Hauptaktionär bei VNG wurde die Ruhrgas AG mit einem Anteil von 35 Prozent.<sup>264</sup> Weitere 10 Prozent erhielt die BEB Erdöl und Erdgas GmbH, eine Tochtergesellschaft von Esso und Shell, an der die Ruhrgas ein Viertel der Aktien hielt. 15 Prozent der Anteile gingen an insgesamt 14 kommunale Eigner; die übrigen Anteile erhielten im Herbst 1991 Wintershall (15 Prozent), Gazprom (5 Prozent), British Gas (5 Prozent), Statoil (5 Prozent), Erdöl-Erdgas Gommern (5 Prozent), und ELF (5 Prozent).<sup>265</sup>

Die Verhältnisse auf dem ostdeutschen Gasmarkt schienen geklärt. Doch damit wollte sich die Wintershall AG, eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der BASF, nicht abfinden. Die Wintershall AG war erst 1988 ins Gasgeschäft eingestiegen und daher nicht an bestehende Demarkations- und Konzessionsverträge gebunden. Das Unternehmen trat in Konkurrenz zur Ruhrgas AG. Zu diesem Zweck setzte die Wintershall AG auf ein strategisches Bündnis mit Gazprom. Dessen Tochtergesellschaft, die Erdgashandel GmbH Berlin (später Gazprom Germania GmbH), beteiligte sich zu jeweils 50 Prozent an zwei Wintershall-Töchtern: der Wintershall Erdgas Handelshaus (WIEH) und der Stegal GmbH. Es handelte sich um die bis dahin größte Beteiligung eines russischen Unternehmens

263 Vgl. Gundermann: Neuordnung der Energiewirtschaft, S. 3–26.

264 Vgl. Bleidick: Geschichte der Ruhrgas AG, S. 408.

265 Vgl. Karlsch: Vom Licht zur Wärme, S. 199.

an Firmen im vereinten Deutschland. Auf diesem Wege gelang es WIEH, auf deutscher Seite in die Nachfolge der zwischen der UdSSR und der DDR ausgehandelten Erdgaslieferverträge zu treten. Die Folgen waren dramatisch: WIEH verfügte jetzt über den alleinigen Zugang zum russischen Erdgas, besaß aber keine Verkaufsorganisation in Ostdeutschland. VNG wiederum konnte russisches Erdgas nicht mehr direkt beziehen, sondern nur noch über WIEH. VNG musste das Gas zu den Preisen von 1990 kaufen, die aufgrund der damals noch gültigen RGW-Preisregelung über den durchschnittlichen Marktpreisen lagen. Als WIEH auch für 1991 Preise forderte, die rund 20 Prozent über den Erdgaspreisen für die alten Bundesländer lagen, gerieten VNG und alle auf russisches Erdgas angewiesenen ostdeutschen Großkunden in existenzielle Probleme.<sup>266</sup>

VNG reagierte mit der schnellstmöglichen Diversifizierung der Erdgasbezüge und pochte auf die Einhaltung der zwischen der UdSSR und der DDR geschlossenen Erdgasverträge. WIEH vertrat dagegen den Standpunkt, dass mit dem Untergang dieser beiden Staaten auch die Verträge hinfällig wären und drohte mit einem Lieferstopp. In den Medien war von einem »Gaskrieg« die Rede.<sup>267</sup> Der Streit wurde zur Staatsangelegenheit und beschäftigte die Regierungen in Moskau und Berlin. Erst im Januar 1994 konnte der Konflikt zwischen WIEH und VNG durch den Abschluss eines neuen langfristigen Liefervertrags befriedet werden.<sup>268</sup>

Für die Privatisierung des Piesteritzer Betriebs und auch die Glasindustrie in Weißwasser war die Klärung der Erdgaspreisfrage von entscheidender Bedeutung. Das Piesteritzer Werk benötigte rund 800 Millionen Kubikmeter Erdgas pro Jahr und hatte seiner Betriebskostenrechnung einen Bezugspreis von 14 Pf. je Normkubikmeter zugrunde gelegt. Im Jahr 1991 mussten jedoch 20 Pf. je Normkubikmeter gezahlt werden, was

266 Vgl. Schucht: Beschlussvorlage für die Sitzung des Verwaltungsrats der Treuhand am 13.9.1991, BLHA, Rep. 1100, Nr. 0609.

267 Vgl. Leuschner: Der »Gaskrieg« zwischen Ruhrgas und BASF, <https://www.udo-leuschner.de/basiswissen/SB100-09.htm> (letzter Zugriff 3.2.2024).

268 Vgl. Karlsch: Vom Licht zur Wärme, S. 207.

zusätzliche Kosten von mehr als 51 Millionen DM verursachte.<sup>269</sup> Unter diesen Umständen schob SKW eine verbindliche Erklärung zur Übernahme von Piesteritz auf. Simson erklärt im Dezember 1991, dass die Treuhand erst für sichere Konditionen bei den Erdgasbezügen sorgen müsse. Der Streit um die Gaspreise verzögerte die Privatisierung. Die Treuhand stellte dennoch im Januar 1992 Mittel für Umweltvorhaben zur Verfügung und gab am 2. April 1992 offiziell bekannt, dass sie sich in Verkaufsverhandlungen mit SKW befinde.<sup>270</sup>

Ein weiterer Schritt zur Verbesserung der Privatisierungschancen erfolgte Mitte 1992 mit der von der Treuhand veranlassten Änderung der Eröffnungsbilanz der Stickstoffwerke AG Wittenberg-Piesteritz. Die Altkredite in Höhe von rund 342 Millionen DM wurden teilweise entschuldet bzw. umgeschuldet. Aufgrund dessen verminderte sich das Grundkapital der AG um 210 Millionen DM von 350 Millionen DM auf 140 Millionen DM.<sup>271</sup> Am 17. Juni 1992 konnte daraufhin zwischen der Treuhand, vertreten durch Klaus Schucht, und SKW Einigkeit über die Kaufmodalitäten erzielt werden.<sup>272</sup> Die Treuhand schlug einen Asset-Deal-Vertrag vor. Bei dieser Art eines Unternehmensverkaufs werden die Wirtschaftsgüter, wie Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Patente usw., einzeln übertragen. Es besteht die Wahlmöglichkeit, welches Wirtschaftsgut veräußert bzw. erworben werden soll. Der Käufer konnte so die für ihn interessanten Teile auswählen, wohingegen die nur schwer oder gar nicht verwertbaren Vermögenswerte bei der Treuhand verblieben.

Anfang September 1992 verkündete der Aufsichtsrat von SKW, dass der Kauf der Stickstoffwerke Piesteritz GmbH so gut wie perfekt sei und

269 Vgl. Aktualisiertes Privatisierungskonzept für die Stickstoffwerke AG Wittenberg-Piesteritz, 31.5.1991, LASA, Abt. Merseburg, I 527, Nr. 1242.

270 Vgl. SKW Stickstoffwerke Piesteritz GmbH (Hg.): 80 Jahre Stickstoffwerke Piesteritz, S. 122.

271 Vgl. Deutsche Industrie Treuhand GmbH: Stickstoffwerke Wittenberg-Piesteritz AG. Bericht über die Nachtragsprüfung der geänderten Eröffnungsbilanz nebst Anhang und des Inventars zum 1. Juli 1990, 25.5.1992, LASA, Abt. Merseburg, I 527, Nr. 1245.

272 Vgl. 7. Sitzung des Aufsichtsrats der Stickstoffwerke Wittenberg-Piesteritz AG am 22.12.1992, Protokoll vom 13.7.1992, ebd.

1100 bis 1500 Arbeitnehmer auf Dauer im Unternehmen bleiben würden.<sup>273</sup> Diese Ankündigung, wie noch manch andere, erwies sich als verfrüht. Noch immer wurde über zentrale Punkte des Vertrags verhandelt.

Einen Kaufpreis wollte SKW nicht zahlen, da das Unternehmen noch für mehrere Jahre in Piesteritz nur mit Verlusten rechnete. Offen blieb auch noch die Frage, inwieweit die Treuhand bei Erdgas, Strom und Harnstoff eine Preisgarantie übernehmen sollte. SKW präsentierte der Treuhand eine ernüchternde Prognose. Demnach wurde selbst bei Umsetzung des Privatisierungskonzepts bis Ende 1997 mit Verlusten von rund 470 Millionen DM gerechnet. Den größten Teil der Harnstoffproduktion wollte SKW nach 1996 stilllegen, was einen weiteren Personalabbau bedeutete. SKW bestand daher darauf, dass nur noch 700 Arbeitsplätze pönalisiert wurden.<sup>274</sup> Bei der Treuhand wusste man, dass dies angesichts der bereits öffentlich verkündeten höheren Zahlen dem Betriebsrat kaum zu vermitteln war.

Unterdessen wuchs die Unruhe unter der Belegschaft. Bundeskanzler Kohl schickte im Dezember 1992 seinen Beauftragten für den Aufbau Ost, Johannes Ludewig, nach Piesteritz und ließ ihn verkünden, dass sich der Kanzler persönlich für den Erhalt des Chemiestandorts einsetze.<sup>275</sup> Tags darauf einigten sich SKW und die Treuhand über alle wesentlichen Punkte des »asset deals«.<sup>276</sup> Demgemäß sollte die Stickstoffwerke AG Wittenberg-Piesteritz bestimmte Vermögensteile an SKW bzw. die von dieser zu gründende Tochtergesellschaft SKW Piesteritz GmbH verkaufen. Zur praktischen Abwicklung der Geschäfte und befristeten Verlustbegleitung sollte durch die Stickstoffwerke AG Wittenberg-Piesteritz eine Vertriebsgesellschaft für chemische Erzeugnisse GmbH (VCE) gegründet werden. Die SKW Piesteritz GmbH konnte ihre Erzeugnisse zu »Vollkosten« an VCE verkaufen und VCE musste diese dann zu Marktpreisen absetzen.

273 Vgl. »Stickstoffwerke AG geht an SKW Trostberg«, in: Handelsblatt, 7.9.1992.

274 Vgl. Treuhand Direktorat U6/Chemie an Schucht, 21.12.1992, BArch Berlin, B 412/3407.

275 Vgl. Gilles: Nach Rosskur Aufstieg zum Marktführer, S. 31.

276 Vgl. 8. Sitzung des Aufsichtsrats der Stickstoffwerke Wittenberg-Piesteritz AG am 22.12.1992, Protokoll vom 31.12.1992, LASA, Abteilung Merseburg, I 527, Nr. 1246.

Die SKW Piesteritz GmbH übernahm 5 Prozent der Geschäftsanteile von VCE. Der größte Teil der Anteile der VCE verblieb in der Hand der Stickstoffwerke AG Wittenberg-Piesteritz, und damit de facto bei der Treuhand. Für Außenstehende war diese Form der Staatsbeteiligung kaum zu durchschauen.

Bis Ende 1997 rechnete die Treuhand für VCE mit Verlusten in Höhe von 215 Millionen DM. Nach fünf Jahren gingen die von der Stickstoffwerke AG Wittenberg-Piesteritz gehaltenen 95 Prozent der VCE-Anteile auf die SKW Piesteritz GmbH über. Erst mit diesem Schritt, der Mitte 1998 erfolgte, war die Privatisierung abgeschlossen.

Auch wenn die prinzipiellen Unterschiede in der Wirtschaftsordnung nicht übersehen werden können, so drängt sich doch ein Vergleich mit der Tätigkeit der Außenhandelsbetriebe der DDR auf. Diese hatten die Funktion, die Produzenten vor den Einflüssen der Weltmarktpreise zu schützen. Eine ähnliche, allerdings zeitlich limitierte Schutzfunktion nahm nun das Treuhandunternehmen VCE wahr. VCE ermöglichte es der Stickstoffwerke Piesteritz GmbH, innerhalb von fünf Jahren Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen. Die Idee zur Gründung einer Gesellschaft zur befristeten Verlustbegleitung war keinem volkswirtschaftlichen Lehrbuch entnommen, sondern ein Ergebnis der Verhandlungen zwischen der Treuhand und SKW.

Im Verlaufe des Jahres 1992 hatte sich die Verhandlungsposition der Treuhand nicht nur aufgrund des Gaspreisstreits deutlich verschlechtert. Noch problematischer war die rückläufige Nachfrage nach Düngemitteln und Harnstoff und deren Preisverfall. SKW wollte mindestens die Hälfte der Harnstoffkapazitäten stilllegen und die Produktpalette des Werkes neu ausrichten.<sup>277</sup> Dies hatte erhebliche negative Konsequenzen für die Personal- und Kostenplanung. Da es nach dem frühzeitigen Abbruch der Gespräche mit der Salim-Gruppe außer SKW keinen anderen Interessen-

277 Vgl. »SKW AG: Übernahme der Stickstoffwerke in Piesteritz«, in: Handelsblatt, 22.3.1993.

ten für das Piesteritzer Düngemittelgeschäft gab, sah sich die Treuhand zu weiteren Zugeständnissen veranlasst.

Der Fachausschuss »Privatisierung, Sanierung und Verwertung I« übte wenige Stunden vor der entscheidenden Sitzung des Verwaltungsrats am 19. März 1993 verhaltene Kritik am Verhandlungsergebnis, das die öffentliche Hand noch stärker belasten sollte als erwartet.<sup>278</sup> Angesichts des bisher schon hohen finanziellen Engagements der Treuhand konnte das Ergebnis nicht zufriedenstellen.

Die Jahresabschlüsse des Unternehmens waren durch die gestiegenen Erdgas- und Energiekosten sowie außerplanmäßige Abschreibungen 1990/91 negativ beeinflusst worden.<sup>279</sup> Die Kosten für den Erhalt des Standorts Piesteritz (Verlustausgleich über VCE, Instandhaltungs- und Umweltschutzmaßnahmen, Altlasten, Sozialpläne) beliefen sich insgesamt auf mehr als 1,2 Milliarden DM, was pro gesicherten Arbeitsplatz etwa 1,7 Millionen DM entsprach. Der Erhalt des Standorts wurde also sehr teuer erkaufte.

Die Vorlage für den Verwaltungsrat sollte daher »unter dem Aspekt des öffentlich erklärten politischen Willens der Aufrechterhaltung der Standorte der Großchemie betrachtet werden«. <sup>280</sup> Vom Verwaltungsrat wurden diese Hinweise zur Kenntnis genommen, ohne dass es nochmals zu einer Diskussion des Vertrags kam. Der Privatisierungsvertrag wurde einstimmig befürwortet und am 26. März 1993 notariell beurkundet.<sup>281</sup>

SKW übernahm 700 Arbeitnehmer und sicherte zu, deren Arbeitsplätze mindestens bis zum 30. April 1999 zu erhalten. Des Weiteren verpflichtete sich SKW, in den ersten sieben Jahren mindestens 100 Millionen DM zu investieren, davon 25 Millionen DM in den ersten zwei Jahren.

278 Dem Fachausschuss gehörten an: Dr. Leysen (Vorsitzender), Dr. Rehberger, Dr. Stolpe, Dr. von Würzen, alternierend je nach Branche: Dr. Rappe/Schulte.

279 Zusammengefasst nach Beschlussvorschlag für den Verwaltungsrat der Treuhand vom 27.10.1992, BLHA, Rep. 1100, Nr. 544.

280 Vgl. Sitzung des Fachausschusses »Privatisierung, Sanierung und Verwertung I« am 19.3.1993 in Berlin, BLHA, Rep. 1100, Nr. 558.

281 Vgl. 9. Sitzung des Aufsichtsrats der Stickstoffwerke Wittenberg-Piesteritz AG am 14.4.1993, Protokoll vom 20.4.1993, LASA, Abt. Merseburg, I 527, Nr. 1251.

Die Kosten für die Sanierung von Umweltaltlasten wurden weitgehend von der Treuhand übernommen. Die SKW Piesteritz GmbH wurde nicht Rechtsnachfolgerin der Stickstoffwerke AG Wittenberg-Piesteritz, da dieses Unternehmen noch bis Ende 1999 als hundertprozentige Treuhand- bzw. BvS-Gesellschaft weiterbestand.<sup>282</sup>

Die Mitglieder des Aufsichtsrats der Stickstoffwerke AG Wittenberg-Piesteritz hielten den Verkauf des Kerngeschäfts an SKW angesichts der Entwicklungen auf dem globalen Düngemittelmarkt für die beste Lösung. Die Vertreter des Betriebsrats fühlten sich trotzdem hintergangen, da sie auf den Erhalt von mehr Arbeitsplätzen gehofft hatten und dies auch mehrfach vom Vorstand signalisiert worden war. Trotz wachsender Distanz zum Vorstand und zunehmender Verbitterung eines Teils der (noch) Beschäftigten stimmte auch der Betriebsrat dem Kaufvertrag zu. Als dann die Eckzahlen des Vertrags bekannt wurden, kam es erstmals seit 1990 wieder zu Protestaktionen in Wittenberg-Piesteritz. Der Betriebsrat wurde bei der Präsidentin der Treuhandanstalt und beim Ministerpräsidenten von Sachsen-Anhalt vorstellig, um gegen den zu großen Personalabbau zu protestieren.<sup>283</sup> Die Proteste kamen zu jedoch spät.

Ebenfalls erbost über den Privatisierungsvertrag, wenn auch aus anderen Gründen, war die Konkurrenz. Der norwegische Hydro-Konzern, der bereits 1991 das Düngemittelwerk Rostock übernommen hatte, sah durch die langfristige Subventionierung von Piesteritz den Wettbewerb beeinträchtigt.<sup>284</sup> Die Norweger beschwerten sich gegen die »Marktverzerrung« beim Bundesfinanzminister und deuteten gegenüber der Treuhand an, dass mittelfristig der Standort Rostock gefährdet sei.<sup>285</sup> Die Präsidentin der Treuhandanstalt reagierte kühl: Die Beihilfen für Piesteritz

282 Vgl. Stickstoffwerke AG Wittenberg-Piesteritz i.L.: Besprechung mit Herrn RA Wittemöller, 1.6.1999, LASA, Abt. Merseburg, I 527, Nr. 1228.

283 Vgl. Gilles: Nach Rosskur Aufstieg zum Marktführer, S. 33.

284 Vgl. Saether, Präsident Hydro S.A., an Theo Waigel, 6.7.1993, BArch Berlin, B 412/3612.

285 Vgl. Hydro Agri an Schraufstätter, 16.7.1993, ebd.

seien von der EU-Kommission gebilligt worden und im Übrigen habe Hydro keine Offerte für das Unternehmen abgegeben.<sup>286</sup>

Im Endeffekt blieben im Kernbereich des Unternehmens weniger als 9 Prozent der ursprünglichen Arbeitsplätze übrig. Den 700 Arbeitsplätzen bei der SKW Piesteritz GmbH sind aber noch rund 1300 durch Ausgründungen und Neuansiedlungen von Firmen auf dem ehemaligen Werks-gelände entstandene Arbeitsplätze hinzuzurechnen, die größtenteils von ehemaligen Chemikern eingenommen wurden, sodass ein moderner Standort mit ungefähr 2000 Arbeitsplätzen entstand.<sup>287</sup> Auch gelang es der IG CPK mit einer am 29. März 1993 mit der Treuhand geschlossenen Rahmenvereinbarung den Arbeitsplatzabbau sozial abzufedern.

Seit Mitte der 1990er-Jahre schrieb die SKW Piesteritz GmbH schwarze Zahlen und nahm in der Folgezeit eine gute Entwicklung. Bei der »Restgesellschaft«, d. h. der Stickstoffwerke AG Wittenberg-Piesteritz, verblieben die Betriebsanlagen zur Herstellung von Phosphaten und Phosphorsäure, die Deponie Gribo, die Außenstellen der Anwendungsforschung sowie die Werkswohnungen.

Im Jahr 2002 bekam die SKW Piesteritz GmbH neue Gesellschafter: das Schweizer Rohstoffhandelsunternehmen Ameropa Holding und die tschechische Agrofert-Gruppe.<sup>288</sup> Der Agrofert-Konzern, dessen Eigentümer der Großindustrielle und Politiker Andrej Babiš ist, baute die Produktion in Piesteritz aus und errichtete in Wittenberg seine Deutschlandzentrale. Im Jahr 2006 wurde Agrofert alleiniger Eigentümer von SKW Piesteritz.<sup>289</sup> Agrofert investierte bis zum Jahr 2017 mehr als eine Milliarde Euro in Wittenberg-Piesteritz, unter anderem in den Bau einer

286 Vgl. Breuel an Saether, 19.8.1993, sowie van Miert an Kinkel, 10.6.1993, BArch Berlin, B 412/3612.

287 Vgl. Gilles: Nach Rosskur Aufstieg zum Marktführer, S. 48.

288 Derzeit gehören rund 240 Unternehmen aus den Bereichen Chemie, Lebensmittelindustrie, Landwirtschaft, Landtechnik, Forstwirtschaft und Holzproduktion, erneuerbare Energien und Medien zur Agrofert-Gruppe. Insgesamt sind fast 33 000 Beschäftigte in den Unternehmen der Gruppe tätig. Agrofert ist gemessen am Umsatz das viergrößte Unternehmen mit Sitz in der Tschechischen Republik.

289 Vgl. Broz: »Wie ein Anti-Europäer Brüssel abkassiert«, in: Die Welt, 23.10.2017.

Großbäckerei, was weitere Firmenansiedlungen nach sich zog.<sup>290</sup> Agrofert war damit der wichtigste tschechische Investor in der Bundesrepublik.

Auch wenn sich Geschichte nicht wiederholt, so ähneln sich doch manche Entwicklungen. Vor rund 100 Jahren wandelte die Bayerische Stickstoffwerke AG mit Staatsgeldern Piesteritz zur Industriestadt, in der Gegenwart dominiert der Agrofert-Konzern die Industriestruktur der Stadt.

## 8. Das Ende von Fahlberg-List und ein Neustart auf der »grünen Wiese«

Zum 1. Juni 1990 ging aus dem VEB Fahlberg-List Magdeburg (Falima) die Chemische und Pharmazeutische Fabriken Fahlberg-List GmbH Magdeburg hervor. Das Unternehmen produzierte in Magdeburg sowie in zwei Betriebsteilen in Osterweddingen und Schönebeck Grundchemikalien, Pflanzenschutzmittel und Pharmazeutika.

Bereits Anfang Januar 1990 hatte sich die Magdeburger Betriebsleitung mit der Schering AG in West-Berlin in Verbindung gesetzt, um Möglichkeiten für eine künftige Zusammenarbeit auszuloten.<sup>291</sup> Die Magdeburger erhofften sich vor allem Hilfe beim Erlernen westlicher Marketingmethoden. Bei Schering stieß dieses Ansinnen auf eine positive Resonanz. Der Konzern hatte schon im Dezember 1989 begonnen, seine Geschäftsbeziehungen zu den Ländern des RGW neu zu bewerten. Gemäß einer Analyse von Vorstandsmitglied Horst Kramp lag der Umsatz der Schering AG mit den RGW-Staaten 1989 bei 158 Millionen DM, das entsprach 3 Prozent des Gesamtumsatzes. An erster Stelle standen Pflanzenschutzmittel, gefolgt von Industriechemikalien.<sup>292</sup> Die Pharmasparte

290 Vgl. »Stimmt die Chemie?«, in: Volksstimme, 17.5.2017.

291 Vgl. Gesprächsnotiz vom 5.3.1990, SchA, 054-032; Schering/Pharma Deutschland, 26.3.1990 und Gesprächsnotiz, Besuch des VEB Fahlberg-List in Berlin am 14.3.1990, SchA, B-1, Nr. 130/2.

292 Vgl. Öffentlichkeitsarbeit der Schering AG: Antwort auf Fragen von Journalisten zum Engagement Scherings in der DDR und Osteuropa, 20.9.1990, SchA, B1, Nr. 130.

spielte im Osthandel hingegen nur eine untergeordnete Rolle, da die RGW-Länder auf die Produktion von Generika setzten und kaum Geld für den Import neue Präparate ausgaben. Kramp sah nunmehr die Chance, die Handelsbeziehungen auszuweiten. In seiner Sitzung vom 9. Januar 1990 gab der Vorstand der Schering AG grünes Licht für den Abschluss neuer sowie die Ausweitung bestehender Verträge. Dieser Linie folgend unterzeichneten die Schering AG und der VEB Fahlberg-List Ende März 1990 eine Absichtserklärung für eine Zusammenarbeit in den Bereichen Pflanzenschutzmittel und Pharma.<sup>293</sup> Zum 1. September 1990 gründeten sie eine Pharma-Beratungs-GmbH und eine Vertriebs-GmbH jeweils mit Sitz in Magdeburg.<sup>294</sup> Ziel war es, Ärzte, Apotheker und Kliniken über die Produkte beider Unternehmen zu informieren, 40 neue Pharmareferenten auszubilden und den Produktverkauf anzukurbeln.

Die Geschäftsführung von Fahlberg-List sah in der Gründung der Joint Ventures den ersten Schritt auf dem Weg zur weiteren Zusammenarbeit bis hin zur Übernahme durch die Schering AG. Beim vermeintlichen Hoffnungsträger schätzte man die Situation indes zurückhaltender ein und sah keine Vorteile im Fall einer vertieften Kooperation: »Im Prinzip muss sich Schering darüber im Klaren sein, dass zum heutigen Zeitpunkt und sicher auch für die nächsten Jahre von Fahlberg-List keinerlei verwertbarer Input zu erwarten ist. [...] Unter rein ökonomischen Gesichtspunkten betrachtet, kann Schering nur ›nein‹ zu einer solchen Kooperation mit Fahlberg-List sagen.«<sup>295</sup> Den Vorschlag des Betriebsdirektors des VEB Fahlberg-List, Christian Stöckel, auch ein Gemeinschaftsunternehmen im Bereich Generika zu gründen, lehnte der Vorstandsvorsitzende der Schering AG, Giuseppe Vita, Anfang Mai 1990 ab.<sup>296</sup>

Im Sommer 1990 nahm die Schering AG eine generelle Chancen-Risiko-Abwägung für ihre künftigen Ostgeschäfte vor. Die chemischen

293 Vgl. Absichtserklärung zwischen der Schering AG Berlin/Bergkamen und dem VEB Fahlberg-List, Magdeburg, am 29.3.1990, SchA, 054-032, sowie Gemeinsame Presseinformation Schering AG und VEB Fahlberg-List, 9.4.1990, ebd.

294 Vgl. Schering Presse-Info, 3.9.1990, ebd.

295 K. Scholz (Schering AG), Gesprächsnotiz von 5.3.1990, ebd.

296 Vgl. Stöckel an Vita, 20.4.1990, und Vita an Stöckel, 2.5.1990, ebd.

Betriebe der DDR wurden als stark reparaturanfällig und unwirtschaftlich eingeschätzt. Das größte Hindernis für ein direktes Engagement stellte die »unübersehbare Altlastenproblematik« dar.<sup>297</sup> Insofern war es naheliegend, dass sich Schering nur auf die Bildung von Joint Ventures mit dem vorrangigen Ziel des Verkaufs eigener Produkte konzentrierte. In einem »DDR-Strategiepapier« der Sparte Pflanzenschutz wurden die Schwachpunkte der DDR-Betriebe benannt: keine wettbewerbsfähige Forschung, keine Entwicklungsinnovationen, veraltete und qualitativ minderwertige Produkte sowie mangelhafte Umweltsicherheit. »Als Konsequenz muss die vorhandene Produktionskapazität bei möglichen DDR-Partnern (inklusive Fahlberg-List) eher als eine strategische Belastung und ein enormes Kostenoperationsrisiko gesehen werden denn als Chance.«<sup>298</sup>

Inzwischen hatte das Image von Fahlberg-List Schaden genommen. Die Betriebsfläche des Werks in Magdeburg-Salbke grenzte an Wohngebiete. Seit Jahrzehnten gingen von der Produktion des Werkes erhebliche Umweltbelastungen aus. Gefährdet war auch das Naturschutzgebiet »Kreuzhorst« auf der anderen Elbseite. Am 30. April 1990 verschloss die Umweltorganisation »Greenpeace« mit einer aufsehenerregenden Aktion die Abwasserrohre des Betriebes und rückte damit den unvertretbar hohen Schadstoffeintrag von Fahlberg-List in die Elbe in die öffentliche Kritik.<sup>299</sup> Ein Jahr später wurde das Unternehmen bezichtigt, an der Produktion von Komponenten für Chemiewaffen für den Irak beteiligt gewesen zu sein. Zwar erwies sich diese Pressemeldung als unzutreffend, dem Ruf des Unternehmens war sie jedoch abträglich.<sup>300</sup> Die Altlastenprobleme und sinkende Umsätze schreckten Interessenten ab.

Der Absatz des Magdeburger Unternehmens vor allem bei Agrochemikalien, dem bisherigen Hauptgeschäft, erlitt dramatische Einbußen. Die Geschäftsführung reagierte mit einem Sanierungskonzept, das die

297 Öffentlichkeitsarbeit: Kommunikations-Konzept DDR, 22.8.1990, SchA, B-1, Nr. 130.

298 Vgl. Pflanzenschutz Deutschland. DDR-Strategie 1992–1995, Mai 1990, SchA, 054-032/1.

299 Vgl. »Abwasserrohre sind dicht, in: taz, 2.5.1990 und »Es stank vorm Parlament«, in: taz, 4.5.1990.

300 Vgl. Rasenberger: Vom süßen Anfang bis zum bitteren Ende, S. 208.

Trennung der Bereiche Pflanzenschutz und Pharmazeutika und den Abbau der Belegschaft von rund 2000 auf 600 Mitarbeiter vorsah.<sup>301</sup> Für das Jahr 1991 rechnete die Geschäftsführung der Fahlberg-List GmbH mit einem Umsatz von 200 Millionen DM. Davon sollten 156 Millionen DM auf die Sparte Pflanzenschutz, 30 Millionen DM auf die Sparte Pharmazie und 14 Millionen DM auf chemisch-technische Erzeugnisse entfallen.<sup>302</sup>

Die Umsatzerwartungen erwiesen sich als viel zu optimistisch. Die Sparte Pflanzenschutz erreichte nur einen Bruchteil des Umsatzziels. Etwas günstiger sah es im Pharmabereich (Herz-Kreislauf-Mittel und Spezialpräparate) aus.

**Entwicklung der Chemische und Pharmazeutische Fabriken  
Fahlberg-List GmbH Magdeburg 2. Halbjahr 1990 bis Ende 1992  
(in Mio. DM, Zahlen gerundet)<sup>303</sup>**

Zeitraum	Umsatz	Betriebsergebnis	Mitarbeiter
2. Halbjahr 1990	36,2	- 2,2	1985
1991	67,1	- 1,2	1350
1992	28,6	- 11,1	321

Eine Gesamtprivatisierung erschien der Treuhand unter diesen Umständen nicht realistisch zu sein. Die Produktion von Pflanzenschutzmitteln war ein Auslaufmodell.

Die Treuhand entschloss sich daher, im Frühsommer 1991 die Hauptgeschäftsfelder der Fahlberg-List GmbH getrennt auszuschreiben, wobei nur für Teile des Pharmabereichs Chancen gesehen wurden.<sup>304</sup> Bereits

301 Vgl. Besuchsbericht, 3.8.1990, SchA, 054-032.

302 Vgl. Geschäftsführung Falima: Sanierungskonzeption, 14.7.1990, ebd.

303 Zusammengestellt nach Verwaltungsratsvorlage: Abwicklung Fahlberg-List GmbH, zur Vorlage für die Sitzung des Verwaltungsrats am 19.3.1993, 10.3.1993, BLHA, Rep. 1100, Nr. 558.

304 Vgl. 103. Sitzung des Leitungsausschusses am 24.9.1991, BArch Berlin, B 412/16216, Bl. 359-369.

einige Wochen zuvor hatte die Bayer AG eine teilweise Übernahme der Pharmasparte geprüft, war aber zu einer negativen Bewertung gelangt.<sup>305</sup>

Der Treuhand lag zu diesem Zeitpunkt ein vermögensrechtlicher Anspruch der Fahlberg-List AG, Düsseldorf, auf Geschäftsanteile der Fahlberg-List GmbH, Magdeburg, vor. Die Rechtslage war eindeutig, da die Enteignung des Magdeburger Werks 1946 unter Besatzungsrecht erfolgte. Ein Anspruch auf Entschädigung bestand nicht.

Daher brachten die Anwälte der Fahlberg-List AG gegenüber der Treuhand eine trickreiche Lösung ins Spiel.<sup>306</sup> Diese bestand darin, dass der Aufsichtsratsvorsitzende der Fahlberg-List AG, Peter A. Battel, zugleich Partner der Translink GmbH Königstein, die Aktien seines

Unternehmens an den künftigen Erwerber der Fahlberg-List GmbH verkaufen sollte. Der neue Eigner hätte in diesem Fall zuerst den Entschädigungsanspruch der Altaktionäre bedienen müssen und hätte erst dann von der Treuhand die Zustimmung zum Erwerb der Fahlberg-List GmbH erhalten. Battel und sein Geschäftspartner, Alexander Uberoi, führten dazu Gespräche mit dem Direktorat Recht der Treuhand. Die Treuhand hielt einen Interessenkonflikt für möglich, da die Beratungsgesellschaft Translink für die Privatisierungsagentur tätig war. Wie der Konflikt gelöst wurde, geht aus den Akten nicht hervor. Die Firma Translink behielt ihr Mandat, beteiligte sich an der Investorensuche für die Fahlberg-List GmbH und erstellte noch für andere zu privatisierende Unternehmen Studien für die Treuhand.<sup>307</sup>

Mit den eigentlichen Privatisierungsverhandlungen beauftragte die Treuhand den Schweizerischen Bankverein, Basel. Mehrere renommierte Firmen zeigten sich an Asset-Käufen interessiert.<sup>308</sup> Für den Pharmabereich der Fahlberg-List GmbH in Magdeburg und Osterweddingen inte-

305 Bayer AG an Schraufstätter, 11.3.1991, BArch Berlin, B 412/12518, Bl. 281.

306 Vgl. Rechtsanwälte (Menzel) aus Düsseldorf an THA, UG Chemie, RA Meyer, 21.3.1991, ebd., Bl. 354–356.

307 Vgl. Translink: Entwurf verschiedener Investorenmodelle für Fahlberg-List, 29.10.1991, ebd., Bl. 294–334.

308 Vgl. 139. Sitzung des Leitungsausschusses am 19.5.1992, BArch Berlin, B 412/16195, Bl. 16.

ressierten sich die Brüder Strüngmann, denen die Hexal-Pharma GmbH & Co. KG in Holzkirchen (Bayern) gehörte. Sie übergaben der Treuhand Anfang August 1991 eine Absichtserklärung.<sup>309</sup> Hexal wollte 150 Arbeitnehmer in der Produktion und 20 im Vertrieb übernehmen. Mittelfristig sollte der Personalbestand auf bis zu 500 Mitarbeiter aufgestockt werden. »Falima soll als eigenständiger, pharmazeutischer Betrieb in enger Zusammenarbeit mit Hexal bestehen bleiben, unter eigenem Namen Produkte vertreiben, produzieren und Lohnproduktion für Dritte durchführen.«<sup>310</sup> Einen Teil ihres »West-Umsatzes« wollte Hexal auf Falima übertragen. Von vornherein sah Hexal den Weiterbetrieb des Werkes in Magdeburg nur als eine Zwischenlösung an. Das Unternehmen plante einen Neubau für rund 150 Millionen DM und benötigte dafür 150 000 Quadratmeter Gewerbefläche.

Bereits einige Tage vor der Hexal-Absichtserklärung hatte das italienische Pharmaunternehmen Menarini sein Interesse am Erwerb der Pharmasparte von Fahlberg-List bekundet.<sup>311</sup> Der von Menarini gebotene Kaufpreis lag nur knapp unter dem Gebot von Hexal. Da die Angebote in etwa gleichgewichtig waren, bat der für die Chemie verantwortliche Treuhanddirektor Schucht das New Yorker Bankhaus Arnhold and S. Bleichroeder, Inc. um eine Stellungnahme. Er wollte eine vorschnelle Festlegung auf einen deutschen Investor vermeiden, zumal es im Unternehmensbereich Chemie Stimmen gab, die Menarini für die erste Wahl hielten. Die Investmentbanker favorisierten das Hexal-Konzept, weil es die besten Voraussetzungen für einen »Schnellstart« auf dem gesamtdeutschen Markt bot. Eine ausländische Firma könne erst »nach geraumer Zeit eine derartige Position aufbauen«.<sup>312</sup> Zu ähnlichen Schlüssen war auch der Arbeitgeberverband der chemischen Industrie Niedersachsen e. V. ge-

309 Vgl. Lindemann (Hexal) an Schucht, 12.8.1991, ebd., Bl. 63.

310 Vgl. Strüngmann, Hexal Pharma GmbH & Co. KG, an UB 6 (Chemie), Kaske, 6.8.1991, BArch Berlin, B 412/5459.

311 Vgl. S. Vanedoli an Schaufstätter, 26.7.1991, ebd.

312 Arnhold and S. Bleichroeder, Inc. an Schucht, 18.9.1991, BArch Berlin, B 412/3607, Bl. 64.

langt und drängte daher die Treuhand auf eine Entscheidung zugunsten von Hexal.<sup>313</sup>

In den Verhandlungen mit den Investoren zeichnete sich ab, dass diese an großen Flächen außerhalb des Hauptbetriebsgeländes interessiert waren, um dort neue Produktionsstätten zu errichten. Für die Zeit bis zu deren Fertigstellung wollten die Käufer auf Mietbasis noch einen Teil der alten Anlagen weiter betreiben. Kauf- und Mietverträge sollten miteinander verbunden werden.

Nachdem die Fahlberg-List GmbH im Sommer 1991 vom Leitungsausschuss noch als teilweise sanierungsfähig eingestuft wurde, erfolgte im November 1991 die Umstufung zum Abwicklungsfall.<sup>314</sup> Das Ende der Fahlberg-List GmbH war damit absehbar. Hauptzweck des Unternehmens war die Erbringung von Dienstleistungen für die vermieteten Bereiche bis zu deren Schließung.

Anfang November 1991 erhielt die Hexal-Pharma GmbH & Co. KG von der Treuhand den Zuschlag für die Übernahme des Pharmabereichs von Fahlberg-List.<sup>315</sup> Dies bedeutete zugleich das Ende der Kooperation von Fahlberg-List und Schering. Im gegenseitigen Einvernehmen lösten beide Unternehmen die 1990 gebildeten Joint Ventures auf.<sup>316</sup>

Hexal übernahm zum 1. Januar 1992 den Pharmabereich und gründete die Salutas-Fahlberg-List Pharma GmbH, Magdeburg. Der Betriebs- teil in Osterweddingen firmierte fortan unter dem Namen Esparma chemisch-pharmazeutische Fabrik. Hexal übernahm alle 186 Mitarbeiter aus dem Pharmabereich.<sup>317</sup> Das bayerische Unternehmen öffnete seine Ver-

313 Vgl. Arbeitgeberverband der chemischen Industrie Niedersachsen e. V. an Schraufstätter und Zöbelein, 29.9.1991, BArch Berlin, B 412/12518, Bl. 383–385.

314 Vgl. U6 CH: Zusammenfassung 22.8.1991, BArch Berlin, B 412/5459; 109. Sitzung des Leitungsausschusses am 22.11.1991, BArch Berlin, B 412/16219, Bl. 16.

315 Vgl. »Fahlberg-List GmbH: Hexal erwirbt Pharmabereich«, in: Handelsblatt, 6.11.1991.

316 Vgl. Gemeinsame Presseinformation Schering AG und Chemie und Pharmazeutische Fabriken Fahlberg-List GmbH, 5.11.1991, SchA 054, Nr. 010/1.

317 Vgl. 35. Sitzung des Verwaltungsrats der Treuhand am 19.3.1993, BLHA, Rep. 1100, Nr. 558.

triebswege für die Produkte von Salutas und richtete die Produktion am Standort Osterweddingen neu aus.

Vor den Toren Magdeburgs, in Barleben an der A2, baute Hexal ein riesiges neues Produktions- und Vertriebszentrum, das 1995 eingeweiht wurde, und verlagerte einen Teil seiner Produktion aus Bayern dorthin. Die Forschung verblieb allerdings in Bayern.

Die Mitarbeiter des Bereichs pharmazeutische Produkte aus dem alten Magdeburger Werk wurden ins neue Werk übernommen. In der Folgezeit wuchs die Belegschaft im neuen Hexal-Werk auf mehr als 1300 Mitarbeiter. Sie verarbeiten rund 300 pharmazeutische Wirkstoffe zu 10 000 verschiedenen Substanzen. Die Abwicklung der Fahlberg-List GmbH und der anschließende Asset-Verkauf bildeten demnach den Auftakt für einen Neuanfang der Pharmaproduktion in Magdeburg in großem Stil.

Im Jahr 2005 wurde Hexal vom Schweizer Novartis-Konzern übernommen, dem weltweit zweitgrößten Generikahersteller. Seitdem ist der Standort Barleben weiter ausgebaut worden.<sup>318</sup>

Auch für einen Teil der Pflanzenschutzsparte der Fahlberg-List GmbH fand sich im Zuge eines Asset-Verkaufs eine Lösung. Die Synthesenanlagen für die Herstellung von Fungiziden und Herbiziden auf dem alten Gelände in Magdeburg und das Zweigwerk »Hermania« in Schönebeck wurden zum 1. April 1992 von der zur Deutschen Shell AG gehörenden Shell Agra GmbH & Co. KG, Ingelheim, und der zur Lehnkering Montan Transport AG gehörenden Dr. Schirm AG, Dortmund, gekauft.<sup>319</sup> Shell organisierte fortan den Vertrieb, Schirm die Produktion. Die neuen Eigentümer sicherten 78 Arbeitsplätze.<sup>320</sup> Die Kosten für die Altlastensanierung übernahm die Treuhand.

Moniert wurde vom stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden der Dr. Schirm AG die Einschaltung des Schweizerischen Bankvereins in die

318 Vgl. Sebastian Pötzsch: »Wie aus Fahlberg-List das Pharma-Unternehmen Salutas wurde«, in: Volksstimme, 13.10.2023.

319 Vgl. Vorlage für Vorstand des Unternehmensbereichs 6 der THA: Teilprivatisierung der Chemischen und Pharmazeutischen Fabriken Fahlberg-List GmbH Magdeburg, 22.4.1994, BArch Berlin, B 412/12518, Bl. 452–474.

320 Vgl. »Shell und Dr. Schirm übernehmen Betriebsteil«, in: Handelsblatt, 15.6.1992.

Privatisierung. Damit würde nur unnötig Zeit verloren gehen, zumal diese Bank nur über geringe Branchenkenntnisse verfüge. Treuhandvorstand Hero Brahms wurde gebeten, das Anliegen der Dr. Schirm AG zu »kanalisieren«. <sup>321</sup> Ob Brahms dies tat, ist nicht belegt.

Während die Produktion von Pflanzenschutzmitteln in Magdeburg nur noch kurze Zeit fortgesetzt wurde, baute die Dr. Schirm AG das Werk in Schönebeck aus. Schrittweise wurde der Betrieb zu einem Chemiedienstleister umgebaut. In Schönebeck wurden Agro- und Feinchemikalien für die Landwirtschaft, für die Gummi- und Kautschukindustrie sowie die Klebstoffindustrie synthetisiert oder in Flüssig- oder Pulverformulierungen veredelt. <sup>322</sup> Im Jahr 1993 entstanden dort das erste Gefahrgutlager in den neuen Bundesländern und später prozessgesteuerte Synthesenanlagen. Bis zum Jahr 2011 investierte die nunmehrige Schirm GmbH rund 32 Millionen Euro am Standort Schönebeck und stockte die Mitarbeiterzahl auf fast 200 auf. <sup>323</sup>

Die nicht privatisierungsfähigen Teile der Fahlberg-List GmbH, darunter die gesamte Düngemittelsparte, die Schwefelsäureanlage und der größte Teil der Pflanzenschutzmittelproduktion, wurden stillgelegt und das Betriebsgelände beräumt. Ab Dezember 1992 befand sich die Fahlberg-List GmbH in Liquidation. Die Liquidation bot gegenüber einer Gesamtvollstreckung den Vorteil, dass die Treuhand gegenüber den Mietern ihre Verpflichtungen für die Bereitstellung der Dienstleistungen für die noch laufende Produktion am Altstandort noch wahrnehmen konnte. Im März 1993 stimmten Vorstand und Verwaltungsrat der Treuhand der Abwicklung der Fahlberg-List GmbH zu. <sup>324</sup> Die Kosten für die Beseitigung von Altlasten, die Entsorgung von Produktionsresten und die Be-

321 Vgl. Schaller, PR-Berater und Journalist, an Brahms, 31.8.1991, BArch Berlin, B 412/12518, Bl. 386 f.

322 Vgl. CHEManager, 20.8.2012.

323 Vgl. »Schirm erweitert für 25 Mio. DM«, in: Volksstimme, 27.9.2013.

324 Vgl. Verwaltungsratsvorlage: Abwicklung Fahlberg-List GmbH, zur Vorlage für die Sitzung des Verwaltungsrats am 19.3.1993, 10.3.1993, BLHA, Rep. 1100, Nr. 558; siehe auch BArch Berlin, B 412/2733 und 8870; Verwaltungsratsvorlage: Fahlberg-List GmbH, BArch Koblenz, B 102/790431.

räumung des Betriebsgeländes wurden von der Treuhand auf knapp 70 Millionen DM beziffert. Hinzu kam noch Kosten für die Abwicklung des Unternehmens (Sozialplan, Ablösung von Altkrediten) in Höhe von rund 54 Millionen DM.

Am 30. März 1995 endete die Geschichte der Fahlberg-List GmbH. Die Reste der Fahlberg-List GmbH i. L. wurden zum 1. April 1995 von der Treuhand an die Getreide AG, Rendsburg, verkauft. Unter dem Namen Börde-Elbe-Terminal GmbH entstand auf dem Gelände der ehemaligen Chemiefabrik ein Industrie- und Gewerbepark.<sup>325</sup>

Die Bilanz der Privatisierung der Pharmastandorte in Magdeburg, Osterweddingen und Schönebeck fällt trotz des Untergangs der Traditionsfirma sehr positiv aus. Der Verkauf der Pharmasparte wurde von der Treuhand als Hebel für eine erfolgreiche Ansiedlungspolitik genutzt. Nahe Magdeburg entstand eine der modernsten europäischen Produktionsstätten für pharmazeutische Produkte und auch die Standorte Osterweddingen und Schönebeck wurden grundlegend modernisiert. Auf der Habenseite sind ebenfalls die drastische Reduzierung von Umweltlasten und die Beräumung des alten Fabrikgeländes in Magdeburg-Salbke zu nennen.

## 9. Abwicklung der Anhaltische Düngemittel und Baustoff (ADB) GmbH Coswig

Nur geringe Chancen für die Fortsetzung ihres Geschäftsbetriebs wurden dem Chemiewerk Coswig (Anhalt) und seinen vier Betriebsteilen in Salzwedel, Draschwitz, Steudnitz und Rüdersdorf eingeräumt. Rund 2800 Arbeitsplätze waren akut gefährdet. Die Treuhand hatte sich vom Ministerium der Finanzen und vom Ministerium für Wirtschaft der DDR im Juli 1990 einen Bericht zur Lage der Wirtschaft der DDR zuarbeiten

325 Vgl. »Getreide AG übernimmt Chemische Fabrik Fahlberg-List«, in: Handelsblatt, 12.1.1995.

lassen.<sup>326</sup> Darin wurden zum einen 66 Betriebe genannt, deren Sanierungswürdigkeit gegeben schien, und zum anderen ebenfalls 66 Betriebe, die als hochgradig konkursgefährdet eingestuft wurden. Letztgenannte sollten rasch stillgelegt werden. Die Anhaltische Düngemittel- und Baustoff GmbH zählte dazu. Wie Treuhand und die Ministerien zu dieser Einschätzung kamen, geht aus der Verwaltungsratsvorlage nicht hervor, lässt sich aber aus der Geschichte des Standorts Coswig herleiten.

In Coswig war von der Westfälisch-Anhaltische-Sprengstoff-Aktiengesellschaft (WASAG) Ende des 19. Jahrhunderts eine Pulverfabrik gebaut worden. In der NS-Zeit wurde von der WASAG zusätzlich dazu eine große Düngemittelfabrik errichtet.<sup>327</sup> Pläne zum Bau einer Gipschwefelsäureanlage – basierend auf dem Müller-Kühne-Verfahren, bei dem ausschließlich aus Deutschland stammende Sulfate anstelle von importiertem Elementarschwefel genutzt wurden – konnten während des Krieges nicht mehr umgesetzt werden. Mitte der 1950er-Jahre griff der nunmehrige VEB Chemiewerk Coswig auf das Müller-Kühne-Verfahren zurück und errichtete eine Gipsschwefelsäureanlage zur Produktion von Schwefelsäure und Portlandzement, zumal auch die DDR, wenn auch unter anderen Vorzeichen, eine Politik der möglichst großen Selbstversorgung der Wirtschaft betrieb.<sup>328</sup> Unter den Bedingungen der Planwirtschaft mit Dominanz des Verfügbarkeitsdenkens war der Rückgriff auf dieses Verfahren naheliegend. Auch wenn die Anlagen- und Stromkosten hoch waren, war man nicht auf teure Schwefelimporte angewiesen.<sup>329</sup> Die mit dem Müller-Kühne-Verfahren verbundenen Umweltbelastungen

326 Vgl. Lagebericht gegeben vom Vorstand der Treuhand vor dem Verwaltungsrat am 30.7.1990, BArch Berlin, B 412/8834, Bl. 85. Das Papier war von Mitarbeitern der DDR-Ministerien erarbeitet worden. Deutlich war ihr Bemühen zu spüren, möglichst viele Arbeitsplätze zu erhalten. Während die als sanierungsfähig eingestuften Unternehmen über mehrere Hunderttausend Arbeitsplätze verfügten, sollten von Liquidationen nur 55 000 Arbeitsplätze betroffen sein.

327 Vgl. Fischer: WASAG, S. 98.

328 Vgl. Karlsch: National Socialist Autarky Projects and Postwar Industrial Landscape, S. 77–94; Welsch: Geschichte der chemischen Industrie, S. 126.

329 Vgl. VEB Chemiewerk Coswig: Betriebslehrbuch der Anhydritschwefelsäureanlage, Teil 1 und 2, LASA, Abteilung Dessau, VEB Chemiewerk Coswig, I 444, Nr. 29.

wurden in Kauf genommen. Neben Koks und Ton wurden die Drehrohrofen mit Braunkohlenfilterasche, sonstigen Abbränden und Schlacken aus der Buntmetallurgie sowie Altreifen beschickt, sodass extrem hohe Staubbelastungen (3–5 Prozent der Produktionsmenge) auftraten.<sup>330</sup> Das größte Altlastenproblem stellten jedoch die in den Schlacken enthaltenen Schwermetalle dar.

Auch die dem Chemiewerk Coswig zugeordneten Betriebe arbeiteten mit veralteten Anlagen und Verfahren. Im Fall des Betriebsteils Salzwedel gab es Bodenbelastungen durch Schwermetalle und Säureeinträge infolge der Schwefelsäureproduktion bereits seit Ende des 19. Jahrhunderts.<sup>331</sup> In Steudnitz kam es in unmittelbarer Umgebung des Düngemittelwerks zum Absterben des Baumbestandes und teilweise zum vollständigen Verlust der Vegetation.<sup>332</sup> Diese Probleme waren den Verantwortlichen bekannt. Konkrete Untersuchungen der Altlastensituation begannen jedoch erst ab 1991 in Regie der Treuhand. Für die Sanierung von Altlasten mussten schließlich Rückstellungen in zweistelliger Millionenhöhe gebildet werden.<sup>333</sup>

Zum 1. Mai 1990 ging aus dem VEB Chemiewerk Coswig die Anhaltische Düngemittel- und Baustoff (ADB) GmbH, Coswig (Anhalt), hervor.<sup>334</sup> Bei ADB verblieben neben dem Stammwerk in Coswig auch noch die Betriebsteile in Salzwedel und Draschwitz. Die Geschäftsführungen der Betriebsteile Steudnitz und Rüdersdorf setzten hingegen auf schnellstmögliche Selbstständigkeit. Mit Genehmigung der Treuhand lösten sie sich im Juli 1990 aus der juristischen Abhängigkeit vom Stammbetrieb

330 Vgl. Sondergutachten »Altlasten II« des Rates von Sachverständigen für Umweltfragen, Deutscher Bundestag, 13. Wahlperiode, Drucksache 13/380, 2.2.1995, zugeleitet mit Schreiben des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit vom 24. Januar 1995, S. 229f.

331 Vgl. Altlastenuntersuchungen: Werk Salzwedel, LASA, Abteilung Dessau, I 443, Nr. 27.

332 Vgl. Soldt/Einax: Statistische Aus- und Bewertung immissionsbedingter Bodenbelastungen, S. 23–28.

333 Vgl. Bericht ADB Coswig GmbH, LASA, Abteilung Dessau, I 443, Jahresabschluss 1992, Nr. 14.

334 Vgl. Ministerium der Finanzen der DDR: Prüfung der Schlussbilanz zum 30.4.1990 des VEB Chemiewerk Coswig und Prüfung der Eröffnungsbilanz der ADB GmbH zum 1.5.1990, 14.6.1990, ebd., Nr. 23.

und gingen eigene Wege. Das Werk Rüdersdorf wurde zum 1. Juli 1990 neu gegründet und firmierte fortan unter dem Namen Rüdersdorfer Futterphosphat GmbH.<sup>335</sup> Mit extrem stark reduzierter Belegschaft – von 500 Mitarbeitern blieb nur noch ein Dutzend übrig – wurde die Produktion des Futterphosphats »Rükana« fortgesetzt.<sup>336</sup> Die Steudnitzer Geschäftsführung hoffte nach der Umwandlung ihres Betriebes in eine GmbH durch eine Produktionsumstellung von Phosphatdüngemitteln auf Kalksteinmehl die Wirtschaftlichkeit zu verbessern.<sup>337</sup> In beiden Fällen war den neu gegründeten Unternehmen kein längerer Erfolg beschieden. Das Steudnitzer Werk musste seine Produktion 1991 einstellen. Die Rüdersdorfer Futterphosphat GmbH konnte sich noch bis 1999 behaupten, musste dann aber im Zusammenhang mit einem Umweltskandal ebenfalls Insolvenz anmelden.<sup>338</sup>

Im Fall der ADB GmbH Coswig war man sich bei der Treuhand unschlüssig über die Sanierungschancen.<sup>339</sup> Der Leitungsausschuss beurteilte das Konzept des Unternehmens skeptisch, hielt die Lage aber nicht für hoffnungslos.<sup>340</sup> Das Sanierungskonzept sah eine Konzentration auf nur noch drei Produkte vor, wobei der Herstellung von Taumitteln ein besonderer Stellenwert zugemessen wurde. Die Treuhand drängte auf eine schnelle Ausgründung des abwicklungsreifen Teils des Unternehmens und dessen Gesamtvollstreckung. Der übrig bleibende Teil sollte auch weiterhin vom Chemiedirektorat betreut werden. Der Vorstand der Treuhand erteilte dem Branchendirektorat im August 1991 die Auflage, noch einen Versuch zur Vermarktung zu starten und im Fall des Scheiterns auch diesen Bereich in die Abwicklung zu schicken.<sup>341</sup>

335 Vgl. Deutsche Kreditbank AG, Filiale Wittenberg, Notiz, 29.8.1990, ebd., Nr. 31.

336 Vgl. Berliner Zeitung, 15.11.2000.

337 Vgl. Chemiewerk Coswig, BT Steudnitz, an Minister für Finanzen, Romberg, 5.6.1990, LAsA, Abteilung Dessau, I 443, Nr. 23.

338 Vgl. VEB Chemiewerk Coswig Betriebsteil Rüdersdorf – Futterphosphatwerk, <https://www.modernruins.de> (letzter Zugriff am 16.2.2023).

339 Vgl. U6 CH: Zusammenfassung, 6.9.1991, BArch Berlin, B 412/5439.

340 Vgl. 7. Sitzung des Leitungsausschusses am 20.9.1990, BArch Berlin, B 412/16260, Bl. 112–114.

341 Vgl. Vorstandssitzung 20.8.1991, BArch Berlin, B 412/2594, Bl. 14.

Das Chemiesdirektorat beauftragte die Translink GmbH aus Königstein (Taunus) mit der Suche nach Käufern für ADB und noch zwei weitere schwierige Fälle: Gärungschemie Dessau GmbH und Philopharm GmbH Quedlinburg. Translink pries ADB als den führenden Anbieter von Düngemittelspezialitäten in Osteuropa an und verwies auf ein geplantes Modernisierungsprogramm des Unternehmens mit einem Volumen von 20 Millionen DM.<sup>342</sup> Die Chancen für einen Verkauf der ADB GmbH Coswig an einen seriösen Betreiber standen allerdings schlecht, da die Nachfrage nach Schwefelsäure, Phosphaten und Düngespezialitäten in den neuen Bundesländern dramatisch zurückgegangen war. Im Jahr 1991 erzielte die ADB GmbH Coswig einen Umsatz von rund 30 Millionen DM, bei Kosten von mehr als 48 Millionen DM.<sup>343</sup> Die Geschäftsführung sah sich gezwungen, einen großen Teil der Produktion stillzulegen, Personal zu entlassen oder in die Kurzarbeit zu schicken. Dies geschah auch unter dem Eindruck, dass von der Treuhand keine Gelder für Modernisierungsinvestitionen zu erwarten waren und die Ergebnisse erster Gutachten über Altlasten Interessenten abschreckten. Den Betriebsteil Draschwitz bei Zeitz gab die Treuhand im Juli 1991 an die gerade gegründete U.T.G.-Umwelt-Technologie GmbH Stadtroda (Thüringen) ab.<sup>344</sup> Wenig später wurde das Werk Draschwitz stillgelegt und 1993 die Firma U.T.G. aufgelöst.

Inzwischen bewertete der Leitungsausschuss das Sanierungskonzept des Unternehmens negativ und empfahl im Herbst 1991 die Abwicklung der ADB GmbH Coswig.<sup>345</sup> Angesichts schrumpfender Düngemittelmärkte wurde kein positives Betriebsergebnis erwartet. Als die bereits erwähnte Translink GmbH überraschend doch noch einen Interessenten für die ADB GmbH Coswig fand, zögerte die Treuhand nicht lange und veräußerte sämtliche Geschäftsanteile rückwirkend zum 1. April 1992 für

342 Vgl. »Käufer für drei Firmen in Sachsen-Anhalt gesucht«, in: Handelsblatt, 8.10.1991.

343 Vgl. ADB GmbH Umsatz- und Ergebnisentwicklung 1991, LASA, Abteilung Dessau, I 443, Nr. 9.

344 Vgl. Bericht ADB GmbH Coswig: Jahresabschluss 1992, ebd., Nr. 14.

345 Vgl. 101. Sitzung des Leitungsausschusses am 17.9.1991, BArch Berlin, B 412/16214, Bl. 17, 148–157.

1 DM an den Unternehmer Zeev Kliot aus Haifa (Israel).<sup>346</sup> Die Seriosität des Käufers wurde nicht geprüft.

Zu diesem Zeitpunkt waren noch 590 Beschäftigte für die ADB GmbH tätig. Der Kaufvertrag sah die Übernahme von 120 Beschäftigten in Coswig und 35 in Salzwedel vor. Der ausgedehnte Grundbesitz des Unternehmens mit 123 Hektar in Coswig und 27,5 Hektar in Salzwedel dürfte ein wichtiges Motiv für den Käufer gewesen sein.<sup>347</sup> Die Treuhand übernahm die Entschuldung der ADB GmbH.<sup>348</sup>

Bereits im Herbst bat der Käufer 1992 um die Rückabwicklung des Vertrags. Er war völlig mittellos und hatte erhebliche Bankverbindlichkeiten. Die Treuhand verzichtete auf die Durchsetzung ihrer vertraglichen Rechte, auch im Interesse der ausscheidenden ADB-Mitarbeiter, die andernfalls keine Abfindung erhalten hätten.<sup>349</sup>

Nicht nur der Rückzug des Käufers bereitete Probleme, sondern auch die ausstehenden Regelungen für die bereits in Abwicklung befindlichen Teile des Unternehmens.<sup>350</sup> Die Verwertung der Grundstücke und Immobilien war in der Schwebe, ebenso die Frage der Finanzierung der Altlastenbeseitigung. Dies verhinderte Neuansiedlungen und verschärfte soziale Probleme.<sup>351</sup>

Im November 1992 wurden die Geschäftsanteile der ADB GmbH an die GTB Industriepark GmbH Norderstedt übertragen. Geschäftsführer dieses Unternehmens war der Hamburger Friedrich Nottbohm, Arzt, Un-

346 Vgl. Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses zum 31.12.1991 der ADB GmbH, LASA, Abteilung Dessau, I 443, Nr. 14; 139. Sitzung des Leitungsausschusses am 19.5.1992, BArch Berlin, B 412/16195, Bl. 17.

347 Vgl. 101. Sitzung des Leitungsausschusses am 17.9.1991, BArch Berlin, B 412/16214, Bl. 155.

348 Vgl. PVW Treuhandgesellschaft mbH an ADB, Dr. Nottbohm, 10.2.1994, LASA, Abteilung Dessau, I 443, Nr. 14.

349 Vgl. Tischvorlage für den Gesamtvorstand der Treuhand: Verzicht auf die Durchsetzung vertraglicher Rechte aus dem Privatisierungsvertrag zum Zweck des Erhalts und der Sanierung der anhaltischen Düngemittel und Baustoff GmbH, Coswig, BArch Berlin, B 412/3606, Bl. 8–13.

350 Vgl. Geschäftsführer Lamm an Schraufstätter, 1.6.1992, BArch Berlin, B 412/3397, Bl. 164–166.

351 Vgl. Schraufstätter an Lamm, 5.6.1992, ebd., Bl. 162f.

ternehmer und Vorstand der Franz-Beckenbauer-Stiftung.<sup>352</sup> Eine Fortführung der Produktion bei der ADB GmbH Coswig war nun in einem kleinen Maßstab möglich. Schlussendlich ging es nur noch um die Vermarktung der Flächen des einstigen Chemiewerks.<sup>353</sup>

## 10. Gärungschemie Dessau: Opfer des Einigungsvertrags?

Die Translink GmbH hatte auch die Suche nach einem Käufer für die Gärungschemie Dessau GmbH übernommen. Das Dessauer Unternehmen war 1871 als Zuckerraffinerie gegründet worden und hatte sich später auf die Produktion von hochprozentigem Alkohol aus Melasse, einem Nebenprodukt bei der Gewinnung von Rübenzucker, spezialisiert. In den 1920er-Jahren wurde auch die Produktion von Zyankali und Blausäure aufgenommen. Die Dessauer Zuckerraffinerie war der Hauptproduzent des Schädlingsbekämpfungsmittels Zyklon B für die Deutsche Gesellschaft für Schädlingsbekämpfungsmittel mbH (Degesch) – einer Tochtergesellschaft der Degussa AG Frankfurt am Main, der IG Farbenindustrie AG, Frankfurt am Main, und der Th. Goldschmidt AG, Essen. Seit 1942 wurde Zyklon B in den Vernichtungslagern Auschwitz-Birkenau und Majdanek zur Tötung von rund einer Million Menschen eingesetzt.<sup>354</sup> Dafür reichten zwei Tonnen dieser Chemikalie, ein winziger Teil der Gesamtproduktion, aus. Nach dem Krieg wurde die Zyklon-B-Produktion von der Degesch in Ludwigshafen fortgesetzt. In Dessau stellte der VEB Gärungschemie Dessau ab 1952 das Schädlingsbekämpfungsmittel »Cyanol« her. Später wurde diese Produktionslinie nach Schwedt abgegeben. Obwohl der VEB Gärungschemie Dessau hauptsächlich Futterhefe, Alkohol und Kohlen-

352 Vgl. Sachwert Magazin 3/2015, S. 35, sowie diverse Handelsregisterauszüge.

353 Vgl. Otto: »Coswig: Mehrheit ist gegen großen Solarpark«, in: Mitteldeutsche Zeitung, 3.2.2013.

354 Vgl. Bode: Von einer Innovation und ihrem Missbrauch; Joly: Das ökonomische System des Zyklon B und sein Missbrauch, S. 13–39.

säure produzierte und nur ein kleiner Teil seines Umsatzes auf Agrochemikalien entfiel, wurde der Betrieb dem Kombinat Agrochemie, Piesteritz, zugeordnet.

Zu Spitzenzeiten wurden von rund 1300 Beschäftigten bis zu 500 000 Hektoliter des 96-prozentigen Primasprits hergestellt.<sup>355</sup> Dieser ging an die Spirituosenindustrie sowie die pharmazeutische und kosmetische Industrie.<sup>356</sup> Der VEB Gärungschemie Dessau war damit der mit Abstand größte Produzent von hochprozentigem Alkohol in der DDR. Auf Platz zwei folgte der VEB Nordbrand Nordhausen mit einer Produktionsmenge von 100 000 Hektolitern. Diese enormen Mengen hätten ausgereicht, um auch einen Teil des westdeutschen Marktes zu versorgen. Dem schob die Konkurrenz einen Riegel vor.

Die Gärungschemie Dessau GmbH produzierte nicht nur Ethanol in großen Mengen, sondern auch Kohlendioxid aus Melasse, Bariumsalze sowie Futterhefe und verfügte über einen eigenen Anlagenbau. Die ersten Konzepte zur Privatisierung sahen die Stilllegung dieser Bereiche und einen entsprechenden Personalabbau vor.<sup>357</sup> Das Kerngeschäft sollte gehalten werden. Dem standen aber eine Festlegung aus dem Einigungsvertrag sowie die sich abzeichnenden Umbrüche auf den europäischen Branntweinmarkt entgegen.<sup>358</sup> Im Jahr 1993 sollte das Branntweinmonopol enden. Die starke westdeutsche Brennereilobby, die rund 1100 überwiegend kleine Brennereien vertrat, blockierte die Aufnahme der 60 ostdeutschen Brennereien ins Branntweinmonopol. Die größten westdeutschen Brennereien erzeugten nur 10 000–12 000 Hektoliter Ethanol pro Jahr. Sie hätten gegen die ostdeutschen Großproduzenten nicht bestehen können bzw. einen Teil ihrer Kontingente verloren. Die Bundesmonopolverwal-

355 Zum Vergleich: Sämtliche Monopolbrennereien der Bundesrepublik erzeugten laut Statistik der Bundesmonopolverwaltung für Branntwein (BfB) im Betriebsjahr 2012/13 knapp 1 Mio. Hektoliter hochprozentigen Alkohol.

356 Vgl. Mitteldeutsche Wirtschaft. Das Magazin der IHK Halle-Dessau, Der Regionalreport, Juni 2015.

357 Vgl. Gärungschemie Dessau, 24.4.1991, BArch Berlin, B 412/5461.

358 Vgl. »Dessau-Roßlau: Der Hahn ist schon lange zu«, in: Mitteldeutsche Zeitung, 27.12.2012.

tung für Branntwein (BfB) übernahm 1990 die bis dahin rechtlich selbstständige Monopolverwaltung Berlin und die Monopolverwaltung der DDR. Überspitzt gesagt wurde den ostdeutschen Großproduzenten ihre Lobby genommen.

Das Branntweinmonopol war bereits 1918 eingeführt worden, um eine zusätzliche Einnahmequelle für den Staat zu schaffen. Mitte der 1970er-Jahre verkehrte sich das Monopol infolge der zunehmenden Regulierung des Agrarsektors in ein Verlustgeschäft für den Staat. Die Herstellung von Branntwein aus Kartoffeln und Getreide musste subventioniert werden.<sup>359</sup> Diese Erzeugung war gegenüber der Produktion von voll synthetischem Alkohol nicht konkurrenzfähig, wurde aber vom Staat geschützt.

Ohne die Zubilligung von Produktionsquoten durch die BfB hätte die Anlagen in Dessau und Nordhausen außer Betrieb genommen werden müssen. Genau dies war das Ziel der Konkurrenz. Nur mit einer Klage vor dem Bundesverfassungsgericht konnte die Geschäftsführung der Gärungschemie GmbH Dessau die Stilllegung der Branntweinproduktion abwehren. Zwischen dem Bundesverfassungsgericht und dem Bundesministerium der Finanzen kam es laut Ulrich Metzen von der BfB zu einer informellen Absprache. Die Gärungschemie Dessau GmbH erhielt als einziger Großherzeuger ein Erzeugungskontingent für 75 000 Hektoliter, d. h. nur noch für einen kleinen Teil der früheren Menge.<sup>360</sup>

Der Produktionsrückgang zog einen entsprechend drastischen Personalrückgang nach sich. Trotzdem gestatteten die überdimensionierten Anlagen keine kostendeckende Produktion, sondern erforderten einen hohen Sanierungsaufwand, der auf mindestens 600 000 DM je Mitarbeiter geschätzt wurde.<sup>361</sup>

Der Leitungsausschuss stufte das Unternehmen als sanierungsfähig ein, verlangte aber eine Privatisierung bis Ende 1991. Die mit dem Verkauf

359 Vgl. Notiz über ein Gespräch mit Herrn Szepan, BMF, 15.1.1992, BArch Berlin, B 412/5461.

360 Vgl. Treuarbeit: Berichtsentwurf, Januar 1992, BArch Berlin, B 412/5461.

361 Vgl. Leitungsausschuss: Gärungschemie Dessau GmbH: Zusammenfassung 16.8. 1991, BArch Berlin, B 412/16232, Bl. 167–172.

der Gärungschemie GmbH Dessau beauftragte Translink GmbH fand angesichts des hohen Investitionsbedarfs jedoch keinen Interessenten für eine Gesamtübernahme.<sup>362</sup> Die Treuhand setzte daraufhin auf die Einzelprivatisierung der Geschäftsfelder Chemie, Maschinenbau, Bau und Energie.<sup>363</sup> Interesse meldete ein von mehreren Dessauer Unternehmen gegründetes Konsortium an. Als Konsortialführer agierte die Brüning Maschinenbau und Montageleistungen GmbH.<sup>364</sup>

Die Gärungschemie GmbH Dessau wurde rückwirkend zum 1. Juli 1992 an besagtes Konsortium – Stadtwerke Dessau 23,4 Prozent, Biomel GmbH i. G. 46,9 Prozent, Brüning GmbH Maschinenbau und Montageleistungen 24,7 Prozent – für 1 DM verkauft. Das Konsortium übernahm vier Millionen DM Verbindlichkeiten, verpflichtete sich zur Übernahme von 201 Arbeitnehmern und zur Durchführung von Investitionen in Höhe von 76 Millionen DM bis 1996.<sup>365</sup> Die Treuhand übernahm die Altkredite, Verbindlichkeiten für die Wassereinleitung sowie die Kosten des Sozialplans.<sup>366</sup>

Die Stadtwerke modernisierten das Kraftwerk und der Brüning Maschinenbau und Montageleistungen GmbH gelang es, die technischen Werkstätten in ihr Unternehmen zu integrieren. Am schlechtesten standen die Chancen für die Fortsetzung der Branntweinproduktion. Angesichts hoher Abwasserauflagen und Energiekosten war keine Erzeugung zu wettbewerbsfähigen Preisen möglich. Nur unter dem Schutz des Branntweinmonopols konnte noch eine Zeit lang weiterproduziert werden.

362 Wie sich die Treuhand zum Problem der Produktionsquoten positionierte bzw. ob dies überhaupt eine Rolle für sie spielte, geht aus den Quellen nicht hervor.

363 Vgl. Sitzung des Leitungsausschusses am 10.9.1991, BArch Berlin, B 412/16232, Bl. 20; U6 CH: Zusammenfassung, 24.3.1992, BArch Berlin, B 412/5461.

364 Vgl. Gärungschemie Dessau GmbH an Stadtverwaltung Dessau, 12.11.1991, ebd.

365 Vgl. Statusbericht Gärungschemie Dessau, BArch Berlin, B 412/5460.

366 Vgl. Vorlage für den Vorstand des UB 6: Verkauf der Gärungschemie Dessau GmbH an das Konsortium Dessau, 23.7.1992, ebd.

Neu gegründet wurde im Januar 1992 die Biemel GmbH Dessau Melassebrennerei.<sup>367</sup> Dieses kleine, eng mit der Gärungschemie verbundene Unternehmen stellte Barium für die Aufbereitung von Brennelementen her. Eine sichere Geschäftsgrundlage gab es für beide Unternehmen nicht mehr.

Ab 1999 stellte Bundesmonopolverwaltung für Branntwein die Subventionierung der Branntweinproduktion ein. Das zum deutschen Branntweinmonopol gehörende Einfuhrmonopol für Branntwein entsprach nicht dem EU-Vertrag. Daher konnten auch Brennereien aus anderen europäischen Staaten Branntwein nach Deutschland exportieren. Dieser Konkurrenz war die Gärungschemie Dessau GmbH mit ihren alten Anlagen nicht länger gewachsen und musste die Alkoholproduktion im Jahr 2001 ganz aufgeben, was weitere Arbeitsplatzverluste an sich zog. Das Unternehmen wandelte sich zu einem Produzenten des pharmazeutischen Hilfsmittels »Esmaspreng« und beschäftigte im Jahr 2014 sieben Mitarbeiter.<sup>368</sup>

In gewisser Weise spiegelte die Branntweinproduktion die Verhältnisse in der ost- und westdeutschen Agrarwirtschaft wider. Während in der DDR wenige Großproduzenten dominierten, war in der Bundesrepublik eine kleinteilige, von staatlichen Zuschüssen und Produktionsquoten geprägte Struktur erhalten geblieben. In beiden deutschen Staaten schützte das Branntweinmonopol die Hersteller. Im geeinten Europa stellte dieses Monopol jedoch ein Auslaufmodell dar. Der westdeutschen Branntweinlobby gelang es, in den Einigungsvertrag ihre Forderungen insoweit einzubringen, als dass ihre Betriebe nicht der Konkurrenz der ostdeutschen Großproduzenten ausgesetzt wurden. Deren Schicksal war damit besiegelt, da sie keine Produktionsquoten erhielten. Nur eine erfolgreiche Klage vor dem Bundesverfassungsgericht verschaffte der Gärungschemie Dessau GmbH noch eine Gnadenfrist von rund zehn Jahren.

367 In den Übersichten der Treuhand über die Betriebe der chemischen Industrie taucht lediglich dieses Unternehmen, aber nicht die Gärungschemie Dessau GmbH auf.

368 Vgl. »Industriestandort: Nach 140 Jahren wird wieder produziert«, in: Mitteldeutsche Zeitung, 23.4.2014.

## 11. Strukturkrise im Zeitraffer

Die Privatisierung der ostdeutschen Düngemittelerzeuger fand in einer Zeit des fortgesetzten Kapazitätsabbaus und der Konzentration der verbleibenden Hersteller statt. So waren die Kapazitäten in der westdeutschen Stickstoffindustrie bereits in den 1980er-Jahren um mehr als 3,7 Millionen Tonnen reduziert worden. Angesichts dieser der Globalisierung geschuldeten Entwicklung gab es seitens der westdeutschen Chemieunternehmen kein Interesse am Erwerb ostdeutscher Stickstoffherzeuger. Die BASF lehnte selbst den Erwerb des modernsten ostdeutschen Düngemittelwerks in Rostock ab.

Die Treuhand stand daher vor der schwierigen Aufgabe, nach Perspektiven wenigstens für die größten ostdeutschen Standorte in einer stark schrumpfenden Branche zu suchen. Der Kapazitätsabbau setzte sich auch in den 1990er-Jahren ungebremst fort. Es wurden im vereinten Deutschland noch einmal Kapazitäten von fast 3,7 Millionen Tonnen vom Markt genommen. Ein Drittel des Kapazitätsabbaus entfiel dabei auf die drei ostdeutschen Standorte: Leuna Werke AG (570 000 Tonnen), Chemie AG Bitterfeld Wolfen (210 000 Tonnen) und Stickstoffwerke Piesteritz GmbH (440 000 Tonnen). Schließlich musste Ende der 1990er-Jahre auch die Petrolchemie und Kraftstoffe AG Schwedt (500 000 Tonnen) aus der Stickstoffproduktion aussteigen.<sup>369</sup> Übrig blieben nur noch wenige Hersteller, unter denen die Yara GmbH & Co. KG Rostock mit einer Kapazität von 1,5 Millionen Tonnen, das entsprach rund 35 Prozent der gesamten Stickstoffproduktion in Deutschland, im Jahr 2014 den Spitzenplatz einnahm.

Noch drastischer verlief der Kapazitätsabbau bei Phosphat-Düngemitteln. Die Nachfrage sank und konnte durch Importe billiger bedient werden. Daher wurde zwischen 1980 und 1991 in Deutschland der größte Teil der Kapazitäten für die Produktion von Phosphat-Düngemitteln stillgelegt. Vom Kapazitätsabbau – insgesamt rund 3,1 Millionen Tonnen –

369 Zusammengestellt nach Statistisches Jahrbuch der DDR 1990, Internationale Übersichten, S. 27.

waren die ostdeutschen Standorte überproportional betroffen. Erzeugungskapazitäten von rund 1,4 Millionen Tonnen wurden allein in Ostdeutschland stillgelegt und dies nicht in einem Jahrzehnt, sondern in nur zwei Jahren.

**Kapazitätsabbau bei Phosphat-Düngemitteln in der Bundesrepublik Deutschland zwischen 1980 und 1991<sup>370</sup>**

Erzeuger	Standort	Jahr	Kapazitätsabbau (in 1000 t)
BASF	Rendsburg	1980	50
Guano (BASF)	Nordenham	1980	70
Hamm Chemie	Oberhausen	1981	60
Stodiek	Löhne	1988	120
Thomas-Mischdünger	Völklingen	1989	350
Kalichemie	Sehnde	1982	700
Kalichemie	Brunsbüttel	1982	40
Stodiek	Karst	1991	100
Guano (BASF)	Krefeld	1987	140
Süd-Chemie	Kehlheim	1989	80
Ehem. Kombinat Agrochemie			
– Chemiewerk Coswig	Coswig (Anhalt)	1990	325
– Chemiewerk Coswig	BT Salzwedel	1990	320
– Chemiewerk Coswig	BT Steudnitz	1990	310
– Fahlberg-List	Magdeburg	1991	325
– Piesteritz	Wittenberg	1991	110
<b>Gesamt</b>			<b>3 100</b>

Im Bereich der Düngemittelproduktion verfolgte die Treuhand die Linie, das modernste ostdeutsche Werk in Rostock rasch an den Marktführer Norsk Hydro (heute Yara) zu veräußern, selbst wenn dabei ein negativer Kaufpreis anfiel.

370 Zusammengestellt nach Industrieverband Agra (Hg.): Wichtige Zahlen, S. 9.

Auch für den zweiten großen Standort, das Stickstoffwerk in Piesteritz, schien sich bereits Ende 1990 dank des Interesses von SKW Trostberg eine Lösung abzuzeichnen. Das bayerische Unternehmen hatte das Werk in Piesteritz während des Ersten Weltkriegs im Auftrag des Reiches gebaut und betrieben und damit zum Ausbau des mitteldeutschen Chemiedreiecks beigetragen. Die Treuhand legte sich früh auf SKW fest, zumal es kaum andere Interessenten gab. Allerdings verschlechterte sich in diesem Fall aufgrund der Marktsituation und der hohen Erdgaspreise die Verhandlungsposition der Treuhand erheblich, sodass nur mit enorm hohen Zuschüssen wenigstens ein Kernbereich mit knapp 10 Prozent der ursprünglichen Arbeitsplätze gehalten werden konnte. Die Treuhand betrieb in diesem Fall massive Strukturpolitik und deckelte die Verluste der Restrukturierung, indem sie noch bis 1998 über eine Tochterfirma Eigentümerfunktionen wahrnahm.

In gewisser Weise wiederholte sich in diesem Fall die Geschichte. Das Piesteritzer Werk war auf Betreiben des Staates und zu großen Teilen mit staatlichen Geldern gebaut worden. Runde 70 Jahre später war die Sicherung des Standorts erklärter Wille der Bundesregierung und wiederum nur mit massiven Staatshilfen möglich. Anders als während des Krieges übernahm der Staat keine direkte Eigentümerfunktion, fing aber über eine ihm gehörende Vertriebsgesellschaft die Verluste von SWK in Piesteritz noch bis Ende der 1990er-Jahre ab.

Einer rein neoliberalen Logik entsprach nur der Verkauf des Rostocker Düngemittelwerks, wohingegen der Erhalt des Standorts Piesteritz einen massiven staatlichen Eingriff in den Markt darstellte.

Keine Chance gab es für den Erhalt veralteter Anlagen in Coswig und bei Fahlberg-List in Magdeburg. Beide Standorte wurden stillgelegt. Die Treuhand hatte das Düngemittelwerk in Coswig als nicht sanierungsfähig eingestuft, dennoch übereilt einer Privatisierung zugestimmt, die rasch scheiterte und letztendlich nur noch die Kosten der Stilllegung erhöhte.

Im Fall von Fahlberg-List stellte die Privatisierung des Pharmabereichs den Auftakt für eine große Neuinvestition auf der »grünen Wiese« dar. Das einstige Hauptwerk in Magdeburg wurde stillgelegt. Der Neubau eines der modernsten europäischen Pharmawerke nahe Magdeburg

**Privatisierung der Betriebe des ehemaligen Kombinati Agrochemie:  
Vergleich der Mitarbeiterzahlen in den Jahren 1990 und 2000<sup>371</sup>**

Betrieb	Standort	Mitarbeiter 1.1.1990	privatisiert	Mitarbeiter 1.1.2000
Stickstoffwerke	Piesteritz	8 200	2/1993 SKW Piesteritz GmbH	700
Kalkwerk	Ostrau	186	1992 Ostrauer Kalkwerke GmbH	30
Fahlberg-List	Magdeburg	2000	1/1992 Salutas Pharma GmbH	190
– BT Esparma	Oster- weddingen	700	1/1992 Salutas Pharma GmbH	186
– BT	Schönebeck	70	1/1992 Dr. Schirm AG, Dortmund	70
	Neubau im Industriepark Ostfalen	–	Hexal-Pharma GmbH	1100
Chemiewerk Coswig	Coswig	1 300	7/1992 Anhaltische Düngemittel und Baustoff (ADB) GmbH	35
– BT Rüdersdorf	Rüdersdorf	500	Futterphosphat GmbH, 2000 insolvent	12
– BT Salzwedel	Salzwedel	300	stillgelegt	0
– BT Draschwitz	Draschwitz	100	stillgelegt	0
– BT Steudnitz	Steudnitz	100	stillgelegt	0
Gärungschemie	Dessau	1 200	1/1992 MBO Gärungschemie Dessau GmbH	10
Düngemittel- werk	Rostock- Poppendorf	2 200	3/1991 Hydro Agri GmbH (Yara)	200
Waschmittel- werk	Genthin	1 800	11/1990 Henkel KGaA, 2009 Verkauf	320
Waschmittel- werk	Prettin	150	12/1991 reprivatisiert	20
<b>Summe</b>		<b>18 806</b>		<b>2 873</b>

371 Zahlen zusammengestellt nach diversen Unterlagen der Treuhand und Presseberichten.

kompensierte nicht nur diesen Ausfall, sondern stellte einen Neubeginn für die Branche in der Region dar.

Letztendlich musste in Ostdeutschland im Eiltempo eine Anpassung der Kapazitäten zur Düngemittelproduktion vollzogen werden. Die sich im Westen über zwei Jahrzehnte hinziehende Strukturkrise in dieser Branche wiederholte sich im Osten Anfang der 1990er-Jahre im Zeitraffer.

Insgesamt konnten ungefähr 15 Prozent der Arbeitsplätze in den Kernbereichen der ehemals zum Kombinat Agrochemie gehörenden Betriebe erhalten werden. Einer Gesamtbilanz müssten dann aber noch die durch Aus- und Neugründungen an den jeweiligen Standorten neu geschaffenen Arbeitsplätze hinzugerechnet werden.

Die Düngemittelindustrie in Deutschland schrumpfte von 1980 bis 2010 auf einen Bruchteil ihrer einstigen Größe. Nur noch acht Unternehmen produzieren heute Ammoniak- und Stickstoffdüngemittel. Phosphatdüngemittel werden sogar nur noch an einem Standort, in Ludwigshafen, hergestellt. Von den verbliebenen Kapazitäten bei Stickstoffdüngemitteln in Höhe von insgesamt knapp 4,4 Millionen Tonnen entfallen 1,5 Millionen Tonnen auf den Standort Rostock, 0,6 Millionen Tonnen auf Piesteritz und 0,25 Millionen Tonnen auf Leuna. Damit gehört die Stickstoffdüngemittelindustrie zu den wenigen Branchen, die mit einem Anteil von mehr als 50 Prozent überproportional in Ostdeutschland vertreten ist. Die Privatisierungspolitik der Treuhand hat demnach Voraussetzungen dafür geschaffen, dass sich auf dem Gebiet der Düngemittelproduktion drei starke ostdeutsche Standorte behaupten konnten.

Während in der Düngemittelindustrie große und moderne Kapazitäten erhalten blieben, verschwand die Waschmittelindustrie aus Ostdeutschland rund 25 Jahre nach der Einheit komplett, was aber nicht der Privatisierungspolitik der Treuhand, sondern den Entscheidungen der neuen Eigner anzulasten ist.

Einen Sonderfall stellte die gescheiterte Privatisierung der Gärungschemie Dessau dar. Deren Hauptprodukt war qualitativ besser als der Branntwein der zumeist viel kleineren westdeutschen Brennereien. Jedoch fehlte den Dessauern die Lobby, um auf längere Sicht Zugang zum streng regulierten Branntweinmarkt zu erhalten.

# Pharmahersteller: Schnelle und erfolgreiche Privatisierung

## 12. Bildung und Auflösung des Kombinats GERMED

Der Konzentrationsprozess in der pharmazeutischen Industrie der DDR hatte Anfang der 1970er-Jahre zur Bildung von drei Kombinaten geführt. Die meisten der im Süden gelegenen pharmazeutischen Betriebe kamen zum VEB Arzneimittelwerk Dresden. In Ost-Berlin übernahm der VEB Berlin-Chemie, hervorgegangen aus dem einstigen Schering-Werk in Adlershof, alle kleineren pharmazeutischen Betriebe. Die in Thüringen ansässigen Hersteller wurden dem VEB Jenapharm zugeordnet. Dieser Betrieb war zum 1. Januar 1950 aus einem gemeinsamen Laboratorium der Betriebe Carl Zeiss Jena und des Glaswerks Schott & Gen. hervorgegangen.<sup>372</sup> Der Werkleiter des VEB Jenapharm, Hans Knöll, hatte 1942 die erste großtechnische Produktion von Penicillin auf dem europäischen Festland eingeführt. In den 1950er-Jahren entwickelte sich der VEB Jenapharm vom Penicillin-Produzenten zum Arzneimittelhersteller und brachte mit »Ovosiston« 1965 die erste Antibabypille in der DDR auf den Markt.

Die Kombinatstammbetriebe in Dresden, Ost-Berlin und Jena verfügten nicht nur über die größten Produktionskapazitäten, sondern investierten auch erhebliche Mittel in den Ausbau ihrer Forschungs- und Entwicklungsabteilungen. Im Ostblock erarbeiteten sie sich eine Vorrangstellung, was sich in steigenden Exportzahlen niederschlug. Ein kleinerer Teil der pharmazeutischen Produktion blieb Betrieben vorbehalten, die keine reinen Pharmahersteller waren, und deshalb zu anderen Kombinat der chemischen Industrie gehörten.

Zum 1. Juli 1979 wurde die Unterteilung der Branche in drei Kombinate aufgegeben und der VEB Pharmazeutisches Kombinat GERMED,

372 Vgl. Taubert/Mühlfriedel: Fünf Jahrzehnte Jenapharm, S. 210–248.

Dresden, gegründet. Stammbetrieb des Kombinats war das Arzneimittelwerk Dresden (AWD). Zu GERMED gehörten 14 juristisch selbstständige Betriebe mit rund 100 Produktionsstätten, in denen mehr als 14 000 Mitarbeiter, davon etwa 1500 in Forschung und Entwicklung, tätig waren.<sup>373</sup> Sie erzeugten 90 Prozent aller pharmazeutischen Produkte der DDR. Die Warenproduktion des Kombinats hatte 1989 einen Wert von 5,1 Milliarden DDR-Mark.<sup>374</sup> Auf ausgewählten Gebieten der Wirkstoffforschung und der Biotechnologie erreichte GERMED international anerkannte Leistungen.

Um trotz der Vielfalt der Produzenten eine gewisse Einheitlichkeit zu repräsentieren, gehörten alle Arzneimittelhersteller dem Warenzeichenverband GERMED an. Die Marke GERMED (»GERman MEDicaments«) war 1964 registriert worden. Alle Mitglieder des Warenzeichenverbands mussten ihre Arzneimittelverpackungen und Schriftstücke entsprechend kennzeichnen. Das Warenzeichen GERMED war hauptsächlich für den Export in die Länder des RGW von Bedeutung. Im Jahr 1988 lieferte die DDR pharmazeutische Produkte im Wert von mehr als 1 Milliarde DDR-Mark in osteuropäische Länder.<sup>375</sup>

Im Februar 1990 bot das Beratungsunternehmen McKinsey & Company den wichtigsten westdeutschen und West-Berliner Pharmaunternehmen eine Untersuchung über die künftige Entwicklung des Arzneimittelmarkts und der Pharmaproduzenten in der DDR an. McKinsey konnte dabei auf interne Unterlagen des Gesundheitsministeriums der DDR zurückgreifen, die dem Beratungsunternehmen über ein Rechtsanwaltsbüro zugespielt worden waren.<sup>376</sup> Auch wurden Gespräche mit den Leitern

373 Vgl. Vesper: Konsumgüterversorgung in der DDR, S. 127; Beilicke: Die Transformation, S. 76.

374 Vgl. Hauptkennziffern der Leistungs- und Effektivitätsentwicklung der Kombinate der chemischen Industrie im Jahr 1988, Februar 1989, BArch Berlin, DC-20 I/3, Nr. 2709.

375 Vgl. ebd.

376 Vgl. McKinsey & Company an Stock, stellvertretender Vorstand Schering AG, Bayer Business Services Berlin, 12.2.1990, SchA, 054-002.

## Betriebe des Kombinats GERMED<sup>377</sup>

Betrieb
1) Arzneimittelwerk Dresden (AWD), Stammbetrieb Betriebsteile: – Li-il Werk Dresden – Bombastus Freital – Aropharm Riesa
2) Berlin-Chemie
3) Jenapharm
4) Ankerwerk Rudolstadt Betriebsteile: – Pharmazeutisches Werk Meuselbach – Ysat Werk Wernigerode – Pharmazeutika Königsee – Pharmazeutische Fabrik Spreewald
5) Chemisch-pharmazeutisches Werk Oranienburg
6) Serumwerk Bernburg
7) Philopharm Quedlinburg
8) Pharmazeutisches Werk Halle
9) Laborchemie Apolda – chemisch-technische Fabrik Gittersdorf – Feinchemie Sebnitz – Spezialchemie Leipzig
10) Leipziger Arzneimittelwerk
11) Isis-Chemie Zwickau
12) Esparma Magdeburg (ab 1981)
13) Pharma Neubrandenburg (ab 1982)
14) Ingenieurbau für Rationalisierung der pharmazeutischen Industrie
15) Institut für pharmakologische Forschung Berlin
16) Forschungszentrum für Biotechnologie Berlin (seit 1986)
17) Außenhandelsbetrieb Germed
<b>Insgesamt</b>

377 Vgl. Vesper: Konsumgüterversorgung in der DDR, S. 127; Beilicke: Die Transformation, S. 76f.

Mitarbeiter 1.7.1990	Hauptprodukte
2976 30 70 –	chemische Synthesen von ca. 100 verschiedenen Wirkstoffen
2030	Insulin, Antibiotika, Pflanzenschutzmittel
2700	Antibiotika, Hormone, Vitamine
760 (240)	Liquida-Produkte, Augentropfen, Hustensäfte
600	Grundstoffe, Herz-Kreislauf-Mittel, Blutdrucksenker
690	Veterinärpharmaka
345	Vorprodukte
800	Tees, Drogen, Getränkkonzentrate
750 (108)	Labor- und Industriechemikalien
600	Salben, Puder, Pflanzensäfte
310	Herz-Kreislauf-Mittel
165	medizinische Bäder
1060	Penicillin
480	
251	
<b>14617</b>	

sämtlicher VEBs aus dem Pharmasektor und mit Repräsentanten des Gesundheitswesens der DDR angebahnt. Avisiert wurde eine »Soforthilfe für das Gesundheitswesen der DDR«, sprich eine Belieferung mit westdeutschen Medikamenten, und Kooperationen zwischen westdeutschen und ostdeutschen Produzenten. McKinsey ging von einer Schließung eines Teils der ostdeutschen Pharmabetriebe aus Gründen des Umweltschutzes und einer Einschränkung des Arzneimittelsortiments aus.<sup>378</sup> »Bei einer Wiedervereinigung ohne Kooperations- oder andere Schutzmaßnahmen müsste die Produktion von 80 % aller Arzneimittel in der DDR eingestellt werden. Dis würde dazu führen, dass 80–90 % der Betriebe stillgelegt werden.«<sup>379</sup> Die Kosten für die Reorganisation aller 13 Betriebe des Kombinats GERMED wurden auf 2,5 Milliarden DDR-Mark geschätzt.

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 großen westdeutschen Pharmaproduzenten und der im Gegensatz dazu nicht vorhandenen GMP-Zertifikate (Good Manufacturing Practice) bei den ostdeutschen Herstellern waren diese sich bewusst, dass ihnen ohne staatliche Regulierung eine baldige Verdrängung vom Markt drohte. Daher wurde Ende April 1990 mit dem Bundesverband der pharmazeutischen Industrie ein Arzneimittelabkommen geschlossen, das vorsah, dass bis 1992 nur Medikamente aus der Bundesrepublik in die DDR geliefert werden sollten, die dort nicht verfügbar waren.<sup>380</sup> Nur zwei Monate später wurde diesem Abkommen jedoch die Grundlage entzogen. Der neue Minister für Gesundheitswesen der DDR, Jürgen Kleditzsch (CDU), setzte sich für eine schrittweise Angleichung des Arzneimittelsortiments ein.

378 Vgl. McKinsey & Company: Soforthilfe für das Gesundheitswesen der DDR durch die pharmazeutische Industrie, 9.2.1990, ebd.

379 Ebd.

380 Vgl. Bundesverband der pharmazeutischen Industrie e. V.: Chronologie. Das Jahr 1990.

Im Einigungsvertrag wurde festgeschrieben, dass alle in der alten Bundesrepublik gehandelten Präparate rückwirkend zum 1. Juli 1990 auch in der DDR bzw. den neuen Bundesländern vertrieben werden durften.<sup>381</sup> Während damit den westdeutschen Pharmaherstellern der ostdeutsche Markt offen stand, galt dies umgekehrt nicht für ostdeutsche Pharmahersteller, da sie noch nicht über die erforderlichen GMP-Zertifikate für ihre Produkte verfügten.

Als problematisch erwies sich eine Festlegung im Artikel 33 des Einigungsvertrags, der für die pharmazeutische Industrie, den Pharmagroßhandel und die Apotheken einen 55-prozentigen Preisabschlag auf alle rezeptpflichtigen Arzneimittel in den neuen Bundesländern ab 1. Januar 1991 festlegte.<sup>382</sup> Damit sollten der Aufbau und die Finanzierung der Krankenkassen in den neuen Bundesländern erleichtert werden.<sup>383</sup> Diese Regelung führte nicht nur zu einem Lieferboykott westdeutscher Hersteller, sondern sie bedrohte auch die Existenz ostdeutscher Pharmabetriebe, die solch einen hohen Abschlag kaum verkraften konnten. Bei der noch im Aufbau befindlichen Treuhand wurde dieses Problem frühzeitig erkannt und im Verwaltungsrat im Dezember 1990 diskutiert. Die ostdeutschen Pharmabetriebe wurden als überlebensfähig eingestuft.<sup>384</sup> Daher setzte sich auch die Treuhand für eine Änderung der gesetzlichen Regelung ein.

Der umstrittene 55-prozentige Abschlag wurde nach einem Krisengipfel zwischen Arbeits- und Sozialminister Norbert Blüm (CDU) und den Spitzenverbänden der Pharmaindustrie wieder aufgehoben und ab dem 1. April durch ein Defizit-Deckungsmodell ersetzt.<sup>385</sup> Dieses sah einen Solidarbeitrag der Pharmaverbände vor, um das Defizit der Ost-Krankenkassen zu decken.

381 Vgl. Roth: Deutsch-deutsche Gesundheitspolitik im Einigungsprozess.

382 Vgl. Schlüter/Beilicke: Bittere Pille geschluckt, S. 212.

383 Vgl. Chronik zum 60jährigen Bestehen des Bundesverbandes der pharmazeutischen Industrie.

384 Vgl. Protokoll über die 10. Sitzung des Verwaltungsrates der Treuhand am 11.12. 1990, BLHA, Rep. 1100, Nr. 0601.

385 Vgl. Neue Zeit, 5.1.1991.

Trotz der hier nur angedeuteten ungünstigen Vorzeichen konnten sich die ostdeutschen Pharmahersteller nach der Währungsunion besser behaupten, als dies allgemein erwartet wurde. Ihre Produktpalette war marktgerecht. Umsätze und Preise wurden aufgrund der spezifischen Produktstrukturen und den damit verbundenen Risiken für Hersteller, Ärzte, Apotheker und Verbraucher nicht primär von Angebot und Nachfrage bestimmt. Das Arzneimittelgesetz der DDR war außer Kraft gesetzt worden, doch bis 1992 galt noch eine Übergangsfrist. Innerhalb dieser Frist mussten sich die ostdeutschen Pharmaunternehmen auf eine GMP-gerechte Produktion umstellen und Nachzulassungen für ihre Produkte beantragen. Nach erheblichen Unsicherheiten in der Anfangsphase zeichnete sich ab, dass die meisten Unternehmen diese Aufgaben bewältigen würden.

Krankenhäuser und Ärzte bestellten auch weiterhin überwiegend die ihnen bekannten Erzeugnisse. Eine Unterversorgung mit Arzneimitteln des medizinischen Grundbedarfs hatte es in der DDR nicht gegeben. Eine kleine Zahl von Präparaten deckte den größten Teil des Gesamtbedarfs.<sup>386</sup> Auch gelang es den ostdeutschen Pharmaunternehmen rasch, eigene Vertriebsstrukturen aufzubauen und für eine marktgerechte Verpackung ihrer Produkte zu sorgen. Daher konnte eine Umstellung auf West-Pharmaprodukte auch nur, wie es ein Branchenkenner feststellte, aus einer »Luxus-Motivation« heraus erfolgen.

Bei der Pharmaindustrie handelte es sich um eine Wachstumsbranche mit hohen Gewinnerwartungen. Dies traf auch auf die ostdeutschen Unternehmen zu, die bis auf zwei Ausnahmen (Philopharm Quedlinburg und Laborchemie Apolda) 1990/91 trotz der Währungsumstellung alle Gewinne erwirtschafteten.<sup>387</sup> Während andere Branchen enorme Schwierigkeiten hatten, ihre Exportmärkte zu behaupten, und oft daran scheiterten, gehörten Pharmazeutika zu den wenigen Produkten, bei denen die Nachfrage nicht so stark sank. Ein weiteres Plus stellten die fähigen ostdeutschen Geschäftsführungen dar, deren Mitglieder nach dem Ver-

386 Vgl. Martin: Das Arzneimittelwerk Dresden, S. 226.

387 Vgl. Beilicke: Die Transformation, S. 92.

kauf der Unternehmen ganz überwiegend von den neuen Eigentümern auf ihren Posten belassen wurden.<sup>388</sup>

Noch bevor sich die Stabilisierung der Pharmabranche abzuzeichnen begann, waren erste, ihre spätere Struktur prägende Weichenstellungen erfolgt. Während die Geschäftsführungen der großen Pharmabetriebe Anfang 1990 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. Streit gab es auch darüber, ob die Kombinatsleitung berechtigt war, wichtige Arzneimittelzulassungen des Stammbetriebs an andere Standorte abzugeben.<sup>389</sup> Auf der letzten Kombinatsleitersitzung anlässlich der Leipziger Frühjahrmesse am 8. März 1990 kam es zum Eklat.<sup>390</sup> Kombinatdirektor Winfried Noack<sup>391</sup> plädierte für den Erhalt des Verbunds in Form einer Holding. Die Direktoren der »großen Drei« lehnten diesen Plan ab. Als Erster verließ der Direktor von Berlin-Chemie, Hansjürgen Nelde,<sup>392</sup> die Beratung.<sup>393</sup> Wenig später gingen auch die Vertreter von Jenapharm, des Arzneimittelwerks Dresden, des Ankerwerks Rudolstadt, des Chemisch-Pharmazeutischen Werkes Oranienburg, des Serumwerks Bernburg und von Esparma Magdeburg. Sie sahen keinen

388 An der Spitze von Jenapharm und Berlin-Chemie standen mit Dieter Taubert und Hansjürgen Nelde, um nur die zwei prominentesten Beispiele zu nennen, ausgewiesene Branchenkenner, die auch nach der Privatisierung die Geschicke ihrer Unternehmen erfolgreich weiterführten.

389 Vgl. Martin: Das Arzneimittelwerk Dresden (AWD), S. 88.

390 Vgl. Beilicke: Die Transformation, S. 83.

391 Winfried Noack (geb. 1937), Chemieingenieur, Laborleiter in der pharmazeutischen Abteilung des VEB Chemische Fabrik Grünau, 1.1.1970 Stellvertreter des Generaldirektors und Direktor für Ökonomie der VVB Pharmazeutische Industrie, 1.7.1979–15.5.1990 Generaldirektor des Kombinats Germed; Vorstandsmitglied der Germed Pharma AG, 2009 Ruhestand (vgl. <http://www.kombinatdirektoren.de/erzaehlsalon/winfried-noack-2013-11-07.html>).

392 Hansjürgen Nelde (geb. 1936 in Sagan/Niederschlesien), Chemieingenieur, 1958–1979 verschiedene Funktionen in der VVB Pharmazeutische Industrie; 1979 Direktor für Beschaffung und Absatz VEB Berlin-Chemie, 1982 Direktor; 1990–2002 Vorstandsvorsitzender Berlin-Chemie AG (vgl. Nachruf: Hansjürgen Nelde, <http://www.kombinatdirektoren.de/aktuelles>, 3.6.2016).

393 Vgl. Nelde: Vom Ossi zum Wossi, S. 123 f.

Sinn mehr im Verharren in alten Strukturen und wollten ihr Heil in Allianzen mit westdeutschen Partnern oder in der Eigenständigkeit suchen.<sup>394</sup>

Die Aufspaltung der Kombi-Struktur durch die »großen Drei«, auf die etwa 80 Prozent des Produktionsvolumens entfiel, bedrohte den Fortbestand der kleineren Unternehmen. 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 am 20. Juni 1990 die Germed Pharma AG. Zum Vorsitzenden des Aufsichtsrats wurde Jürgen Schrader, Vorsitzender der Geschäftsführung der Deutschen Unilever GmbH, Hamburg, bestellt.<sup>395</sup> Die Germed Pharma AG beauftragte die Unternehmensberatung Roland Berger & Partner mit der Erarbeitung eines Strategiepapiers. Die Unternehmensberater empfahlen eine Konzentration auf die Produktion von Therapeutika, Diagnostika und Gesundheitspflegemittel im unteren Preissegment. Unrentable Unternehmen wie die Pharma Neubrandenburg GmbH und das Forschungszentrum für Biotechnologie Berlin GmbH sollten ausgegliedert werden. Den Inlandsmarkt sollten die einzelnen Unternehmen jeweils eigenständig bearbeiten. Auf den Auslandsmärkten sollte ein gemeinsamer Vertrieb über eine Außenhandelsgesellschaft erfolgen. Vom Leitungsausschuss wurde die Holding mit ihren fünf Betriebsstätten und insgesamt 1300 Mitarbeitern als sanierungswürdig eingestuft.<sup>396</sup>

Um die Realisierung des Sanierungskonzepts in Angriff nehmen zu können, hätte es einer Abstimmung der unter dem Dach der AG zusammengeschlossenen Unternehmen bedurft. Bereits im Herbst 1990 zeigte sich jedoch, dass einzelne Personen andere Ziele verfolgten. Der Geschäftsführer der Isis-Chemie GmbH betrieb mit Billigung des Vor-

394 Vgl. Schlüter/Beilicke: Bittere Pille geschluckt, S. 210f.

395 Vgl. »Personalien«, in: Handelsblatt, 12.12.1990.

396 Vgl. 26. Sitzung des Leitungsausschusses am 27.11.1990, BArch Berlin, B 412/16246, Bl. 121.

standsvorsitzenden der Germed Pharma AG die Privatisierung seines Unternehmens an der Treuhand und an der Holding vorbei.<sup>397</sup> Unter diesen Umständen besaß das von Roland Berger & Partner entworfene Konzept keine Realisierungschance. Es wurde auf der Aufsichtsratssitzung am 1. Dezember 1990 abgelehnt. Stattdessen sollte die Produktion auf einen einzigen Standort in Leipzig konzentriert werden. Alle anderen Fertigungsbetriebe sollten zu Vertriebszentren umgewandelt werden. Auch dieses Konzept basierte darauf, dass die in der Holding zusammengefassten Firmen erst im Verbund saniert und dann verkauft werden sollten. Zwar gab es für eine spätere Übernahme der Germed Pharma AG ersthafte Interessenten, doch die Treuhand bestand auf einer schnellen Auflösung der Holding. Damit waren die Würfel gefallen. Mit Gesellschafterbeschluss vom 27. Juli 1991 wurde die Liquidation der Germed Pharma AG eingeleitet.<sup>398</sup>

Die Privatisierung der Unternehmen der Pharmaindustrie wollte die Treuhand ursprünglich bereits Ende 1991 abschließen. Die Gründe für diese optimistische Planung waren in den genannten Sonderbedingungen und guten betriebswirtschaftlichen Situation der Branche zu suchen. Nachdem sich abzeichnete, dass es keinen Zusammenbruch der ostdeutschen Pharmaproduzenten geben würde, wuchs das Interesse der Konkurrenz an ihrem Erwerb. Es handelte sich um einen Verkäufermarkt, bei dem sich der Verkäufer in einer verhandlungstaktisch günstigeren Position als der Käufer befand. Die in diesem Fall sehr gute Ausgangsposition der Treuhand wurde jedoch durch den selbst auferlegten Zeitdruck abgeschwächt. Die Verzögerungen waren allerdings weniger auf ihr Agieren, sondern hauptsächlich auf die komplizierten Verhandlungen über Restitutionsansprüche von Alteigentümern zurückzuführen.

397 Vgl. Beilicke: Die Transformation, S. 87.

398 Vgl. Entscheidungsvorlage: Abwicklung der Unternehmens Germed Pharma AG, 9.9.1991, BArch Berlin, B 412/4121, Bl. 107.

### 13. »A tempo«-Privatisierungen und Liquidationen

#### Schließung eines modernen Werkes? Pharma Neubrandenburg GmbH

Typisch für die Rohwedder-Zeit waren neben den »a tempo«-Privatisierungen auch »a tempo«-Liquidationen. Im Bereich der pharmazeutischen Industrie betraf dies ausgerechnet 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. Dazu erklärte Kombinatdirektor Noack:

»Obwohl die ostdeutschen Betriebe Pioniere in der Penicillin-Herstellung waren, entschied der RGW: Antibiotika werden ausschließlich in der ČSSR produziert. Während der 60er und 70er Jahre mussten wir Penicillin teuer im Westen erstehen, weil die Tschechen mit der Produktion nicht hinterherkamen. Also entschieden wir: wir bauen unsere eigene Anlage auf der grünen Wiese in Neubrandenburg mit Technik vom Feinsten: 100-Kubikmeter-Fermenter vom Chemieanlagenbau [einem DDR-Betrieb – R. K.], Konfektionierung von Bayer.«<sup>399</sup>

Für die Fermentierung von Penicillin bot sich ein Standort im wenig industrialisierten Norden mit seinen guten Luftverhältnissen an.<sup>400</sup> Auch erhofften sich die Planer einen regionalwirtschaftlichen Effekt von den rund 1000 neu entstehenden Arbeitsplätzen. Mitte der 1980er-Jahre begann der Aufbau des Werkes, in das rund eine Milliarde Mark der DDR investiert wurden. Die Fermenter lieferte wie erwähnt der DDR-Chemieanlagenbau, die Steuerungstechnik kam aus Polen und das Herstellungsverfahren beruht auf einer tschechischen Lizenz. Die Fermenter waren mit Konstruktionsfehlern behaftet, was fatale Auswirkungen auf die Ste-

399 Noack: Gesundheit für alle, S. 190.

400 Vgl. Wickhusen: »Wer im Sozialismus einen Betrieb leitet«, S. 209.

rilhaltung hatte. Bis 1989 konnte die Penicillin-Anlagen nicht in Dauerbetrieb genommen werden. Die technischen Probleme blieben ungelöst.

Zusätzlich wurde noch eine Fertigungslinie für Dialysekonzentrat aufgebaut. Diese war in den ursprünglichen Plänen gar nicht vorgesehen gewesen. Immerhin lief die Produktion des Dialysekonzentrats stabil.<sup>401</sup>

Im Sommer 1990 beauftragte das Unternehmen Roland Berger & Partner mit der Erarbeitung eines Privatisierungs- und Sanierungskonzepts. Die Unternehmensberater schlugen vor, die Pharma Neubrandenburg GmbH in mehrere selbstständige GmbHs aufzuspalten.<sup>402</sup> Mit solchen Umstrukturierungen allein waren die Probleme des Unternehmens jedoch nicht zu lösen. Ein Kilo Penicillin aus Neubrandenburg kostete 120 DM, in der alten Bundesrepublik lag der Marktpreis bei 38 DM.<sup>403</sup>

Fachleute der Schering AG, die das Werk im Frühjahr 1990 besichtigt hatten, waren zu ernüchternden Erkenntnissen gelangt.<sup>404</sup> Auf sich allein gestellt hielten sie den Betrieb nicht für überlebensfähig, zumal kein Forschungsunterbau vorhanden war.<sup>405</sup> Für die Schering AG, wie auch andere westliche Pharmaunternehmen, kam aus diesen Gründen ein Engagement in Neubrandenburg nicht infrage. Der Leitungsausschuss und der Vorstand der Treuhand kamen zu ähnlich pessimistischen Bewertungen.<sup>406</sup> Das Sanierungskonzept des Unternehmens wurde abgelehnt, da eine kostendeckende Penicillin-Produktion nicht abzusehen war, ganz zu schweigen davon, dass es keinen Markt für das nach einem veralteten Verfahren

401 Vgl. Nordmagazin, 21.5.2017, 19.30 Uhr.

402 Vgl. Beilicke: Die Transformation, S. 89.

403 Vgl. Wickhusen: »Wer im Sozialismus einen Betrieb leitet«, S. 213.

404 Vgl. Weber: Besuch des VEB Pharma Neubrandenburg am 20.4.1990, 4.5.1990, SchA, 054-024/2.

405 Vgl. Petzoldt an Benninghaus, 24.4.1990: Notizen zum Besuch beim VEB Pharma Neubrandenburg am 20.4.1990, ebd.

406 Vgl. Sitzung des Leitungsausschusses am 4.9.1990, BArch Berlin, B 412/16258, Bl. 226–229; Dr. Wild an die Mitglieder des Vorstands, betr.: Neubrapharm als Präzedenzfall für die Durchführung eines Konkursverfahrens mit zumindest regionaler Bedeutung, Vorstandssitzung 2.10.1990, 1.10.1990, BArch Berlin, B 412/2542, Bl. 61 f.

hergestellte Produkt gab.<sup>407</sup> Die Anlagen zur Penicillin-Produktion wurden daher von Wirtschaftsprüfern mit Null bewertet.<sup>408</sup>

Im Herbst 1990 war das Unternehmen mit mehr als 200 Millionen DM überschuldet, da die Kredite für den Bau der Anlagen noch nicht abbezahlt und die Umsätze weit hinter den Annahmen zurückgeblieben waren. Der Vorstand der Treuhand beschloss am 1. Oktober 1990 die Penicillin-Produktion in Neubrandenburg stillzulegen und einen Präzedenzfall für die Durchführung eines Konkursverfahrens mit regionaler Bedeutung zu schaffen. Der größte Teil des Unternehmens wurde abgewickelt, die erst wenige Jahre zuvor teuer erworbenen Maschinen und Ausrüstungen mussten für einen Bruchteil ihres Einkaufspreises verkauft werden. Für die Beschäftigten, die erst wenige Jahre zuvor mit großen Hoffnungen nach Neubrandenburg gekommen waren und die nun entlassen wurden, brachten die ersten Tage nach der deutschen Einheit eine große Enttäuschung. Dass ausgerechnet ihr vermeintlich moderner Betrieb geschlossen wurde, das war ihnen nicht zu vermitteln. Die Treuhand hat auch gar nicht erst versucht, ihre Entscheidung der Belegschaft zu erklären.

Lediglich für die zuvor stiefmütterlich behandelte Produktion von Elektrolytkonzentrat fand sich mit dem schwedischen Gambro-Konzern – ein global agierendes Medizintechnikunternehmen auf dem Gebiet der Dialysetechnik – ein Interessent. Dieser Geschäftsbereich wurde als Medizintechnik Neubrandenburg GmbH (MTN) aus dem alten Unternehmen ausgegliedert und von Geschäftsführerin Irmtraud Steinert mit 24 Mitarbeitern weitergeführt.<sup>409</sup> Gambro übernahm MTN rückwirkend zum 1. Januar 1991. Im Jahr 2007 erwarb Irmtraud Steinert das Unternehmen im Zuge eines MBO und führt die MTN Neubrandenburg GmbH als unabhängiges mittelständisches Unternehmen mit inzwischen 70 Mitarbeitern.<sup>410</sup>

407 Steinert: Auf ins Unternehmertum, S. 93.

408 Vgl. Provisorischer Status der Neubrapharm GmbH, 19.9.1990, BArch Berlin, B 412/2542, Bl. 72.

409 Vgl. Steinert: Auf ins Unternehmertum, S. 95.

410 Vgl. ebd., S. 96.

Ein Beispiel für die böswillige Liquidierung eines potenziellen Konkurrenten der westdeutschen Pharmaindustrie durch die Treuhand stellte die Abwicklung der Pharma Neubrandenburg GmbH nicht dar.<sup>411</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 gab es im Herbst 1990 im Vorstand der Treuhand auch keinen erkennbaren Willen, Unternehmen, deren Marktchancen schlecht einzuschätzen waren, aufwendig zu sanieren. Stattdessen verfolgte der Vorstand der Treuhand unter der Leitung von Detlev Rohwedder ab Oktober 1990 die Strategie, mehrere als Problemfälle eingeschätzte Unternehmen sofort in die Insolvenz zu schicken. Deren Auswahl war nicht zwingend nach einheitlichen Kriterien erfolgt, sondern orientierte sich an westdeutschen Erfahrungen mit niedergehenden Industrien (Kamerafertigung, Textilbetriebe, Chemiefaserbetriebe). Es drängt sich zudem der Eindruck auf, dass in dieser Zeit vorrangig Unternehmen in die Insolvenz geschickt wurden, bei denen nur ein geringer Widerstand der Belegschaften zu erwarten war.

## Verkauf der Pharma-Großhandelsdepots an die Gehe AG

Während einerseits schnelle Entscheidungen zur Stilllegung von Unternehmen erfolgten, wurden andererseits auch sehr schnell über Verkäufe entschieden. Dem Verkauf der produzierenden Unternehmen der Pharmabranche ging die Veräußerung der Großhandelsdepots voraus. Diese waren als Sprungbrett für die Erschließung des Marktes für den westdeutschen Pharmagroßhandel besonders interessant.

Die insgesamt zwölf Großhandelsdepots hatten dem Staatlichen Versorgungskontor für Pharmazie und Medizintechnik gehört, das dem Ministerium für Gesundheitswesen unterstellt war. Dieser Monopol-

411 So Beilicke: Die Transformation, S. 89.

betrieb war für die Versorgung der Bevölkerung, Krankenhäuser usw. mit Medikamenten und Medizintechnik verantwortlich gewesen. Aus dem Staatlichen Versorgungskontor ging im Sommer 1990 die Pharmed Handelsgesellschaft, Berlin, hervor.<sup>412</sup> Bei Pharmed waren im Juli 1990 3154 Mitarbeiter tätig.

Kurz nach Gründung der Pharmed Handelsgesellschaft wurde die Gehe AG, Stuttgart, mit rund 4 Milliarden DM Umsatz die Nr. 1 im bundesdeutschen Pharmagroßhandel, bei der Treuhand vorstellig. Sie wollte sechs der zwölf Depots kaufen. Am 1. November 1990 bewilligte der Vorstand der Treuhand den Verkauf.<sup>413</sup> Eine Ausschreibung gab es nicht. Karl Schirner, Vorstand für Privatisierung, begründete dies damit, dass es keine weiteren Bewerber für die betreffenden sechs Depots gab. Für die übrigen sechs Depots hätten sich zwei Bewerber gemeldet. De facto wurde damit der Pharma Großhandelsmarkt in Ostdeutschland innerhalb kurzer Zeit unter den großen westdeutschen Pharmahändlern aufgeteilt.

Die Gehe AG zahlte einen Kaufpreis von 57,6 Millionen DM, was dem Grundbesitz und sonstigen Aktiva der übernommenen Niederlassungen entsprach, und überführte die sechs Niederlassungen in die Gehe Pharmed GmbH, Berlin. Der niedrige Kaufpreis wurde mit der angeblichen Unverkäuflichkeit der in den Niederlassungen noch vorhandenen Handelsware begründet. Wichtig für die Treuhand waren die Verpflichtungen der Gehe AG zur Übernahme aller 1640 Arbeitnehmer in den sechs Niederlassungen, zur Beteiligung am Sozialplan in Höhe von 2,4 Millionen DM und zu Investitionen in Höhe von 135 Millionen DM bis Ende 1992. Regelungen für die Gewährleistung dieser Vertragspunkte wurden nicht vereinbart. Die Gehe AG sprach (wohl etwas übertrieben) vom umfangreichsten Investitionsprogramm in ihrer Geschichte, das nach den Übernahmen anlief.<sup>414</sup>

412 Vgl. Abwicklung Pharmed Handelsgesellschaft, Vorstandssitzung 14.7.1992, BACh Berlin, B 412/2678, Bl. 109.

413 Vgl. Schirner: Vorlage für Vorstandssitzung am 1.11.1990, betr.: Pharmed GmbH Berlin, Verkauf von Niederlassungen an die Gehe AG, BACh Berlin, B 412/2545, Bl. 51–55.

414 Vgl. »Gehe AG: Hohe Investitionen in Ostdeutschland«, in: Handelsblatt, 5.4.1991.

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 2 Milliarden DM der Pharmasparte des Konzerns bei.<sup>415</sup> Die deutsche Einheit und der Kauf der sechs Niederlassungen wirkte wie ein Konjunkturprogramm für die Gehe AG.

Der einstige Monopolist, die Pharmed Handelsgesellschaft, hatte inzwischen auch ihre restlichen Niederlassungen verkaufen müssen, womit ihr Geschäftszweck entfiel. Im Juli 1992 beschloss der Vorstand der Treuhand ihre Liquidation. Da das Unternehmen noch über beachtliche Vermögenswerte verfügte, ergab sich aus der Liquidation ein voraussichtliches Plus von 241 Millionen DM für die Treuhand.<sup>416</sup>

Mit der »a tempo«-Privatisierung der Pharma-Großhandelsdepots folgte die Treuhand ihrer anfangs sehr konsequent verfolgten Linie, wichtige Teile der ostdeutschen Wirtschaft möglichst schnell an große westdeutschen Industrie- und Handelskonzerne sowie Banken und Versicherungen zu verkaufen. Dabei stand weniger der Verkaufserlös im Vordergrund, sondern die rasche Einbindung ostdeutscher Standorte in die Strukturen westdeutscher Unternehmen.

## Pharmazeutisches Werk Halle

Das erste produzierende Unternehmen aus der Pharmabranche, das bereits im November 1990 privatisiert wurde, war die Pharmazeutisches Werk Halle GmbH. Dieser Betrieb war einst der pharmazeutischen Industrie zugeordnet worden, da in einem Betriebsteil in Leipzig Hustenpastillen und Dragees hergestellt wurden.<sup>417</sup> In der Werksbezeichnung

415 Vgl. »Gehe AG: Guter Abschluss in Sicht«, in: Handelsblatt, 28.8.1991.

416 Vgl. Vorstandssitzung 14.7.1992: Abwicklung Pharmed Handelsgesellschaft, BArch Berlin, B 412/2678, Bl. 105.

417 Vgl. »Kooperationsbörse DDR«, in: Handelsblatt, 9.1.1990.

wurde daher der Untertitel »Zentraler Drogenbetrieb der DDR« geführt.<sup>418</sup> Im Stammwerk in Halle und einem Betriebsteil in Schierstedt wurden Instanttees, Brühwürfel und Gewürzmischungen produziert. Im Volksmund hieß das Hallenser Werk daher die »Teebude«. Außerdem gab es noch kleinere Betriebsteile in Gera, Schweinitz, Greußen und Artern. Nach deren Ausgliederung verfügte die Pharmazeutisches Werk Halle GmbH noch über 410 Mitarbeiter.<sup>419</sup>

Einer der größten europäischen Hersteller von Instantprodukten, die Krüger GmbH & Co. KG, Bergisch Gladbach, wurde im Spätsommer 1990 bei der Treuhand vorstellig und meldete Interesse an der Übernahme des Hallenser Betriebes an. Auf einer der ersten Sitzungen des Leitungsausschusses im September 1990 wurde das Unternehmenskonzept der Pharmazeutisches Werk Halle GmbH geprüft und der Stammbetrieb als sanierungswürdig eingestuft, wobei zum Zeitpunkt der Prüfung schon das Interesse der Krüger GmbH & Co. KG an einer Übernahme bekannt war.<sup>420</sup>

Die Krüger GmbH & Co. KG wollte die Betriebsteile in Halle und Leipzig und auch die Restabwicklung der nicht sanierungsfähigen Betriebsteile übernehmen.<sup>421</sup> Daraufhin wurde am 25. Oktober 1990 von der Treuhand der als sanierungsfähig bewertete Teil des Hallenser Stammbetriebes der Krüger Halle GmbH i.G. übertragen, während die nicht übernommenen Vermögensgegenstände und Verbindlichkeiten bei der Pharmazeutisches Werk Halle GmbH (Abwicklungsgesellschaft) verblieben. Die Abwicklungsgesellschaft wurde in der Folgezeit von der Krüger Halle GmbH zur Erlöserzielung mittels Mietverträgen genutzt.

Zwei Mitarbeiter des Ressorts Privatisierung reichten den Vertrag zum Verkauf der Fa. Krüger Halle GmbH i.G. an die Krüger GmbH Ber-

418 Vgl. Erzeugnisse und Spezialitäten des VEB Pharmazeutisches Werk Halle, Zentraler Drogenbetrieb der DDR, Halle 1987.

419 Vgl. PWH GmbH: Entwicklungs- und Arbeitskonzeption, 25.9.1990, BArch Berlin, B 412/24520.

420 Vgl. 7. Sitzung des Leitungsausschusses am 20. Sept. 1990, BArch Berlin, B 412/16260, Bl. 13.

421 Vgl. Krüger GmbH & Co. KG, Bergisch-Gladbach, an Treuhand, Kaufangebot, 19.10.1990, BArch Berlin, B 412/24520.

gisch-Gladbach mit der Bitte um unverzügliche Entscheidung beim Vorstand der Treuhand ein.<sup>422</sup> Der Käufer verpflichtete sich zur Übernahme aller 81 Mitarbeiter und zu 3 Millionen DM Investitionen. Die zuständigen Treuhandvorstände Schirner und Wild winkten den Vertrag am 2. November 1990 durch. Im Nachgang zum Kaufvertrag wurden Mitte Januar 1991 auf Drängen des neuen Eigentümers für die Treuhand nachteilige Änderungen am Vertrag vorgenommen.<sup>423</sup>

Der eilige Verkauf des Unternehmens zu einem »Spottpreis« und anschließende Grundstücksgeschäfte riefen einen westdeutschen Wirtschaftsprüfer auf den Plan, der den Treuhandvorstand informierte, was zu einer Überprüfung des Vorgangs durch die Revisionsabteilung führte.<sup>424</sup> Im Revisionsbericht trat das ganze Dilemma der frühen Verkäufe zutage. Es war eine der für die ersten Monate der Treuhand typischen Ad-hoc-Privatisierungen ohne Ausschreibung. Das Unternehmen gehörte in die Zuständigkeit der Niederlassung Halle, war aber von der Zentrale innerhalb weniger Tage veräußert worden. Auch war ein Restitutionsanspruch beim Verkauf nicht berücksichtigt worden. Verträge waren nicht mehr auffindbar und der für den Verkauf zuständige Mitarbeiter bereits aus der Treuhand ausgeschieden.

Die Revisionsabteilung empfahl Nachverhandlungen mit dem Käufer sowie die Prüfung eines Strafverfahrens gegen den Treuhandmitarbeiter, der eigenmächtig gehandelt hatte.<sup>425</sup> Der Revisionsbericht wurde im Dezember 1991 mehreren Vorstandsmitgliedern der Treuhand zugestellt.<sup>426</sup> Reaktionen erfolgten nicht. Der Fall stand nicht in der öffentlichen Kritik und war anscheinend zu unbedeutend, als dass der Vorstand hätte reagieren müssen. Auch hatte sich bereits abzeichnet, dass die Krüger GmbH & Co. KG größere Investitionen in Ostdeutschland tätigen wollte. Beim

422 Vgl. Ressort Privatisierung: Vorlage mit Bitte um unverzügliche Entscheidung, 1.11.1990, BArch Berlin, B 412/24520.

423 Vgl. Krüger GmbH & Co. KG, Bergisch-Gladbach, an Treuhand, 11.1.1991, ebd.

424 Vgl. Wirtschaftsprüfer Herr X. an Treuhand, 4.9.1991, ebd.

425 Vgl. Treuhand Revisionsbericht Nr. 43/91, 5.12.1991, BArch Berlin, B 412/24520, ebenfalls B 412/3608, Bl. 115–128.

426 Vgl. Handschriftliche Gesprächsnotizen 19.12.1991, BArch Berlin, B 412/24521.

Käufer handelte es sich um ein solides mittelständisches Unternehmen. Dessen Pläne für den Standort Halle waren nicht aufgegangen, da Restitutionsansprüche vorlagen, die beim Abschluss des Kaufvertrags nicht beachtet worden waren. Stattdessen investierte die Krüger GmbH in den Ausbau des Betriebsteils Klein Schierstedt, heute zu Aschersleben gehörend, mehr Geld als ursprünglich für den Betrieb in Halle vorgesehen war. Die Produktion von Babynahrung, Kakaopulver, Nuss-Nugat-Creme und Instanttee wurde nach Klein Schierstedt verlegt, wie auch der Sitz der Krüger Halle GmbH Instant-Werk.<sup>427</sup>

Im Jahr 1991 erwarb die Krüger GmbH & Co. KG auch noch die Milchwerk Mittelbe GmbH in Stendal. Mit einem Investitionsaufwand von 67 Millionen DM wurden rund 500 neue Arbeitsplätze geschaffen.<sup>428</sup> Das Werk in Klein Schierstedt wurde noch eine Zeit lang von der Wilhelm Reuss GmbH & Co. KG, Berlin, einer Tochterfirma der Krüger-Gruppe geführt, und später verkauft. Die Krüger-Gruppe konzentrierte ihre Aktivitäten in Ostdeutschland seitdem allein auf den Standort Stendal.

## Die handstreichartige Privatisierung der Isis-Chemie GmbH

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>429</sup> Die Geschäftsführung setzte auf ein Zusammengehen mit westdeutschen Partnern. Bewerber waren unter anderem die Hexal Chemie GmbH & Co KG, Tegernsee, und die Schwarz Pharma AG, Mohnheim.<sup>430</sup>

427 Vgl. Korn: »Veränderte Produktpalette«, in: Mitteldeutsche Zeitung, 13.3.2002.

428 Vgl. »Krüger GmbH & Co. KG: Osteuropa im Visier«, in: Handelsblatt 4.7.1994.

429 Vgl. Schwarzer: Aufbau und Entwicklung der Firma ISIS-CHEMIE in Zwickau.

430 Vgl. Rüßmann: »Treuhandanstalt: Ein neues Trauerspiel«, S. 58–72.

Hexal war 1986 von den Brüdern Andreas und Thomas Strüngmann in Tegernsee gegründet worden.<sup>431</sup> Die deutsche Einheit bot dem jungen Pharmaunternehmen, das ausschließlich Generika herstellte, eine einmalige Chance für eine rasche Expansion. Die Strüngmanns schlossen einen Kooperationsvertrag mit der Isis-Chemie GmbH. Sie kamen jedoch nicht zum Zuge, da die von ihnen mit den Vorbereitungen der Privatisierungsverhandlungen beauftragten Anwälte die Seiten wechselten.

Die Anwälte machten drei Alteigentümer, zwei betagte Witwen und einen 95-jährigen ehemaligen Gesellschafter, ausfindig und rieten ihnen, einen Antrag auf Reprivatisierung zu stellen. Die Tragik der Geschichte bestand darin, dass die 1953 aus der DDR geflohenen Alteigentümer bzw. ihre Witwen keinen Beitrag zur erfolgreichen Entwicklung des Unternehmens geleistet hatten, nun aber Ansprüche geltend machen konnten. Es ging ihnen bzw. den Anwälten nicht um die Fortführung des Unternehmens, sondern ausschließlich um den schnellen Verkauf der Anteile. Der Gründer und langjährige Geschäftsführer der Isis-Chemie Helmut Frömmel, inzwischen 76 Jahre alt und weiterhin in Zwickau ansässig, ging hingegen leer aus.<sup>432</sup>

Das zuständige Amt zur Regelung offener Vermögensfragen und die Treuhand sahen sich an das im Einigungsvertrag festgeschriebene Prinzip »Rückgabe vor Entschädigung« und das »Gesetz zur Regelung offener Vermögensfragen« vom 23. September 1990 gebunden. Der Unternehmensbereich Chemie bat am 22. Februar 1991 um Zustimmung zur Reprivatisierung, wobei klar war, dass die Anspruchsteller das Werk nicht selbst betreiben, sondern veräußern wollten.<sup>433</sup>

Die Alteigentümer verkauften ihre Ansprüche sofort an einen Unbekannten, der die Firmenanteile an eine Schweizer Briefkastenfirma, die PCT Pharmaintra AG, Zürich, übertrug.

431 Vgl. Salz: »Thomas und Andreas Strüngmann: Gründer von Hexal«, in: Wirtschaftswoche, 22.2.2005.

432 Schwarzer: Aufbau und Entwicklung der Firma ISIS-CHEMIE, S. 120.

433 Vgl. Vorlage für die Vorstandssitzung, falls nicht Behandlung im Umlaufverfahren, 22.2.1991, BArch Berlin, B 412/4100, Bl. 78 f.

Anfang August 1991 kam es zwischen zwei westdeutschen Rechtsanwälten, die an der Vorbereitung des Verkaufs der Anteile an der Isis GmbH beteiligt waren, zu einem Streitgespräch. Es ging um die Höhe der Vergütung der Leistungen des Herrn B. Sein Geschäftspartner 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.«<sup>434</sup>

B. bemaß seine Forderung am Firmen- und Immobilienwert, den er auf 100 Millionen DM schätzte. Davon verlangte er 5 Prozent. A. brach das Gespräch ab: »Es gibt Leute, die Sie nicht vergessen werden, wo immer Sie auch sind.«<sup>435</sup>

Eine Woche später bot PCT 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. Isis setzte mit 235 Mitarbeitern rund 120 Millionen DM um.<sup>436</sup> Die Schwarz Pharma AG verzeichnete demnach einen beachtlichen Potenzialzuwachs. Patrick Schwarz-Schütte, Vorstandsmit-

434 Vgl. Protokoll der Aussage von Herrn B. anlässlich der Besprechung vom 7.8.1991, BArch Berlin, B 412/24521.

435 Ebd.

436 Vgl. »Schwarz Pharma investiert in Ostdeutschland«, in: Handelsblatt, 6.6.1991, und »Schwarz Pharma AG: Umsatzmilliarde Nahziel für 1993«, in: Handelsblatt, 2.4.1992.

glied der Schwarz Pharma, benannte als Hauptgrund für die Akquisition die Chance zur raschen Erschließung des ostdeutschen Marktes.<sup>437</sup>

Über die merkwürdigen Vorgänge bei der Privatisierung der Isis GmbH wurde die Präsidentin der Treuhandanstalt von Herrn B. Ende August 1991 informiert.<sup>438</sup> Nachdem eine Reaktion der Treuhandanstalt ausblieb, gab B. seine Anschuldigungen dem *Manager Magazin* zur Kenntnis, das am 1. November 1991 einen großen Artikel brachte. Hauptaussage: die Treuhand habe bei der Privatisierung der Isis GmbH und eines weiteren Unternehmens der Pharmabranche fahrlässig gehandelt. Nun mussten sich die Unternehmensgruppe Chemie und die Revision der Treuhand mit dem verwickelten Fall befassen.<sup>439</sup> Die Bewertung der Vorgänge blieb umstritten. Zwar bestätigte das Bundesfinanzministerium, dass es sich bei der PCT um eine Briefkastenfirma handelte, doch ein Ermittlungsverfahren gegen die Verantwortlichen wegen des Verdachts der Aushöhlung des Unternehmens erbrachte keine Beweise.

Der Leiter des Direktorats Chemie der Treuhand, Ernst Schraufstatter, wurde für die Art und Weise, wie die Reprivatisierung der Isis-Chemie GmbH vollzogen worden war, von der Wirtschaftspresse und den leer ausgegangenen Interessenten attackiert.<sup>440</sup> Er rechtfertigte sich mit dem Verweis auf das »Gesetz zur Regelung offener Vermögensfragen«. Ein Fehlverhalten kann man der Treuhand bei dieser Privatisierung, die sich zu einem Spekulationscoup entwickelte, nicht nachweisen. Sie handelten gesetzeskonform. Die Rückgabe des Unternehmens erfolgte im Februar 1991, also noch vor dem Erlass des Hemmnisbeseitigungsgesetzes. Den Anwälten der Alteigentümerinnen war es vollkommen gleichgültig, an wen sie die Anteile an der Isis-Chemie GmbH verkauften, und was danach mit der Firma geschah. Sie nutzten das Prinzip »Rückgabe vor Entschädigung« zur persönlichen Bereicherung und tauchten danach ab.

437 Vgl. »Schwarz Pharma AG: Umsatzmilliarde Nahziel für 1993«, in: Handelsblatt, 2.4.1992.

438 Vgl. Schreiben von Herrn B. an Birgit Breuel, 21.8.1991, BArch Berlin, B 412/24521.

439 Vgl. Treuhand, Revisionsnotiz, 15.7.1992, BArch Berlin, B 412/24515, sowie UG Chemie an Schucht, 29.10.1991, BArch Berlin, B 412/3398, Bl. 121–123.

440 Vgl. Rißmann: »Treuhandanstalt: Ein neues Trauerspiel«.

Der Belegschaft der Isis GmbH blieben die Hintergründe der Reprivatisierung verborgen. Was für sie zählte, das waren der Erhalt ihrer Arbeitsplätze und die Aussicht auf stabile wirtschaftliche Verhältnisse. Diese Versprechen löste die Schwarz Pharma AG ein.<sup>441</sup> Im Februar 1994 wurde ein neues Produktionsgebäude am Stadtrand von Zwickau eingeweiht.<sup>442</sup> Als zweites Standbein wurde neben den Herz-Kreislauf-Präparaten die Generikaproduktion etabliert. Unter allen ostdeutschen Pharmaherstellern verzeichnete die Isis Pharma GmbH, Zwickau, 1994 den höchsten Umsatz pro Beschäftigten.<sup>443</sup> Bis 1996 wurden rund 100 neue Arbeitsplätze geschaffen.<sup>444</sup> Der Spekulationscoup war zu dieser Zeit schon fast vergessen. Das Unternehmen wurde 1996 in Isis-Puren umbenannt und wechselte später noch mehrfach den Eigentümer.

Die Treuhand und die Bundesbehörden zogen aus diesem und zahlreichen ähnlichen Fällen den Schluss, dass ein weiteres starres Festhalten am Prinzip »Rückgabe vor Entschädigung« kontraproduktiv sei. Dieses Prinzip war mit dem »Gesetz zur Regelung offener Vermögensfragen« (Vermögensgesetz) noch von der letzten Volkskammer der DDR am 23. September 1990 gebilligt worden.<sup>445</sup> Das Gesetz bremste die ohnehin schwierige wirtschaftliche Entwicklung in den ostdeutschen Bundesländern und riss neue Gräben zwischen den Deutschen in West und Ost auf. Grundstücke, auf denen Restitutionsansprüche lasteten, durften während der Dauer des Restitutionsverfahrens in ihrem Bestand grundsätzlich nicht verändert werden.

Als sich jedoch immer größere Probleme im Transformationsprozess abzeichneten, sah sich die Politik zu Kurskorrekturen gezwungen. So führte ein Treffen von Bundesregierung und Treuhand mit den Ministerpräsidenten der neuen Länder am 14. März 1991 zur Verabschiedung eines Strategiepapiers und einer Grundsatzserklärung zum »Aufbau Ost«.

441 Vgl. »Sachsen: Chemieindustrie ist so gut wie privatisiert«, in: Handelsblatt, 9.7.1996.

442 Vgl. Apotheker Zeitung, 45/1997.

443 Vgl. Plesky: Stabiler Kreislauf – neues Werk, S. 255–259.

444 Vgl. »Sachsen: Chemieindustrie ist so gut wie privatisiert«, in: Handelsblatt, 9.7.1996.

445 Vgl. Bardenhewer: Das Gesetz zur Regelung offener Vermögensfragen, S. 1–18.

Unter anderem wurde ein Handeln frei von ideologischen Vorgaben postuliert.<sup>446</sup> Ein Element dessen war das am 22. März 1991 erlassene »Gesetz zur Beseitigung von Hemmnissen bei der Privatisierung von Unternehmen und zur Förderung von Investitionen« (Hemmnisbeseitigungsgesetz).<sup>447</sup> Damit schuf der Gesetzgeber die Möglichkeit, betriebliche Grundstücke, auf denen eine Investition durch einen neuen Eigentümer getätigt werden sollte, der Restitution zu entziehen. Eine solche Entscheidung konnten öffentliche Gebietskörperschaften und die Treuhand fällen. Die Treuhand machte in zahlreichen Fällen von dieser Möglichkeit Gebrauch. In der Treuhandzentrale und allen Niederlassungen wurden Stellen für die Entscheidungen gemäß Paragraph 3a eingerichtet. Doch erst mit dem Investitionsvorranggesetz vom 14. Juli 1992 wurden die Blockaden für produktive Investitionen in Ostdeutschland endgültig gelöst und das Prinzip »Rückgabe vor Entschädigung« de facto ausgehebelt.<sup>448</sup> Die Treuhand konnte jetzt eine Veräußerung zu investiven Zwecken innerhalb von fünf bis sechs Wochen durchführen, obwohl Rückübertragungsansprüche von Alteigentümern noch nicht abschließend geklärt waren.

Die frühen Privatisierungen lassen ein Muster erkennen: Zum Zuge kamen hauptsächlich Branchenführer, die über einen Informationsvorsprung verfügten, und bisweilen auch skrupellose Anwälte und Unternehmensberater, die Schwächen in der Gesetzgebung nutzten, um an Reprivatisierungen zu verdienen. Hauptziel der Branchenführer war die Markterweiterung und weniger der Zugewinn an Produktionskapazitäten. Die Treuhand verfügte in den ersten Monaten ihrer Tätigkeit noch nicht über die nötigen Strukturen und Instrumentarien, um wettbewerbskonforme Ausschreibungen zu gewährleisten. Auch gab es noch keine Revisionsabteilung. Dies führte zu Verkäufen nach dem Prinzip »Schnelligkeit geht vor Gründlichkeit«.

446 Vgl. Kemmler: Die Entstehung der Treuhandanstalt, S. 325.

447 Vgl. Bundesgesetzblatt, Jahrgang 1991, Teil I Nr. 20, ausgegeben am 28.3.1991, S. 766.

448 Vgl. Kaprol-Gebhardt: Geben oder Nehmen? Zwei Jahrzehnte Rückübertragungsverfahren.

## 14. Die Privatisierung der »großen Drei«

### Jenapharm GmbH

Die Privatisierung der »großen Drei« fand unter anderen Rahmenbedingungen statt, als die bis zum Frühsommer 1991 erfolgten Verkäufe. Inzwischen hatte das Direktorat Chemie der Treuhand 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 wichtigen Privatisierungen betraut. Zwar blieb der Zeitdruck unverändert enorm hoch, doch die Tätigkeit der Treuhand gewann an Systematik und auch Transparenz.

Zu den attraktivsten Unternehmen im Portfolio der Treuhand gehörte die Jenapharm GmbH.<sup>449</sup> Wie ihr Weg in die Marktwirtschaft aussehen sollte, darüber gab es unterschiedliche Vorstellungen. Die Geschäftsführung unter der Leitung von Dieter Taubert hoffte noch eine Zeit lang, Jenapharm als eigenständiges Unternehmen erhalten zu können. Eine Idee, die Taubert später als Blauäugigkeit bezeichnete.<sup>450</sup> Auch der Betriebsrat und viele Mitarbeiter setzten auf Eigenständigkeit oder die Bildung von Joint Ventures.

Am 12. April 1990 fragte Taubert bei der Schering AG an, ob sich der Konzern eine Zusammenarbeit im Bereich Generika vorstellen könne. Vorstand und Spartenleitung Pharma der Schering AG antworteten abschlägig.<sup>451</sup> Sie verwiesen darauf, dass ihr Konzern bereits 1986 von der Unternehmensberatung McKinsey eine Marktstudie zur Problematik des Einstiegs in das Generikageschäft hatte durchführen lassen. Folgende Voraussetzungen wurden genannt: Es sollte sich um ein Hochpreisland und einen Wachstumsmarkt handeln und es musste eigenes Know-how zur Verfügung stehen. Zudem verfügte Schering über keine geeigneten

449 Vgl. Taubert/Mühlfriedel: Fünf Jahrzehnte Jenapharm, S. 210–248.

450 Vgl. Pinzler: »Alte Marken, neue Märkte«, in: Die Zeit, 11.11.1994.

451 Vgl. Schering AG, Spartenleitung Pharma an Taubert, 12.6.1990, SchA, B 9-804.

Produkte, die in einen Nachahmer-Markt eingebracht werden konnten: »Für den Aufbau eines Generika-Geschäftes in der DDR wäre Schering als ›Neuling‹ nicht der geeignete Partner, da wir selbst Einstiegsprobleme haben würden. Nach unserer Einschätzung wäre für Schering ein Einstieg über eine Akquisition der richtige Weg. Wir haben jedoch intern entschieden, dass wir diesen Weg nicht gehen werden.«<sup>452</sup>

Die Spartenleitung Pharma und die strategische Planung der Schering AG gingen im Juni 1990 von einem totalen Umbruch auf dem DDR-Pharmamarkt aus. Sie rechneten bis 1995 mit einer fast kompletten Verdrängung der ostdeutschen Generika durch westdeutsche patentgeschützte Arzneimittel und Generika.<sup>453</sup>

Auf die Anfragen aus Jena reagierten auch andere große westliche Pharmaunternehmen reserviert. Sie sahen insbesondere in der ungeklärten Altlastenfrage, dem zu hohen Personalbestand sowie in der gesetzlichen Vorgabe, bis Ende 1992 GMP-gerecht zu produzieren, hohe Risiken. Lediglich Filetstücke erregten ihre Aufmerksamkeit. Die Geschäftsführung der Jenapharm GmbH schloss daher Ende September 1990 mit der Schweizer Firma Mc Services S. A. einen Beratungs- und Vermittlervertrag, um auf diesem Wege neue Kontakte zu knüpfen.<sup>454</sup> Daraufhin kam es zu Gesprächen mit der Asche AG, Hamburg, einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft der Schering AG. Asche kam zu anderen Schlüssen als die Konzernspitze. Ihre Geschäftsführung schätzte das Produktionsprogramm der Jenapharm GmbH als durchaus passend zum eigenen Profil ein.<sup>455</sup>

Ab Dezember 1990 ließ der Schering-Konzernvorstand die Akquisition der Jenapharm GmbH prüfen.<sup>456</sup> Ein Kauf unter dem Aspekt Gene-

452 Ebd.

453 Vgl. PH Strategische Planung: Generika/DDR, Überprüfung der Entscheidung der Sparte Pharma »Kein Einstieg in das Generika-Geschäft« angesichts der veränderten Lage in der DDR, 1.6.1990, SchA, B 9-804.

454 Vgl. 50 Jahre Jenapharm, S. 118.

455 Vgl. Asche AG: Bericht über ein Gespräch mit der Geschäftsführung der Jenapharm GmbH vom 11.10.1990 in Jena und Erfurt; H.-J. Herms: Arbeitsgespräch Jenapharm/Asche AG am 8.11.1990 in Hamburg, SchA, B9-840.

456 Vgl. Akquisitions- und Kooperationsprojekte, 1990/91, SchA, 006-055-1.

rika wurde nach wie vor skeptisch gesehen, jedoch bot die bevorstehende Umstrukturierung der Pharmasparte bei Schering neue Ansatzpunkte. Jenapharm sollte zusammen mit der Asche AG als möglicher Nukleus für eine europaweite zweite Produktlinie genutzt werden.<sup>457</sup> Nach eingehender Diskussion stimmte der Schering-Vorstand Anfang Februar 1991 dem Akquisitionsprojekt zu.<sup>458</sup>

Inzwischen hatten die Geschäftsführung von Jenapharm auch Gespräche mit der Azupharma GmbH & Co., Gerlingen, aufgenommen. Azupharma war erst kurz zuvor vom Pharma-Großhandelskonzern Gehe AG übernommen worden. In der Branche zeichnete sich eine Tendenz ab, dass sich Handelsfirmen an produzierenden Unternehmen beteiligen wollten. Dies kam den Interessen der Jenapharm GmbH entgegen. Der Vorstand der Gehe AG wiederum sah in einem Engagement in Jena eine sinnvolle Ergänzung zu Azupharma, zumal Jenapharm auf dem Gebiet der Hormonpräparate über Kompetenzen verfügte, die bei Azupharma nicht vorhanden waren. Alle wesentlichen Punkte aus dem Sanierungskonzept der Jenapharm GmbH vom Oktober 1990, darunter der Neubau einer Produktionsstätte, der Erhalt von Forschung und Entwicklung sowie befristete Arbeitsplatzgarantien, wurden von der Gehe AG akzeptiert. Die Geschäftsführungen von Azupharma und Jenapharm arbeiteten daraufhin gemeinsam ein Übernahmeangebot aus.

Von diesen Plänen wussten die Mitbewerber, darunter die Merckle GmbH, Blaubeuren, und die Schering AG, nichts. Am 22. Februar 1991 übergab die Schering AG der Treuhand ihr Kaufangebot.<sup>459</sup> Als Kaufpreis wurden 66 Millionen DM genannt. Der Personalplan sah eine Übernahme von 900 Mitarbeitern vor. Mittelfristig wollte Schering ca. 100 Millionen DM bei Jenapharm investieren. Der Finanzvorstand der Schering AG

457 Vgl. Rechtsabt. Krüger: Jenapharm/Angebot für die Treuhand, 5.2.1991, SchA, 006-055-1; Wolfgang Wolter: Pharma-Markt in Deutschland 1985 bis 1995 (Beitrag zur Schering-Historie), unveröffentlichtes Manuskript, SchA, 006-055-1.

458 Vgl. Auszug aus dem Protokoll der Vorstandssitzung am 5.2.1991, SchA, 034-077/1.

459 Vgl. Rechtsabt. Krüger: Entwurf Kaufvertrag 12.2.1991 und Vorstand an Aufsichtsrat, 4.3.1992, SchA, 006-055-1; Akquisition der Jenapharm GmbH, Gespräch mit dem Aufsichtsrat der Schering AG, 20.2.1991 in Frankfurt/M., SchA, 034-077/2.

Klaus Pohle<sup>460</sup> nutze persönliche Kontakte zu Mitarbeitern des Chemiedirektorats der Treuhand, um die Akquisition voranzubringen. Vom Leiter des Chemiedirektorats, Ernst Schraufstätter, erhielt er Mitte März 1991 den Hinweis, dass ein Wettbewerber ein besseres Angebot vorgelegt hätte. Angesichts der »politischen Turbulenzen in Jena«, so Schraufstätter, sei es für die Treuhand von »außerordentlicher Bedeutung« den Bewerber zu favorisieren, der die höchste Zahl an Arbeitsplätzen garantiere.<sup>461</sup> Auf ein weiteres Problem wurde Pohle einige Tage später vertraulich von einem Mitarbeiter Schraufstätters hingewiesen: Das Bundeskartellamt stand dem Erwerb der Jenapharm GmbH durch die Schering AG kritisch gegenüber.<sup>462</sup> Die Wettbewerbschützer fürchteten eine zu starke Stellung der Schering AG bei Kontrazeptiva auf dem deutschen Markt. Die Treuhand vertrat demgegenüber die Auffassung, dass das Schering-Konzept nicht auf die Eliminierung eines Wettbewerbers zielte und dass es auf dem Weltmarkt bei besagtem Präparat keine Konzentrationsbewegungen gebe. Jedenfalls veranlasste dieses Gespräch die Schering AG, beim Bundeskartellamt vorstellig zu werden, um eine Zustimmung für den Fall der Übernahme der Jenapharm GmbH zu erwirken.<sup>463</sup> Dies gelang und gab den Übernahmeplänen weiteren Auftrieb. Die Öffentlichkeitsarbeit der Schering AG ließ sogar schon ein Extrablatt mit dem Titel »Willkommen Jenapharm« drucken.<sup>464</sup>

460 Klaus Pohle (geb. 3.11.1937), Jurist, Wirtschaftswissenschaftler und Manager, 1982–2003 Finanzvorstand der Schering AG, 1985 Honorarprofessor für Wirtschaftsprüfung an der TU Berlin (vgl. Heide Neukirchen: »Was macht eigentlich Hans Pohle?«, in: Manager Magazin, 12.12.2003).

461 Aktennotiz Klaus Pohle: Jenapharm, 13.3.1991, SchA, B 9-841.

462 Vgl. Aktennotiz Klaus Pohle: Jenapharm, 18.4.1991, SchA, B 9-843.

463 Der Leiter der Schering-Rechtsabteilung, Krüger, vermerkte dazu: »Das Bundeskartellamt bedarf wegen der zunächst optisch hohen Marktanteile hier einer besonders liebevollen Behandlung.« Krüger: Angebot für die Treuhand, 5.2.1991, SchA, 006-055-1. Zum Standpunkt des Bundeskartellamts erhielt Krüger über einen Anwalt folgenden Hinweis: »Die Beschlussabteilung wolle die Augen vor der Realität in den fünf neuen Ländern aber nicht verschließen, insbesondere wolle man einen zweiten Fall ›Interflug‹ vermeiden, und so bestünden gute Aussichten, dass sich die Abteilung für die Freigabe entscheide.« Rechtsanwalt Quack an Krüger, 3.5.1991, ebd.

464 Vgl. Schering-Blätter, Extra: Willkommen Jenapharm, April 1991, SchA, B 9-845.

Die Treuhand hatte inzwischen die Unternehmensberatung Booz Allen Acquisition Services, München, mit der Prüfung der Kaufangebote beauftragt. Die Investmentbanker bewerteten die Geschäftskonzepte der Bewerber und baten die Treuhand im Gegenzug, Aussagen zur Altlastenfrage und zu den Pensionsansprüchen zu treffen, die sich aus dem Carl-Zeiss-Stiftungsstatut ergaben. Nach mehreren Gesprächsrunden forderten die Investmentbanker die noch verbliebenen Bewerber zu einer Präzisierung ihrer Angebote bis zum 16. April 1991 auf. Das Schering-Angebot wurde aussortiert, sodass für die letzte Runde der Verkaufsverhandlungen nur noch Merckle und die Gehe AG übrig blieben. Als Schering davon erfuhr, reichte Pohle am 8. Mai 1991, drei Tage nach Ablauf der Bieterfrist, ein überarbeitetes Angebot mit höheren Arbeitsplatz- und Investitionszusagen nach.<sup>465</sup> Booz Allen berücksichtigte dieses Angebot aber nicht mehr, da dies einen Verstoß gegen die zuvor festgelegten Regeln der Ausschreibung bedeutet hätte.<sup>466</sup>

Die Investmentbanker sprachen sich für das Konzept der Gehe AG aus, obwohl Merckle noch einen etwas höheren Kaufpreis geboten hatte.<sup>467</sup> Für ihre Entscheidung zogen sie noch weitere Kriterien heran, insbesondere den Erhalt und Ausbau der Entwicklungskapazitäten sowie die langfristige Sicherung des Standorts.

Am 25. Juni 1991 stimmte der Vorstand der Treuhand dem Verkauf der Jenapharm GmbH an die Gehe AG zu.<sup>468</sup> Mit dieser Entscheidung waren der Betriebsrat und die Geschäftsführung der Jenapharm GmbH zufrieden. Dieter Taubert sprach von einem »Idealpartner«.<sup>469</sup> Er verbuchte als großen Erfolg, dass Jenapharm von der Treuhand nicht an direkte

465 Vgl. Vorstand Schering AG an Prof. Schraufstätter Treuhand, 8.5.1991, SchA, 006-055-1. Schering wollte bei Jenapharm 1.050 Arbeitsplätze erhalten und mittelfristig 150 Mio. DM investieren.

466 Vgl. Lando Zappei, Booz Allen Acquisition Services, an Schraufstätter, Treuhand, 10.5.1991, ebd.

467 Vgl. Taubert/Mühlfriedel: Fünf Jahrzehnte Jenapharm, S. 239.

468 Vgl. Vorstandssitzung der Treuhand, 25.6.1991, BArch Berlin, B 412/2584, Bl. 9.

469 Vgl. »Jenapharm von Wunschartner GEHE gekauft«, in: Neues Deutschland, 5.7.1991.

Konkurrenten verkauft wurde. »Die hätten unsere Produktion vielleicht einfach dichtgemacht«, so Taubert rückschauend.<sup>470</sup> Gut zu sprechen auf die Treuhand war er dennoch nicht, da die Jenaer Geschäftsführung von der Entscheidungsfindung über den künftigen Eigentümer von der Treuhand ausgeschlossen worden war. »Das hätte auch voll daneben gehen können«, so Taubert.<sup>471</sup>

Die Geschäftsanteile der Jenapharm GmbH mit einem Nennbetrag von 40 Millionen DM wurden von der Gehe AG am 1. Juli 1991 zu einem Kaufpreis von 110 Millionen DM erworben.<sup>472</sup> Die Gehe AG verpflichtete sich, bis zum 31. Dezember 1993 Investitionen in Höhe von 80 Millionen DM zu tätigen. Darüber hinaus beabsichtigte die Käuferin ab 1994 in jedem Jahr 15 Millionen DM zu investieren.

De facto kaufpreiserhöhend wirkten zusätzliche Abreden. So verpflichtete sich die Gehe AG 16,5 Millionen DM von insgesamt 27,5 Millionen DM Altschulden zu übernehmen. Auch anerkannte die Käuferin die Verpflichtungen der Carl-Zeiss-Stiftung gegenüber den pensionsberechtigten Arbeitnehmern von Jenapharm. Weitere Rückstellungen für »Abfindungen und Sozialpläne« in Höhe von 8,1 Millionen DM und »Kundengutschriften« in Höhe von 6,1 Millionen DM sollten geprüft und ggf. aufgelöst werden.

Da eine abschließende Bewertung von Umweltaltlasten noch nicht vorlag, einigten sich die Parteien auf eine weitere Begutachtung. Für die bis zum 31. Dezember 1990 festgestellten Altlasten übernahm die Gehe AG die Sanierungskosten in Höhe von 20,3 Millionen DM. Sofern darüber hinaus Kosten für die Altlastensanierung anfallen sollten, wurde eine Kostenteilung zwischen Käuferin (10 Prozent) und Treuhand (90 Prozent) festgeschrieben.

Die Gehe AG verpflichtete sich von 1700 Arbeitsplätzen bis Ende 1993 1250 zu erhalten, davon 240 im wissenschaftlichen Bereich. Dieter Käm-

470 Vgl. Pinzler: »Alte Marken, neue Märkte«, in: Die Zeit, 11.11.1994.

471 Vgl. Ebd.

472 Vgl. Urkundenrolle Nr. 911/1991 J: Notarieller Kaufvertrag, 1.7.1991, SchA, 009-117 (1).

merer, Finanzvorstand der Gehe AG, räumte ein, dass sein Unternehmen für die Übernahme der Jenapharm GmbH mehr gezahlt hatte als ursprünglich vorgesehen.<sup>473</sup> Der Pressesprecher der Treuhand, Franz Wauschkuhn, ließ sich im *Handelsblatt* mit der Bemerkung zitieren, dass die Jenapharm GmbH eine »Perle« und kein »Schnäppchen« sei. Schering sei nicht zum Zuge gekommen, da es zwei bessere Angebote gegeben habe. Im Übrigen betreibe die Treuhand »Strukturpolitik« und wolle mit dieser Privatisierung den Mittelstand stärken.<sup>474</sup>

Die Fronten schienen geklärt, als am 9. September 1991 in der *Financial Times* ein Artikel erschien, der sich mit der Privatisierungspolitik der Treuhand befasste. Der bestens informierte Korrespondent warf die Frage auf, ob Jenapharm tatsächlich an den Meistbietenden verkauft worden sei. Er hob auch hervor, dass bei einer Reihe von Verkäufen der Treuhand nicht nur der Preis ausschlaggebend gewesen sei, sondern dass für die Entscheidungsfindung der Treuhand oft auch »größere Interessen« maßgeblich seien. Dies könne allerdings auch zu verdeckten staatlichen Beihilfen führen.<sup>475</sup> Die Generaldirektion für Wettbewerb der Europäischen Gemeinschaften sah sich veranlasst, den Fall aufzugreifen und begann zu prüfen, ob Jenapharm auch wirklich an den Meistbietenden veräußert worden war.<sup>476</sup> Die Prüfung ergab keine Anhaltspunkte für Verstöße gegen den EWG-Vertrag. Die Privatisierung der Jenapharm GmbH war von der Treuhand gut vorbereitet worden und nach Kriterien erfolgt, die eine langfristige Sicherung der Standorte sowie den Ausbau von Produktions- und Forschungskapazitäten in Jena und Weimar ermöglichten.

Nach der Privatisierung durchlief die Jenapharm GmbH eine Phase der Konsolidierung. Die Umsätze sanken von 205 Millionen DM im Jahr 1991 auf 175 Millionen DM im Jahr 1993. Danach stiegen die Umsätze langsam, aber kontinuierlich wieder an und beliefen sich im Jahr 2000

473 Vgl. *Financial Times*, 9.9.1991.

474 Vgl. »Jenapharm: Kommt ein Generiker-Hersteller zum Zuge«, in: *Handelsblatt*, 17.5.1991.

475 Vgl. *Financial Times*, 9.9.1991.

476 Vgl. A. Petersen, Direktor der Kommission der Europäischen Gemeinschaft, an Schering AG, 3.2.1992, SchA, B-9-846.

auf rund 240 Millionen DM.<sup>477</sup> Die Einhaltung der Beschäftigungsgarantie blieb unterdessen ein Streitpunkt zwischen der Treuhand bzw. BvS und der Gehe AG. Das Unternehmen rechnete Teilzeitbeschäftigte und Auszubildende in die pönalisierte Gesamtzahl mit ein, was die Treuhand nicht akzeptierte.<sup>478</sup> Im Endeffekt kam es zu einem Vergleich.

**Entwicklung der Mitarbeiterzahl und des Umsatzes (in Mio. DM) bei der Jenapharm GmbH von 1990 bis 2000<sup>479</sup> (\*Im Juli 1995 erfolgte die Ausgründung der Produktionsgesellschaft GmbH [PG]. Seitdem ist etwa die Hälfte der Belegschaft in der PG beschäftigt.)**

Jahr (31.12.)	Mitarbeiter	Umsatz
1989	2 572	–
1990	2 093	220
1991	1 388	205
1992	1 270	180
1993	1 224	175
1994	992	180
1995	961*	201
1996	900	212
1997	900	229
1998	924	231
1999	927	235
2000	927	240

Fünf Jahre nach der Übernahme der Jenapharm GmbH veränderte die Gehe AG ihr strategisches Konzept. Das Unternehmen wollte sich künftig wieder auf den Pharma-Großhandel und Versandhandel konzentrieren. Alle zum Konzern gehörenden Pharmaproduzenten wurden verkauft. Dies bot der Schering AG nun doch noch die Möglichkeit zum Erwerb

477 Vgl. Taubert/Mühlfriedel: Fünf Jahrzehnte Jenapharm, S. 245.

478 Vgl. Gehe AG: Besprechungsprotokoll, 21.3.1994, SchA, 009-118.

479 Zahlen zusammengestellt nach 50 Jahre Jenapharm, S. 172.

der Jenapharm GmbH.<sup>480</sup> Im Juni 1996 Jahre veräußerte die Gehe AG die Mehrheit der Anteile der Jenapharm GmbH an die Berliner Schering AG für 730 Millionen DM.<sup>481</sup> Der gegenüber dem fünf Jahre zuvor von der Gehe AG gezahlten Kaufpreis nun deutlich höhere Preis erklärt sich aus den in der Zwischenzeit getätigten Investitionen. Unter der Regie der Schering AG stellte die Jenapharm GmbH ihr Forschungsprofil auf die Bedürfnisse des global agierenden Konzerns um.<sup>482</sup>

## Arzneimittelwerk Dresden (AWD)

Größter Pharmaproduzent in Ostdeutschland war 1990 die Arzneimittelwerke Dresden GmbH (AWD).<sup>483</sup> Von seinem Potenzial her ein attraktives Unternehmen. Allerdings wurde die Privatisierung von AWD im besonderen Maße durch eigentumsrechtliche Probleme und Umweltprobleme erschwert. Das Unternehmen war im Mai 1990 in die Kritik von Greenpeace geraten, da es Produktionsabwässer ungeklärt in die Elbe leitete. Heftige öffentliche Kontroversen folgten, zumal das Elbhochwasser von 1987 die städtische Kläranlage zum Erliegen gebracht hatte. Auch die Abfallentsorgung war seit Jahren unzureichend organisiert. Ohne eine rasche und kompromisslose technische Umgestaltung war die Zukunft des Unternehmens gefährdet. Für die neue Geschäftsführung unter Claus Rüger hatten daher Investitionen in den Umweltschutz und zur Modernisierung der Produktionsanlagen höchste Priorität.<sup>484</sup> Unterstützung bei der Lösung dieser Probleme und beim Übergang in die Marktwirtschaft bot die Knoll AG, Ludwigshafen, eine Pharmatochter der BASF, an. Die Treuhand förderte die Verbindung zwischen beiden Unternehmen und

480 Schering Vorstand an Gehe AG, 21.5.1996, sowie Fact-Sheet zum Erwerb der Jenapharm-Gruppe, SchA, 034-077/3.

481 Vgl. Die Welt, 1.6.1996.

482 Vgl. 50 Jahre Jenapharm, S. 148–151.

483 Vgl. Martin: Das Arzneimittelwerk Dresden, S. 217–240.

484 Vgl. Schuhmann/Sorms: Geschichte des Arzneimittelwerkes Dresden, S. 110.

berief am 30. November 1990 Fritz Heinsch<sup>485</sup>, langjähriges Vorstandsmitglied der Knoll AG, zum Vorsitzenden des Aufsichtsrats der Arzneimittelwerke Dresden GmbH. Er hatte in der Folgezeit erheblichen Anteil an Entwicklung des Unternehmenskonzepts.<sup>486</sup>

Ein wichtiges Element des Konzepts war die Konzentration der Produktion an nur noch drei Standorten. Zuvor hatte AWD in 18 Betriebsteilen in Dresden, Radebeul und andernorts produzieren lassen. Künftig sollte die Fertigung hauptsächlich am Traditionsstandort Radebeul erfolgen. Alles in allem gelang dem Unternehmen die Umstellung auf die Marktwirtschaft gut. AWD erwirtschaftete bereits 1990/91 Gewinne und gehörte damit zu den wenigen Treuhandunternehmen, die vom Leitungsausschuss als rentabel und sofort privatisierungsfähig (Kategorie 1) eingestuft wurden.<sup>487</sup> Branchenkenner gingen davon aus, dass AWD auch künftig in der Lage sein würde, beachtliche Marktanteile zu behaupten.

Die für die Privatisierung der Pharmaindustrie verantwortlichen Mitarbeiter der Treuhand, hauptsächlich der Leiter von U6/CH2, Bernhard R. Bauer, konnten eine Reihe von Bedingungen an den Verkauf des Unternehmens knüpfen: 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 der neue Eigentümer bereit sein, möglichst bald die Altlastensanierung fortzusetzen und Vertriebswege in den alten Bundesländern öffnen.

Erschwert wurde die Privatisierung durch verschiedene Restitutionsansprüche auf Gesellschaftsanteile, Betriebsteile und einzelne Grundstücke.<sup>488</sup> Die Liste möglicher Anspruchsberechtigter war lang. Zu ihnen gehörten unter anderem die Madaus Familiengesellschaft GbR, Köln, die Gehe AG, die Byk Gulden AG und die Deutsche Arzneibäderfabrik

485 Fritz Heinsch: Mitglied des Wirtschaftsrates der CDU, Mitglied des Bundesverbandes der pharmazeutischen Industrie.

486 Vgl. Schuhmann/Sorms: Geschichte des Arzneimittelwerkes Dresden, S. 112.

487 Vgl. 102. Sitzung des Leitungsausschusses am 19.9.1991, Ergebnisprotokoll, BArch Berlin, B 412/16215, Bl. 34; Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990–1994, Bd. 13, S. 905.

488 Vgl. Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990–1994, Bd. 13, S. 906.

Dr. Böhme KG, Dresden. Nach Prüfung der Sachlage ging die Treuhand aber davon aus, dass eine Rückübertragung des Stammwerks nicht zu befürchten sei. Gleichwohl sollte der Verkauf unter der aufschiebenden Bedingung einer »Investitionsvorrangentscheidung« erfolgen. Die Mitarbeiter und die Geschäftsführung von AWD sowie die Landesregierung des Freistaats Sachsen hatten Interesse an der schnellstmöglichen juristischen Klärung, um die Privatisierung und damit viele Arbeitsplätze nicht zu gefährden.

Mit dem Verkauf der Arzneimittelwerk Dresden GmbH beauftragte die Treuhand im April 1991 die Investmentbank Wasserstein Perella. Mehr als 60 Firmen bekundeten ihr Interesse.<sup>489</sup> Von der Belegschaft wurde das Ausschreibungsverfahren nicht als Befreiungsschlag, sondern als Beweis für die Objektkontrolle empfunden, in der sich der einstmals größte Pharmabetrieb der DDR nunmehr befand.<sup>490</sup>

Die Madaus Familiengesellschaft, Erben des Firmengründers, fühlten sich dem traditionellen Firmenstandort verbunden und wollten einige Flächen des ehemaligen Unternehmens Dr. Madaus & Co. zurück-erwerben. Nachdem die Stadt Radebeul und die Familiengesellschaft eine Absichtserklärung unterzeichnet hatten und Kaufverhandlungen mit der Treuhand eingeleitet werden sollten, änderte die Privatisierungsbehörde in Rücksprache mit der Geschäftsführung von AWD ihre Position. Im Interesse der kurz vor dem Abschluss stehenden Privatisierungsverhandlungen sollten Grundstücksverkäufe, falls überhaupt, so nur in Rücksprache mit dem neuen Eigentümer getätigt werden.<sup>491</sup> Die Alteigentümer reagierten verbittert und beschwerten sich bei der Präsidentin der Treuhandanstalt.<sup>492</sup> Die Rechtslage war klar: Firmen, die zwischen 1945 und 1949 aufgrund von Befehlen der sowjetischen Besatzungsmacht enteignet worden waren, wurden nicht restituiert oder entschädigt. Dennoch hat-

489 Vgl. Schuhmann/Sorms: Geschichte des Arzneimittelwerkes Dresden, S. 114.

490 Heinsch, Vors. des Aufsichtsrats von AWD, an Breuel, 17.10.1991, BArch Berlin, B 412/3606, Bl. 214–216.

491 Vgl. Wasserstein Perella & Co. an Schraufstätter, 22.7.1991, BArch Berlin, B 412/3397, Bl. 203.

492 Vgl. Madaus Familiengesellschaft GbR an Breuel, 17.7.1991, ebd., Bl. 205–208.

ten die Alteigentümer, nicht nur in diesem Fall, auf ein Entgegenkommen der Treuhand gehofft. Die Madaus Familiengesellschaft verwies auch darauf, dass sie erhebliche Investitionen in Radebeul tätigen wollte. Die Treuhand hielt an ihrer Position fest, für sie hatte die Privatisierung von AWD oberste Priorität.

Kurz vor Ablauf des Ausschreibungsverfahrens kam es zu einem heftigen Streit zwischen dem Land Sachsen und der Treuhand. Das sächsische Wirtschaftsministerium intervenierte bei der Treuhand, um eine »sächsische Lösung« ins Spiel zu bringen.<sup>493</sup> Staatsminister Kajo Schommer setzte auf ein Modell mit einem Bankenkonsortium, einem westlichen Unternehmen als Minderheitseigner und eine Mitarbeiterbeteiligung. Dahinter stand die Überlegung, dass, wie es Schucht ausdrückte, »nicht die gesamte Wirtschaft der DDR in eine Zweigstellenwirtschaft des Westens umgewandelt werden soll. Es müssten eigenständige Betriebe mit eigenständigen Hauptverwaltungen in den fünf neuen Bundesländern entstehen. Nicht mehr und nicht weniger ist das Anliegen von Biedenkopf.«<sup>494</sup>

Ein Konsortium brachte die sächsische Landesregierung allerdings nicht zusammen. Schommer hatte aber zumindest die Bereitschaft der Landesregierung artikuliert, ggf. für eine Übergangszeit AWD-Anteile zu übernehmen. Er führte dazu gegenüber Breuel aus: »Einen Verkauf des größten und traditionsreichsten sächsischen Unternehmens der pharmazeutischen Industrie ohne jede Prüfung anderer Privatisierungsmöglichkeiten als dem Meistbietungsverfahren würde die Staatsregierung als ausgesprochen unfreundlichen Akt ansehen.«<sup>495</sup> Der für die Privatisierung von AWD zuständige Treuhänddirektor Schraufstätter stimmte Schommer insoweit zu, dass es sich um ein werthaltiges Unternehmen handelte, hielt aber einen finanzstarken westlichen Partner für nötig, um

493 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 316.

494 Ebd., Bl. 251.

495 Staatsminister Kajo Schommer an Breuel, 23.8.1991, BArch Berlin, B 412/9368, Bl. 176 f.

die avisierten Investitionen in Höhe von 400 bis 500 Millionen DM zu realisieren.<sup>496</sup>

Generell stieß die Intervention der sächsischen Landesregierung bei der Treuhand und beim Aufsichtsrat von AWD auf wenig Verständnis. Die zuständigen Mitarbeiter des Direktorats Chemie und die Investmentbanker – Letztere schon aus Eigeninteresse – rieten der Präsidentin der Treuhandanstalt dringend von einer monatelangen Aussetzung des Bieterverfahrens ab.<sup>497</sup> Der Aufsichtsratsvorsitzende Fritz Heinsch warnte die Präsidentin ebenfalls: »Hier sollen grün-weiße Fahnen an den falschen Masten gehisst werden.«<sup>498</sup>

Die sächsische Landesregierung wurde unterdessen von Gutachtern in ihrer Auffassung bestärkt, dass AWD als eigenständiges Unternehmen weitergeführt werden könne.<sup>499</sup> Die Treuhand hielt aber an ihrem Kurs fest, AWD meistbietend zu verkaufen. Das sächsische Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit drang mit seiner Idee einer Fristverlängerung des Bieterverfahrens nicht durch, insistierte daraufhin aber, dass zumindest eine substantielle Forschung vor Ort erhalten bleiben und die übernehmende Gesellschaft ihren Firmensitz nach Sachsen verlegen sollte. Damit sollte auch der Diskussion um »verlängerte Werkbänke« entgegen gewirkt werden.<sup>500</sup>

Schlussendlich konzentrierten sich die Verkaufsverhandlungen auf vier Unternehmen: Asta Medica, eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Degussa AG, die Firma Merck KGaA, das französische Familienunternehmen Beaufour-Ipsen und die Ivax Corporation aus den USA. Die Amerikaner wollten nur Teilbereiche von AWD übernehmen und das Angebot von Beaufour-Ipsen lag deutlich unter dem der beiden deutschen

496 Vgl. Schraufstätter/Bauer an Staatsminister Kajo Schommer, 17.9.1991, ebd., Bl. 166 f.

497 Vgl. Bauer UG Chemie an Breuel, 17.10.1991, ebd., Bl. 160 f.; Wasserstein Perella & Co. an Bauer, 16.10.1991, ebd., Bl. 162–165.

498 Heinsch an Breuel, 17.10.1991, BArch Berlin, B 412/3606, Bl. 214–216, hier Bl. 215.

499 Vgl. ETI GmbH, Berlin, an Biedenkopf, 15.11.1991, BArch Berlin, B 412/9368, Bl. 155.

500 Vgl. Staatssekretär Thiele, Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit, an Schucht, 12.11.1991, ebd., Bl. 159.

Mitbewerber.<sup>501</sup> Asta Medica und Merck lieferten sich in der letzten Verhandlungsrunde einen Bieterwettstreit, was der Treuhand in die Karten spielte. Der Vorstand der Treuhand stimmte auf seiner Sitzung am 25. November 1991 nach eingehender Erörterung dem Verkauf von AWD an Asta Medica zu.<sup>502</sup> Ein Vorstandsmitglied vermerkte auf der Vorlage handschriftlich: »Dies ist ein großer Erfolg für Sachsen, da der Firmensitz nach Dresden verlegt wird.«<sup>503</sup>

Drei Tage später erhielt Birgit Breuel ein Schreiben von Hans Joachim Langmann, Vorsitzender des Gesellschafterrats und der Geschäftsleitung der E. Merck AG.<sup>504</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 Treuhand einging, war die Entscheidung aber schon zugunsten von Asta Medica gefallen.

Die Treuhand legte dem Verkaufspreis einen Mix aus Ertrags- und Substanzwert zugrunde. Der Substanzwert des Unternehmens belief sich auf 240 Millionen DM. Da AWD einen positiven Ertragswert besaß, einigten sich Treuhand und Asta Medica auf einen Kaufpreis von 415 Millionen DM. (AWD erwartete für 1991 einen Umsatz von mehr als 425 Millionen DM und einen Jahresüberschuss von 40 Millionen DM. Ein Kaufpreis in Höhe eines Jahresumsatzes war branchenüblich.) Zusätzlich dazu übernahm Asta Medica Altschulden in Höhe von 60 Millionen DM und einen Teil der Kosten für die Sanierung von Altlasten.<sup>505</sup> Asta Medica hatte nicht nur den höchsten Kaufpreis geboten, sondern lag auch bei den Arbeits-

501 Vgl. Vorlage für den Verwaltungsrat der Treuhand: Verkauf der Anteile der Arzneimittelwerk Dresden GmbH an Asta Medica AG (Degussa AG), Einreicher: Schucht, 21. Sitzung des Verwaltungsrates der Treuhandanstalt Berlin vom 17. Dezember 1991, BLHA, Rep. 1100, Nr. 544.

502 Vgl. Vorstandssitzung 25.11.1991, BArch Berlin, B 412/2617, Bl. 10.

503 Vorlage für Gesamtvorstand der Treuhand: Verkauf der Anteile AWD, 26.11.1991, BArch Berlin, B 412/9368, Bl. 156.

504 Vgl. Langmann an Breuel, 29.11.1991, BArch Berlin, B 412/2617, Bl. 94–99.

505 Vgl. Treuhand-Untersuchungsausschuss, in: Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990–1994, Bd. 13, S. 907.

platz- und Investitionsgarantien vorn.<sup>506</sup> Bei den Vertragsverhandlungen hatte die Treuhand besonderen Wert auf Arbeitsplatzzusagen gelegt und konnte für den Fall der Nichteinhaltung der Zusagen ungewöhnlich hohe Vertragsstrafen von 120 000 DM pro nicht beschäftigten Arbeitnehmer vereinbaren. Asta Medica verpflichtete sich, 2000 Arbeitsplätze bis 1994 zu erhalten und Investitionen mindestens in Höhe von 250 Millionen DM zu tätigen.<sup>507</sup> Zudem sagte Asta Medica zu, seinen Firmensitz von Frankfurt am Main nach Dresden zu verlegen. Dies sollte auf längere Sicht den Standort stärken und zur Erweiterung der dortigen Forschungskapazitäten führen. Ein zusätzlicher, wenn auch nicht ausschlaggebender Reiz lag für die Treuhand in der von Asta Medica vorgestellten Idee, in späterer Zeit bis zu 40 Prozent der Aktien von AWD auf die »Dresdner Beteiligungsgesellschaft für die deutsche Wirtschaft« der Dresdner Bank AG zu übertragen, mit der Möglichkeit einer Einbringung dieser Anteile in einen noch zu gründenden »Sachsenfonds«.

Was sprach aus Sicht des neuen Eigners für den Kauf? Asta Medica wollte mit dem Erwerb von AWD neben seiner bisherigen Ausrichtung auf Originalpräparate nun auch in die Produktion von Generika einsteigen und von Dresden aus sein Osteuropageschäft erweitern.<sup>508</sup>

Der Verkauf von AWD wurde von der Treuhand und der sächsischen Landesregierung medienwirksam inszeniert. Gemeinsam besuchten die Präsidentin der Treuhandanstalt und der sächsische Ministerpräsident anlässlich der Unterzeichnung des Kaufvertrags Ende Dezember 1991

506 Vgl. Vorlage für den Verwaltungsrat der Treuhand: Verkauf der Anteile der Arzneimittelwerk Dresden GmbH an Asta Medica AG (Degussa AG), 4.12.1991, Einreicher: Schucht, 21. Sitzung des Verwaltungsrates der Treuhandanstalt Berlin vom 17. Dezember 1991, BLHA, Rep. 1100, Nr. 544.

507 Vgl. Vorlage für den Verwaltungsrat der Treuhand: Verkauf der Anteile der Arzneimittelwerk Dresden GmbH an Asta Medica AG (Degussa AG), Einreicher: Schucht, 21. Sitzung des Verwaltungsrates der Treuhandanstalt Berlin vom 17. Dezember 1991, BLHA, Rep. 1100, Nr. 544; Abschlussbericht Treuhand-Untersuchungsausschuss, in: Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990–1994, Bd. 14, S. 140.

508 Vgl. Europa-Chemie. Internationaler Informationsdienst für Chemie, Umwelt, Wirtschaft, Ausgabe 51/52 1991, S. 1.

das Unternehmen.<sup>509</sup> Beide verbuchten einen Erfolg: Die Treuhand hatte einen der höchsten Kaufpreise in ihrer bisherigen Geschichte erzielt und die sächsische Landesregierung konnte die Verlegung des Firmensitzes von Asta Medica nach Dresden als Ergebnis ihres Insistierens feiern. In der Folgezeit hielt der Investor alle mit der Treuhand vereinbarten Vertragsbedingungen ohne Abstriche ein.

Allerdings entwickelte sich der Dresdner Standort nicht wie erhofft. Dies rief Kritiker auf den Plan. Unternehmensberater Harald Friesewinkel, Gründer der FIAG Basel und Berater der AWD GmbH vor der Privatisierung, rügte die Treuhand dafür, dass sie die marktbeherrschenden ostdeutschen Pharmaunternehmen de facto nach dem »Prinzipien der Konkursverwaltung«<sup>510</sup> weit unter Wert verkauft hätte. Mitarbeiter der AWD GmbH sahen in dem Verkauf an Asta Medica ebenfalls eine unglückliche Entscheidung.<sup>511</sup> Auch der Treuhand-Untersuchungsausschuss des Bundestags beschäftigte sich 1994 mit dem Verkauf der AWD GmbH, wobei vor allem die Höhe des Kaufpreises zur Diskussion stand. Da die Treuhand einen, im Vergleich zu den meisten anderen Verkäufen, sehr hohen Preis erzielt hatte, wiesen die vor den Ausschuss geladenen Treuhandmitarbeiter Kritik an ihrer Verhandlungsführung zurück.<sup>512</sup> Auch der Betriebsratsvorsitzende von AWD, Paul Rakow, und Parlamentarier der oppositionellen SPD-Fraktion im Treuhand-Untersuchungsausschuss charakterisierten die Privatisierung von AWD als geradezu vorbildlich. Der Fall verschwand aus den Schlagzeilen.

Sonderlich erfolgreich verlief die Entwicklung der AWD GmbH in den 1990er-Jahren allerdings nicht. Das Unternehmen verlor Marktanteile. Ein Grund dafür war, dass Asta Medica bei AWD nur weniger als ein Prozent des Umsatzes für Marketing einsetzte.<sup>513</sup> Während im Geschäftsjahr 1992/93 noch 327 Millionen DM Umsatz erzielt wurden, waren es

509 Vgl. BArch Berlin, B 412/3606.

510 Zit. nach Martin: Das Arzneimittelwerk Dresden, S. 229.

511 Vgl. Martin: Das Arzneimittelwerk Dresden (AWD), S. 98.

512 Vgl. Treuhand-Untersuchungsausschuss, in: Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990–1994, Bd. 13, S. 438.

513 Vgl. Martin: Das Arzneimittelwerk Dresden, S. 232.

1998/99 nur noch 210 Millionen DM. Die Zahl der Mitarbeiter sank in dieser Zeit von rund 2000 auf weniger als 1300.<sup>514</sup>

Mit der Fusion von Degussa und Hüls im Jahr 1999 und ihrer Konzentration auf Spezialchemie folgte die Trennung von Asta Medica und AWD.<sup>515</sup> Degussa-Hüls kaufte die Wirkstoffsynthese von AWD in Radebeul, zum 1. Juli 2004 ging sie auf Hexal als eigenständiges Tochterunternehmen Hexal Syntech über. Aus der bisherigen AWD GmbH wurde die AWD.pharma GmbH & Co. KG ausgegründet. Diese wurde am 14. Juni 2001 vom kroatischen Konzern Pliva aus Zagreb, dem größten pharmazeutischen Unternehmen in Mittel- und Osteuropa, gekauft.<sup>516</sup> Im Jahr 2006 übernahm die italienische Menarini-Gruppe die Arzneimittelproduktion der AWD.pharma. Pliva wiederum wurde von dem US-amerikanischen Pharmaunternehmen Barr Pharmaceuticals erworben. Ende 2011 wurde die AWD.pharma GmbH & Co. KG geschlossen, ein kleiner Teil der Beschäftigten von der Ratiopharm übernommen, der größere Teil entlassen.<sup>517</sup> Damit verschwand das letzte Überbleibsel des Arzneimittelwerkes Dresden.

Es bleibt spekulativ, ob ein Verkauf von AWD an ein anderes Unternehmen, bspw. die E. Merck AG, zu besseren Resultaten geführt hätte. Jedenfalls ging mit AWD ein einstiges Flaggschiff der Dresdner Industrie unter.

## Berlin-Chemie AG

Nachdem der Verkauf von Jenapharm und AWD im Juni und Dezember 1991 gelungen war, sollte bis Mitte 1992 auch der dritte große ostdeutsche Pharmaproduzent, die Berlin-Chemie AG, privatisiert werden.

514 Vgl. Schuhmann/Sorms: Geschichte des Arzneimittelwerkes Dresden, S. 144.

515 Vgl. Reschetilowski: Von der Wagenremise, S. 997–999.

516 Vgl. Schuhmann/Sorms: Geschichte des Arzneimittelwerkes Dresden, S. 130.

517 Vgl. Ärzte Zeitung, 2.10.2015.

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 nach einer Wiedervereinigung mit dem Stammhaus ergaben.

Das Werk in Berlin-Adlershof war von der C.A.F. Kahlbaum Chemische Fabrik GmbH 1890 gegründet worden. Die Herstellung von Arzneimitteln begann in großem Maßstab im Jahr 1927 nach einem Zusammenschluss mit der Schering AG. Im Zuge der Teilung Berlins in vier Sektoren kam es 1945 auch zur Aufspaltung der Schering AG. Das Werk in Adlershof wurde enteignet und firmierte noch bis 1956 unter dem Namen VEB Schering Berlin-Adlershof.<sup>518</sup> Die Abwanderung von Fachkräften über die bis August 1961 offenen Sektorengrenzen Berlins, Probleme beim Bezug von Rohstoffen, der Verlust der Markenzeichen und die Abschneidung von den Märkten in Westeuropa machten dem VEB schwer zu schaffen. Mitte der 1960er-Jahre war der Betrieb zahlungsunfähig und musste mit Staatsbank-Krediten gestützt werden. Erst in den 1970/80er-Jahren ging es aufwärts. Im Jahr 1989 erreichte der VEB Berlin-Chemie erstmals einen Umsatz von mehr als einer Milliarde DDR-Mark.<sup>519</sup> Im Stammwerk in Berlin-Adlershof arbeiteten rund 2500 Mitarbeiter, weitere 500 waren in verschiedenen Betriebsteilen, darunter das Werk Berlin-Johannisthal (vormals Temmler-Werke)<sup>520</sup> und der VEB Carmol-Werk

518 Vgl. Karlsch: Von der Schering AG zum VEB Berlin-Chemie, S. 223–258.

519 Vgl. Nelde: Vom Ossi zum Wossi, S. 138.

520 Im Jahr 1917 gründete Hermann Temmler eine Fabrik zur Herstellung von chemisch-pharmazeutischen Präparaten in Detmold und verlegte den Geschäftssitz seines Unternehmens 1925 nach Berlin. Ab 1933 waren die Temmler-Werke nur noch in Berlin tätig. Das Hauptwerk in Berlin-Johannisthal wurde 1949 enteignet, blieb noch eine Zeit lang ein eigenständiger VEB und wurde später unselbstständiger Betriebsteil des VEB Berlin-Chemie (vgl. Landesarchiv Berlin, Bestandsübersicht). In der Bundesrepublik begannen die Eigentümer zunächst in Hamburg und ab 1960 in Marburg einen Neuanfang. Von 1990 bis 1999 gehörte die Temmler GmbH zu Asta Medica, einer Tochtergesellschaft der Degussa. Danach kam die Firma wieder in Privatbesitz.

Rheinsberg<sup>521</sup>, tätig. Mehr als 75 Prozent des Umsatzes entfielen auf Pharmapräparate und Tierarzneimittel, knapp 20 Prozent auf Arzneimittel und 5 Prozent auf Laborchemikalien.<sup>522</sup> Exportiert wurde überwiegend nach Osteuropa.

Die Produktivität des Werkes entsprach in seinem Kernbereich in etwa dem Durchschnitt der westdeutschen Pharmaindustrie. Allerdings hatte auch der VEB Berlin-Chemie unter den Mängeln der Planwirtschaft gelitten, was sich vor allem beim Anlagenverschleiß und fehlenden Investitionen für den Umweltschutz zeigte. Die größten Umweltprobleme gingen von der Produktion der Pflanzenschutzmittel Lindan und DDT aus.

Das im Westteil Berlins gelegene Schering-Stammwerk im Wedding wurde mit Mitteln des European Recovery Programs wiederaufgebaut und entwickelte sich zum Zentrum eines aufstrebenden Weltunternehmens. Die Schering AG konzentrierte sich auf die Erforschung, Entwicklung und Herstellung pharmazeutischer Spezialitäten und Substanzen, Galvanochemikalien und Pflanzenschutzmittel. Ende der 1980er-Jahre gehörten 130 Tochtergesellschaften im In- und Ausland mit rund 25 000 Mitarbeitern zum Konzern.<sup>523</sup> Etwa 80 Prozent des Konzernumsatzes von fast 6 Milliarden DM wurden 1989 im Ausland erzielt.

Die Zentrale der Schering AG in der Müllerstraße befand sich in Sichtweite der Berliner Mauer. Daher berührte die überraschende Grenzöffnung im November 1989 den Konzern noch stärker als andere Unternehmen. Der Vorstand musste sich sehr schnell zu den Umbrüchen in der DDR positionieren. Berliner Journalisten interpretierten einzelne

521 Rudolf Poschich entwickelte um 1900 das Heilmittel Carmol (vor Karmelitergeist) und begann in Rheinsberg mit der Produktion. Später wurden auch Seife, Zahnpasta und diverse Kosmetika hergestellt. Im Jahr 1943 übertrug der Alleinerbe sein Unternehmen an die Belegschaft. Das Unternehmen wurde 1949 verstaatlicht und produzierte unter dem Namen VEB Carmol-Werk Rheinsberg. Im Jahr 1975 wurde der VEB unselbstständiger Betriebsteil des VEB Berlin-Chemie. Anfang der 1990er-Jahre waren im Betriebsteil Rheinsberg der Berlin-Chemie AG noch 60 Mitarbeiter tätig. 2001 wurde die Produktion am Standort Rheinsberg eingestellt (vgl. Rheinsberger Mosaik, Dezember 2009).

522 Vgl. Rechtsabteilung: VEB Berlin Chemie, 9.1.1990, SchA, 054-003.

523 Vgl. Öffentlichkeitsarbeit der Schering AG, 26.2.1990, SchA, 054-002.

Aussagen des Vorstands der Schering AG vorschnell dahingehend, dass der Konzern nicht gewillt sei, seine alten Werke in Adlershof und Spindlersfeld zurückzukaufen. Eine Wiedervereinigung oder ein Joint Venture würden nicht in Betracht kommen. Dazu schrieb der *Tagesspiegel* am 26. November 1989: »Dies wäre so als konkurriere der Gemischtwarenladen mit dem Spezialitätengeschäft. Die Kluft zwischen der volkseigenen Chemie- und Pharmaindustrie und dem High-Tech-Konzern ist unüberbrückbar.« Bei der Schering AG war man über solche von Hochmut zeugenden Kommentare nicht erfreut.<sup>524</sup> Keinesfalls wollte die Schering AG von vornherein Kooperationen mit DDR-Unternehmen ausschließen, sondern wollte erst einmal die Voraussetzungen dafür prüfen.

Zwar gab es auf vielen Ebenen Kontakte zwischen der Schering AG und Berlin-Chemie, doch zu größeren Kooperationen kam es nicht. Eine nicht zu unterschätzende Rolle bei der Zurückhaltung gegenüber dem Traditionsstandort in Berlin-Adlershof spielten Altlastenprobleme und ein vom VEB Berlin-Chemie 1987, also noch zu Zeiten der Teilung, ausgelöster Umweltskandal. Die *taz* titelte damals: »Gift vom VEB DDT für ganz Berlin«.<sup>525</sup> Der VEB Berlin-Chemie war für die zunehmende Verschmutzung des Teltow-Kanals durch ungeklärte Industrieabwässer verantwortlich, in Wasserproben wurden Bestandteile des Lindan-Ausgangsstoffs Hexachlorcyclohexan (HCH) gefunden. Der West-Berliner Senat protestierte gegen diese Praktiken, doch bis 1990 änderte sich daran kaum etwas. Petra Anthofer von der Technischen Universität (TU) Berlin kam im Herbst 1990 nach umfangreichen Untersuchungen zu dem Schluss, dass vom VEB Berlin-Chemie mindestens 1411 Tonnen Lindan, 4652 Tonnen DDT und 1227 Tonnen angereichertes HCH produziert worden waren.<sup>526</sup> Die Erfassung und Dekontamination belasteter Flächen war unumgänglich.

524 Vgl. Mechthild Weber, Leiterin ÖA der Schering AG, an *Tagesspiegel*, 4.12.1989, SchA, 054-002.

525 Vgl. *taz*, 10.2.1987.

526 Vgl. Anthofer: Erfassung und Bewertung eines »Altstandortes«, S. 97; SchA, 14-160 (Altlasten).

Im Frühjahr 1990 appellierte die Adlershofer Belegschaft an die Schering AG, der Konzern möge sich an der Sanierung ökologischer Altlasten beteiligen. Bei der Schering AG löste diese Anfrage eine Recherche nach Archivmaterialien über Altlasten aus, die bereits vor 1945, also in eigener Verantwortung, entstanden waren. Dabei stellte sich heraus, dass es seit den 1920er-Jahren zu stellenweise gravierenden Bodenkontaminationen auf dem Betriebsgelände in Adlershof gekommen war. Eine besondere Erblast stellte ein zwischen der Firma Kahlbaum und dem Reichsvermögensamt Schöneberg im Mai 1921 geschlossener Vertrag dar. Kahlbaum (später Schering) hatte eine an sein Betriebsgelände angrenzende Fläche übernommen, auf der sich die Gebäude und Anlagen der Feldmunitionsanstalt Nr. 3 befunden hatten. Dort wurden Hinterlassenschaften des Ersten Weltkriegs, 12 000 undichte Gasgranaten, vergraben.<sup>527</sup> Auch wenn sich die Gefahr knapp 70 später als nur noch gering erwies, so musste die Schering AG dennoch mit Altlasten, vor allem in Form von Schwermetallen, rechnen. Gutachter wiesen außerdem auf mögliche Schering-spezifische Altschäden (Cyanmetall) am Standort Eberswalde/Finow hin.<sup>528</sup>

Die Rechtsabteilung der Schering AG warnte den Vorstand vor den Lindan-Altlasten. Bodenverunreinigungen mit diesem Pflanzenschutzmittel hatten in den 1980er-Jahren zur Schließung des Boehringer-Werkes in Hamburg-Moorwerder geführt, was bei der Firma Boehringer zu Verlusten in Höhe von 300 Millionen DM führte.<sup>529</sup> Die Empfehlung der Juristen war eindeutig: Schering sollte bei Vereinbarungen irgendwelcher Kooperationen mit Berlin-Chemie sehr vorsichtig sein, um nicht mit in die Verantwortung für Altlasten gezogen zu werden.

Auch die Treuhand wurde zeitig mit dem Altlastenproblem in Adlershof konfrontiert. Berlin-Chemie wollte ein Grundstück kostenlos an den »Verein für die Eingliederung und Ausbildung in der Berliner chemischen Industrie e. V.« abgeben, um dem Verein den Bau eines Ausbildungszen-

527 Vgl. Rechtsabt. an Vorstände der Schering AG, September 1928, SchA, 009-124.

528 Vgl. Folien Altschäden, SchA, B-1-130/3.

529 Vgl. Rechtsabteilung Schering AG, betr.: VEB Berlin Chemie, 20.2.1990, SchA, 054-023.

trums zu ermöglichen. Dafür musste das Grundstück von sämtlichen Ansprüchen, einschließlich Altlasten, freigestellt werden.<sup>530</sup> Entsprechende Schreiben der Treuhand gingen sowohl an Berlin-Chemie als auch die Schering AG.

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

Das Adlershofer Werk stand unterdessen vor komplizierten Aufgaben, die in kurzer Zeit bewältigt werden mussten. Zunächst galt es, die Leitung neu zu besetzen und den VEB in eine Kapitalgesellschaft umzuwandeln. Im Januar 1990 wurde Betriebsdirektor Hansjürgen Nelde in freier und geheimer Wahl in seinem Amt bestätigt und später Vorstand der Berlin-Chemie AG. Zu den ersten Maßnahmen der neuen Leitung gehörte die Stilllegung unrentabler und umweltbelastender Anlagen. Dies betraf hauptsächlich die Sparte Pflanzenschutzmittel. Komplett neu aufgebaut werden musste der Außendienst. Von existenzieller Bedeutung war die Aufrechterhaltung des Exports nach Osteuropa, insbesondere in die Sowjetunion bzw. die späteren GUS-Staaten. Dies umso mehr, als dass sich das Inlandsgeschäft nach der Währungsunion rückläufig entwickelte.

Nach der Währungsunion entstand ein neues Preisgefüge. Dazu Hansjürgen Nelde: »Eben noch rentable Produkte waren rettungslos unrentabel geworden. Andere wiederum konnten erfolgreich weiterproduziert und mit Gewinn weiterverkauft werden, vorausgesetzt, man fand Abnehmer.«<sup>531</sup> Um unter den neuen Bedingungen bestehen zu können, musste die Produktion unrentabler Produkte eingestellt und ganze Abtei-

530 Vgl. Treuhand, Abt. Schwerindustrie, Sorg, an Verein für die Eingliederung und Ausbildung in der Berliner chemischen Industrie e. V., Rudloff, 31.10.1990, SchA, 009-123.

531 Nelde: Vom Ossi zum Wossi, S. 139.

lungen stillgelegt werden. Fast die Hälfte der Belegschaft wurde zwischen 1990 und 1991 entlassen.

Die Geschäftsführung der Berlin-Chemie AG suchte nach einem möglichst starken Partner für eine Kooperation bzw. Übernahme. Nachdem Kontakte zur Hoechst AG ergebnislos verlaufen waren, stand kurzzeitig auch zur Debatte, ob eine Großbank für eine Beteiligung gewonnen werden könne.<sup>532</sup> Diese Idee wurde aber rasch verworfen.

Im Mai 1991 bestätigte der Unternehmensbereich Chemie der Treuhand die Sanierungsfähigkeit der Berlin-Chemie AG. Einen Monat später stimmte der Vorstand der Treuhand der Entschuldung des Unternehmens von Altkrediten in Höhe von 20,6 Millionen DM sowie der Neufestsetzung des Eigenkapitals zu.<sup>533</sup> Damit war eine wichtige Weichenstellung erfolgt.

Die Berlin-Chemie AG erzielte 1991 ein überraschend gutes Ergebnis, statt der angepeilten 250 Millionen DM wurde ein Nettoumsatz von 365 Millionen DM erreicht. Das Unternehmen war zum umsatzstärksten ostdeutschen Pharmaunternehmen aufgestiegen.<sup>534</sup> Ein eigenständiger Weg der Berlin-Chemie AG stand für die Treuhand dennoch nicht zur Diskussion. Das »Top-Unternehmen«, so die Treuhand, sollte von der Unternehmensberatung Goldman Sachs meistbietend verkauft werden. Es meldeten sich fast 100 Interessenten.

Kurz vor Ende der Bieterfrist fühlte dann auch die Schering AG, die noch wenige Monate zuvor eine Übernahme der Berlin-Chemie AG ausgeschlossen hatte, bei der Treuhand vor und wollte ein Angebot erstellen.<sup>535</sup> Schucht war sich nicht sicher, ob dies nur ein Störmanöver war, um die weit fortgeschrittenen Verhandlungen mit anderen Bietern zu beeinträchtigen, und bat um ein konkretes Angebot.<sup>536</sup> Dieses blieb Schering schuldig.

532 Vgl. Rechtsabt.: Info zu Berlin-Chemie AG, 30.1.1991, SchA, 009-123.

533 Vgl. Vorlage für den Vorstand der Treuhand: Berlin-Chemie AG, BArch Berlin, 11.6.1991, B 412/2580, Bl. 378–386.

534 Vgl. »Berlin-Chemie: Privatisierung noch nicht in Sicht«, in: Handelsblatt, 5.3.1992.

535 Vgl. Giuseppe Vita, Vorstand Schering AG, an Schucht, 13.4.1992, BArch Berlin, B 412/3614, Bl. 207 f.

536 Vgl. Schucht an Giuseppe Vita, Vorstand Schering AG, 21.4.1992, ebd., Bl. 200 f.

Wie schon ein Jahr zuvor bei der Privatisierung der Jenapharm GmbH hatte sich der Schering-Vorstand zu spät zum Handeln entschlossen.

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 Dollar, übrig. Die Italiener hatten nach Auffassung von Goldman Sachs das mit Abstand beste Angebot abgegeben.<sup>537</sup> Der Kaufpreisfindung wurde ein Gutachten zur Unternehmensbewertung zugrunde gelegt.<sup>538</sup>

Menarini bot knapp 100 Millionen DM, wobei für den Fall eines optimalen Geschäftsverlaufs bis 1994 sogar eine Verdoppelung des Kaufpreises vorgesehen war. Beaufour-Ipsen hatte 57,5 Millionen DM geboten. Auch bei den zugesicherten Investitionen lag Menarini weit vorn. Lediglich bei den bis 30. Juni 1995 zugesagten Arbeitsplätzen war das Angebot von Beaufour-Ipsen etwas günstiger. Den Ausschlag für die Empfehlung von Goldman Sachs zugunsten von Menarini gab vor allem das in sich schlüssige Unternehmenskonzept, das der Berlin-Chemie AG eine langfristige Zukunft als Produktions- und Forschungsstandort bot.<sup>539</sup>

Vorstand und Verwaltungsrat der Treuhand befürworteten einstimmig den Verkauf der Berlin-Chemie AG an Menarini. Das italienische Unternehmen verpflichtete sich, 900 Arbeitsplätze bis 1994 zu erhalten, 120 Millionen DM in Sachanlagen sowie 300 Millionen DM in Marketing, Forschung und Entwicklung zu investieren.<sup>540</sup> Von besonderem Gewicht

537 Vgl. Stefan Jentzsch, Exekutive Direktor Goldman Sachs, an Bernhard R. Bauer, Treuhand, Direktorat U6/CH, 17.5.1992, BLHA, Rep. 1100, Nr. 549; Vorstandssitzung der Treuhand, 12.5.1992: Berlin Chemie AG Privatisierung, BArch Berlin, B 412/2663; Verwaltungsratssitzung der Treuhand, Privatisierung Berlin Chemie AG (Dr. Schucht), 29.5.1992, BArch Berlin, B 412/8862.

538 Vgl. Gutachten von Dr. Schumacher & Partner zur Unternehmensbewertung zum 31.12.1991, März 1992, BLHA, Rep. 1100, Nr. 549.

539 Vgl. Treuhand, U6/Chemie, Hirsch, an Schucht: Memorandum zur Privatisierung der Berlin-Chemie AG, 18.5.1992, BLHA, Rep. 1100, Nr. 549.

540 Vgl. Vorlage für den Verwaltungsrat der Treuhand: Verkauf des Aktienkapitals der Berlin-Chemie AG, 26. Sitzung des Verwaltungsrats der Treuhand am 29.5.1992, BLHA, Rep. 1100, Nr. 549.

war die Aussage, dass Menarini Berlin zum zweiten Hauptstandort entwickeln und bei der Berlin-Chemie AG bereits ab 1993 neue Produkte über Lizenzverträge produzieren lassen wollte. Die Berlin-Chemie AG sollte zur Zentrale für das Mittel- und Osteuropageschäft der Florentiner ausgebaut werden und als Forschungszentrum der Menarini-Gruppe fungieren.<sup>541</sup>

Der im Mai 1992 geschlossene Privatisierungsvertrag wurde allerdings aufgrund eines Vetos des Bundesfinanzministeriums nicht sofort wirksam. Das BMF verlangte vorher eine Klärung der Altlastenfrage und war lediglich bereit, 50 Prozent der in ihrer genauen Höhe noch unbekanntem Kosten zu übernehmen. Das Land Berlin wollte sich aber nur mit 10 Prozent beteiligen. Die Treuhand wurde von beiden Parteien unter Druck gesetzt. Über den Finanzstreit zwischen dem BMF und dem Land Berlin drohte das Ziel der Privatisierung, die schnelle Herstellung der Wettbewerbsfähigkeit der Berlin-Chemie AG, aus dem Fokus zu geraten.<sup>542</sup> Menarini verlangte von der Treuhand eine schnelle Lösung.<sup>543</sup>

Das Problem der Kostenteilung für die Altlastensanierung bedurfte einer grundsätzlichen Regelung, sollte es nicht zu weiteren Verzögerungen im Privatisierungsprozess kommen. Am 10. September 1992 wurde darüber zwischen Bund und Ländern in einer Runde im Kanzleramt eine Einigung erzielt, was im Dezember 1992 zum Abschluss eines Verwaltungsabkommens über die Regelung der Finanzierung der ökologischen Altlasten führte.<sup>544</sup>

Im Fall der Berlin-Chemie AG sicherte der Bund 60 Prozent und das Land Berlin 40 Prozent der Kostenübernahme zu.<sup>545</sup> Als Grenzwert für die Kosten der Altlastenbeseitigung, bei dem die Treuhand eine Betriebsverlagerung fordern konnte, wurden 120 Millionen DM festgelegt. Die

541 Vgl. Kantig: Das Ziel ist in Sicht. Berlin-Chemie AG, S. 347.

542 Vgl. Bauer an Schucht, 18.9.1992, BArch Berlin, B 412/3614, Bl. 29f.

543 Vgl. Menarini an Breuel 16.9.1992, ebd., Bl. 42f.

544 Vgl. Verwaltungsabkommen über die Regelung der Finanzierung der ökologischen Altlasten (AV-Altlastenfinanzierung), 1.12.1992, LASA, Abteilung Magdeburg, L 35, Nr. 78.

545 Vgl. Pressemitteilung, 2.10.1992, BArch Berlin, B 412/3614, Bl. 8.

Treuhand begrenzte damit ihr finanzielles Risiko. Damit war der Weg für das Inkrafttreten des Privatisierungsvertrags frei.

Anlässlich der offiziellen Übergabe der Berlin-Chemie AG an Alberto Aleotti, Präsident von Menarini, merkte die Präsidentin der Treuhandanstalt, Birgit Breuel, an: »Ich übergebe ihnen eine der wenigen Perlen der Treuhand.«<sup>546</sup> Die Treuhand war mit dem Vertrag zufrieden und schätzte die inzwischen fast zum Abschluss gekommene Privatisierung der ostdeutschen Pharmaunternehmen insgesamt als gelungen ein. Auch die Geschäftsführung der Berlin-Chemie AG und der Betriebsrat äußerten sich positiv.

Nach der Privatisierung durchlief die Berlin-Chemie AG bis Ende 1993 eine Durststrecke. Der Export nach Osteuropa, vornehmlich nach Russland, ging zurück, und in den alten Bundesländern konnte das Unternehmen noch nicht Fuß fassen. Beim Umsatz pro Beschäftigten lag die Berlin-Chemie AG deutlich hinter dem Durchschnitt der westdeutschen Pharmaunternehmen zurück. In dieser Situation bewiesen die neuen Eigentümer Geduld und blieben ihrer Strategie treu. Das Erzeugnisprogramm wurde durch den Erwerb von Lizenzen erweitert und die Modernisierung der Anlagen fortgesetzt. Mitte der 1990er-Jahre waren die Transformationsprobleme überwunden. Seitdem befand sich die Berlin-Chemie AG auf Wachstumskurs. Das Unternehmen produzierte inzwischen vor allem Mittel gegen Diabetes und Herz-Kreislauf-Mittel.

Der Umsatz stieg bis zum Jahr 2015 auf rund 1,5 Milliarden Euro, hat sich also im Vergleich zu 1992, dem Jahr der Privatisierung, in etwa verzehnfacht. Das Unternehmen zählt heute über 5000 Mitarbeiter, das sind rund 2000 mehr als 1990.<sup>547</sup> Zum Gesamtgeschäft der Menarini-Gruppe steuert die Berlin-Chemie AG rund ein Drittel bei.

546 Zit. nach Nelde: Vom Ossi zum Wossi, S. 144.

547 Vgl. Berlin-Chemie.de/de-de/ueber-uns (Zugriff 3.2.2024).

## 15. Reprivatisierungen und Verkäufe der mittelständischen Betriebe

Mit der Privatisierung der »großen Drei« konnte die Treuhand zufrieden sein. Sie erntete zwar dafür kaum Anerkennung, aber auch nur wenig Kritik. Doch wie verhielt es sich mit den kleineren, vormals ebenfalls zum Kombinat GERMED gehörenden Pharmabetrieben? Es handelte sich um Unternehmen mit 100 bis maximal 750 Beschäftigten. Der Verkauf dieser mittelständischen Betriebe verlief in den meisten Fällen »geräuschlos«.

Die folgende Analyse von Einzelfällen wird zeigen, mit welcher vielschichten Problemen es die Treuhand bei diesen Privatisierungen zu tun hatte. Ein einheitliches Handlungsmuster konnte es dabei nicht geben. Fehlentscheidungen, auch Betrug und Manipulationen, blieben nicht aus. Darauf wurde am Beispiel der Isis-Chemie GmbH schon verwiesen.

### Ankerpharm GmbH Rudolstadt

Interesse am Kauf der Ankerpharm GmbH Rudolstadt<sup>548</sup> – wichtigster Hersteller von Verbandskästen, Augentropfen und pharmazeutischen Aerosolen in der DDR – bekundeten die westdeutschen Manager Detlef Fels, zuvor Geschäftsführer der A. Nattermann & Cie. GmbH, Köln, einer Tochtergesellschaft des französischen Pharma- und Chemiekonzerns Rhône Poulenc S. A., und der Apotheker Diethelm Doll aus Homburg. Die

548 Eine von Friedrich Adolf Richter in Nürnberg gegründete Firma siedelte sich ab 1876 in Rudolstadt an. Richters Unternehmen entwickelte sich zum größten Betrieb des Fürstentums Schwarzburg-Rudolstadt mit einem breiten Produktsortiment, das von pharmazeutischen Präparaten über kosmetische Erzeugnisse bis hin zu Spielwaren, Schallplatten und Süßigkeiten reichte. Nach dem Tod des Gründers gingen aus seinem Unternehmen vier selbstständige Betriebe hervor. Diese wurden 1953 von der DDR verstaatlicht und zum VEB Ankerwerk zusammengeschlossen. Zum 1. Juli 1979 erfolgte die Angliederung an das Kombinat Germed (vgl. Stadtarchiv Rudolstadt, Findbuch, Fa. Richter & Cie./VEB Ankerwerk Rudolstadt).

Treuhand hatte zu entscheiden, wer von ihnen das bessere Konzept besaß. Im April 1991 erhielten beide Bewerber Gelegenheit zur Vorstellung.<sup>549</sup>

Eindeutig favorisiert wurde das Unternehmenskonzept von Detlef Fels, nicht nur von der Treuhand, sondern auch von der Belegschaft. Fels wollte rund 12 Millionen DM in die Modernisierung des Betriebes investieren und alle 200 Arbeitsplätze erhalten.<sup>550</sup> Doll hingegen hatte weder eine Bankbürgschaft noch ein schlüssiges Konzept zu bieten.

Arndt-Rudolf Fleischer, Mitarbeiter im Unternehmensbereich Chemie der Treuhand, verkündete im Juli 1991 gegenüber dem Betriebsrat, dass ein Verkauf der Ankerpharm GmbH unmittelbar bevorstehe. Allerdings hatte die Treuhand die Intervention einer Erbengemeinschaft nicht beachtet. Die Tochter des 1966 im Westen verstorbenen Firmeneigners hatte ihre Ansprüche beim zuständigen Vermögensamt geltend gemacht. Die Treuhand verlangte daraufhin von ihr unter Verweis auf das Investitionsvorranggesetz die Vorlage eines Unternehmenskonzepts. Die Erben griffen kurzerhand auf das Papier des Konkurrenten Fels zurück, das ihnen die Treuhand gutgläubig zur Einsicht vorgelegt hatte, und baten Diethelm Doll um Unterstützung. Daraufhin schloss Doll einen Vertrag mit der Erbengemeinschaft und sicherte sich eine Option auf die Mehrheit der Anteile der Ankerpharm GmbH.<sup>551</sup> Alle wesentliche Teile des Unternehmenskonzepts wurden von der Erbengemeinschaft kurzerhand übernommen. Die Treuhand musste nun nach Paragraph 3a des Vermögensgesetzes das Unternehmen an die Erbengemeinschaft übertragen.

Die mit dem Vorgang betrauten Mitarbeiter rechtfertigten ihr Verhalten gegenüber dem Direktorat Recht mit dem Verweis auf die Gesetzeslage.<sup>552</sup> Die Juristen bescheinigten ihnen gesetzeskonformes Handeln.<sup>553</sup> Geschäftsführung und Betriebsrat der Ankerpharm GmbH meldeten

549 Vgl. Aktennotiz für Schraufstätter: Stand Privatisierung Ankerpharm, 29.4.1991, BArch Berlin, B 412/3397, Bl. 198 f.

550 Vgl. »Privatisierung über Management-Buy-In«, in: Handelsblatt, 11.7.1991.

551 Vgl. Rüßmann: »Treuhandanstalt: Ein neues Trauerspiel«.

552 Vgl. Direktorat Recht an Schwarz, 29.10.1991, BArch Berlin, B 412/3398, Bl. 131 f.

553 Vgl. Direktorat Recht: Vermerk, 29.10.1991, ebd., Bl. 133–137.

bei der Treuhand größte Bedenken gegen den neuen Eigentümer an.<sup>554</sup> Das Klima zwischen Doll und den Mitarbeitern von Ankerpharm war vergiftet.

Anderthalb Jahre nach seinem Einstieg bei Ankerpharm trat Doll vom Vertrag zurück. Die Treuhand musste das Unternehmen erneut zum Verkauf ausschreiben. Die Erben waren nur noch an einer Erlösauskehr interessiert. In dieser angespannten Situation, die zum Untergang des an sich gesunden Unternehmens hätte führen können, entschlossen sich drei leitende Angestellte einen MBO-Antrag zu stellen. Sie wollten 140 Arbeitsplätze sichern und wurden vom Betriebsrat und der IG CPK unterstützt. Allerdings sah sich das MBO-Team im Bieterverfahren von der Treuhand benachteiligt. Auch unterstellten sie der Behörde, die Berliner Firma Dr. Gerhard Mann Chem.-pharm. Fabrik GmbH, größter Konkurrent von Ankerpharm in den neuen Bundesländern, zu favorisieren.<sup>555</sup>

Anfang 1994 wurde Ankerpharm dann aber an das französische Unternehmen Laboratoire Chauvin verkauft. Chauvin strebte mit der Übernahme eine Ausweitung seines Osteuropa-Geschäfts an.<sup>556</sup> Auch das MBO-Team war mit dieser Lösung zufrieden, da nun keine Marktberreinigung mehr drohte. Ankerpharm avancierte zur umsatzstärksten Tochter der Unternehmensgruppe Chauvin.

Die Querelen um die Privatisierung waren zu diesem Zeitpunkt bereits vergessen. Rudolstadt blieb ein Zentrum der der Pharmaindustrie und profitierte von der Einbindung in die internationale Arbeitsteilung. Im Jahr 2000 ging Chauvin an den amerikanischen Konzern Bausch & Lomb über. Seit 2002 firmiert Ankerpharm, inzwischen in Aeropharm GmbH umbenannt, als selbstständiges Tochterunternehmen in der Sandoz-Gruppe. Bis zu diesem Zeitpunkt wurden rund 144 Millionen Euro

554 Vgl. Betriebsrat Ankerpharm GmbH an den Generalbevollmächtigten der THA, Wolfgang Mueller-Stöfen, 31.10.1991, BArch Berlin, B 412/3244, Bl. 322.

555 Vgl. MBO-Team (P. Müller) Ankerpharm GmbH an Schucht und Kaiser, 13.10.1993, BArch Berlin, B 412/3606, Bl. 31–34.

556 Vgl. »Umfirmierung von Ankerpharm«, in: Pharmazeutische-Zeitung, 27.10.1997.

in den Standort Rudolstadt investiert.<sup>557</sup> Seitdem wurde die Aeropharm GmbH zum weltweiten Entwicklungs- und Produktionsstandort der Novartis AG für Asthmamedikamente ausgebaut.

Zur Ankerpharm GmbH Rudolstadt gehörten 1990 noch vier kleinere Betriebsstätten in Gröditsch (Brandenburg), Meuselbach (Thüringen), Königsee (Thüringen) und Wernigerode (Sachsen-Anhalt). Aus dem VEB Pharmazeutische Fabrik Spreewald in Gröditsch ging die Spreewald Pharma GmbH, Gröditsch, hervor. Das Kleinunternehmen wurde im März 1991 privatisiert und ist seitdem als Lohnhersteller für Arzneimittel, Nahrungsergänzungsmittel, Diätlebensmittel und Kosmetika tätig.<sup>558</sup>

Mit der Privatisierung der Pharmazeutisches Werk Meuselbach GmbH – eines der ältesten deutschen Pharmaunternehmen – wurde die Unternehmensberatung Kienbaum & Partner, Gummersbach, von der Treuhand beauftragt. Acht Angebote kamen in die engere Wahl, zum Schluss spitzte sich der Wettbewerb auf die Giuliani Chemie, Ludwigshafen, und die Krewel GmbH Eitorf zu. Bei den Nachverhandlungen in der Treuhandniederlassung Suhl fiel eine einstimmige Entscheidung zugunsten von Krewel.<sup>559</sup> Das mittelständische Familienunternehmen mit seinen rund 300 Arbeitnehmern verfügte über ein ähnliches Produktionsprofil wie das Meuselbacher Werk. Im September 1991 wurde die Pharmazeutisches Werk Meuselbach GmbH an die Krewel Werke GmbH verkauft.<sup>560</sup> Die Krewel Werke GmbH übernahm alle Mitarbeiter.

Der unterlegene Bewerber beschwerte sich bei der Treuhand über die Entscheidung. Angeblich sei ein Mitarbeiter, der von der Treuhandniederlassung Suhl mit den Verkaufsverhandlungen beauftragten Kanzlei

557 Vgl. 60 Millionen Euro für den Standort Rudolstadt, in: <https://www.deutsche-apotheke-zeitung.de>, 16.3.2017.

558 Vgl. Berliner Kurier, 18.10.1999.

559 Vgl. Treuhandanstalt: Revisionsnotiz: Pharma GmbH Meuselbach, 16.3.1992 (handschriftlich: »Bericht nicht verteilt, da bereits alles geklärt war«), BArch Berlin, B 412/24603.

560 Vgl. Niederlassung Suhl: Entscheidung über den Verkauf der Firma Pharma GmbH Meuselbach an die Firma Krewel Werke GmbH Eitorf, 21.8.1991, BArch Berlin, B 412/24958.

vom Erwerber begünstigt worden.<sup>561</sup> Die Vorwürfe erwiesen sich als haltlos. Die Prüfung des Verkaufs durch die Revision der Treuhand ergab keine Benachteiligung des unterlegenen Bewerbers. Das Verfahren war zügig und transparent verlaufen.<sup>562</sup>

Mitte der 1990er-Jahre wurde das Werk in Meuselbach durch einen Neubau im 20 Kilometer entfernten Ort Gehren ersetzt. Mit der Inbetriebnahme der neuen Anlagen war ein Abbau der Belegschaft von 140 auf 70 Mitarbeiter verbunden.<sup>563</sup> Ende 1996 fusionierten die Krewel Werke GmbH, Eitorf, und die Meuselbach Pharma GmbH, Meuselbach, zur Krewel Meuselbach GmbH.<sup>564</sup> Einige Jahre später verlegte das Unternehmen seinen Firmensitz komplett nach Thüringen.

Auch beim Pharmawerk von Hofmann & Sommer in Königsee handelte es sich um ein Familienunternehmen, das erst 1972 komplett verstaatlicht worden war. Die Enkelin des Firmengründers, Barbara Fischer, geb. Hofmann, stellte im Frühjahr 1990 einen Antrag auf Reprivatisierung. Dieser wurde von der Treuhand mit der Begründung abgelehnt, dass das Unternehmen in der ursprünglichen Form nicht mehr existiere. Der Kleinbetrieb in Königsee hatte seinen Betrieb eingestellt. Eine Reaktivierung des Betriebs war nur, wie ihr die Treuhand bedeutete, nach Vorlage eines Unternehmenskonzepts möglich.<sup>565</sup> Barbara Fischer fehlten dafür die Branchenkenntnisse. Daher wandte sie sich an Ernst-Josef Strätling, ehemals Forschungsdirektor beim Kombinat GERMED in Dresden und seit 1990 bei der Berlin-Chemie AG tätig.<sup>566</sup> Strätling schaltete Anwälte ein und überzeugte die Treuhand davon, dass der Betrieb in Königsee eine Chance verdiente. Zunächst wurde ein Überlassungsvertrag ausgehan-

561 Vgl. Schürmann & Partner an Treuhandniederlassung Suhl, 22.8.1991, BArch Berlin, B 412/24958.

562 Vgl. Treuhandanstalt: Revisionsnotiz: Pharma GmbH Meuselbach, 16.3.1992 (handschriftlich: Bericht nicht verteilt, da bereits alles geklärt war), BArch Berlin, B 412/24603.

563 Vgl. »Meuselbach Pharma baut neues Werk«, in: Handelsblatt, 23.6.1995.

564 Vgl. General-Anzeiger, 21.11.2014.

565 Vgl. U6/C5 an Rechtsanwälte Dr. Dälken & Kollegen, 6.7.1993, BArch Berlin, B 412/3606, Bl. 57 f.

566 Vgl. Deutsche Apotheker-Zeitung, Nr. 31, 2010.

delt, bevor die Reprivatisierung erfolgte. Die Reprivatisierungsabteilung der Treuhand und Barbara Fischer trafen im Frühjahr 1993 eine gütliche Einigung, nach der 100 Prozent der Geschäftsanteile der Hofman & Sommer GmbH an Barbara Fischer übertragen wurden.<sup>567</sup>

Die Hofmann & Sommer GmbH & Co. KG Chemisch-Pharmazeutische Fabrik konnte daraufhin mit zehn Mitarbeitern und wenigen Zulassungen in die Marktwirtschaft starten. Sukzessive wurden das Leistungsspektrum erweitert und neue Mitarbeiter eingestellt.<sup>568</sup> Das kleine Unternehmen sorgte 1994 für überregionale Schlagzeilen.<sup>569</sup> Es ging um die Marke »Ohropax«. Die bekannten Ohrstöpsel wurden vor der Einheit in Ost und West produziert. Die Ohropax GmbH in Wehrheim im Taunus produzierte sie und auch Hofmann & Sommer in Thüringen. Die Ohropax GmbH hatte bei der Treuhand 1990 nur die Rückgabe des Markenzeichens beantragt, aber kein Interesse an der Übernahme der Produktion in Königsee gezeigt. Zum reprivatisierten Vermögen der Hofmann & Sommer GmbH & Co. KG in gehörten aber auch die Warenzeichen. In den neuen Bundesländern konnten die Verbraucher fortan zwischen »Ohropax« aus dem Taunus oder Thüringen wählen.

Das Pharmawerk Wernigerode war 1990 ebenfalls aus dem Ankerwerk Rudolstadt ausgegliedert worden.<sup>570</sup> 170 Mitarbeiter produzierten flüssige Arzneimittel, sogenannte Liquida-Präparate (bekanntestes Produkt »Kamillan«). Dem Unternehmen fehlten eine Marketingabteilung und moderne Technik.<sup>571</sup> Dennoch wurde es von einer mit dem Verkauf beauftragten Anwaltskanzlei als ein »Musterbeispiel für einen substanz-

567 Vgl. Rechtsanwälte Neumüller & Partner an Schucht, Frühjahr 1993, BArch Berlin, B 412/3397, Bl. 193 f.

568 Vgl. 110 Jahre Hofmann & Sommer – 25 Jahre Reprivatisierung, 14.12.2016, <https://www.openpr.de>.

569 Vgl. »Rosa Stöpsel«, in: Der Spiegel, 5.6.1994.

570 Das Unternehmen wurde 1903 von Johannes Bürger gegründet. Er entwickelte ein spezielles Verfahren, um aus Pflanzen hochwertige Heilmittel herzustellen. Diese Dialysate prägten später den Markennamen des Unternehmens. Seit 1917 war der Begriff YSAT Teil der Firmenbezeichnung (vgl. Investieren in Sachsen-Anhalt, 7.11.2014).

571 Vgl. Unternehmenskonzept für Pharma Wernigerode, 13.5.1991, BArch Berlin, B 412/24605, Bl. 129.

fähigen Mittelstandsbetrieb« eingeschätzt.<sup>572</sup> Diese zweckoptimistische Einschätzung fand insofern Bestätigung, als dass sich mehrere Interessenten bei der Treuhandniederlassung Magdeburg um den Kauf der Pharma GmbH Wernigerode bewarben. Neben einem MBO-Antrag und Kaufofferten von westdeutschen Mittelständlern, lag der Treuhand auch ein Reprivatisierungsantrag samt Ansprüchen auf eingetragene Warenzeichen des Unternehmens vor.

Aufgrund der schwierigen rechtlichen Verhältnisse entschloss sich die Treuhand zu einem ungewöhnlichen Schritt. Das Unternehmen wurde 1992 rückwirkend zum 1. Juli 1990 per MBO privatisiert. Das Management erwarb 20 Prozent der Firmenanteile und jeweils 40 Prozent gingen an die Erben des früheren Eigentümers und den Pharmapackmittelhersteller Remy & Geiser KG aus dem Westerwald. So konnten juristische Auseinandersetzungen vermieden werden. Die neuen Eigentümer verpflichteten sich, bis 1993 8 Millionen DM zu investieren und alle Arbeitsplätze zu erhalten.<sup>573</sup>

Zuvor hatte ein Konkurrent noch mit unlauteren Mitteln versucht, den Verkauf zu verhindern. Als dies nicht gelang, wurde ein Bundestagsabgeordneter bemüht, um die Revision der Treuhand auf das angeblich unsaubere Verfahren hinzuweisen. Die Revision schätzte nach Prüfung des Falls die Verkaufsentscheidung der Niederlassung Magdeburg als »begründet und nachvollziehbar« ein.<sup>574</sup> Auch der Kaufpreis von 10 Millionen DM wurde als angemessen eingestuft. Kritisiert wurde von der Revision, dass die Verkaufsgespräche meist nur von einem Mitarbeiter der Niederlassung geführt wurden.

Zur erfolgreichen Transformation des Unternehmens trug auch die Abwendung eines Patentstreits bei. Dem gerade privatisierten Unternehmen kam dabei zugute, dass im Mai 1992 beim Deutschen Patentamt in

572 Rechtsanwälte Conrads & Partner an Treuhandniederlassung Magdeburg, 12.4.1991, ebd., Bl. 108–112.

573 Vgl. Beilicke: Die Transformation, S. 99.

574 Vgl. Treuhand: Revisionsbericht Nr. 95/92: Pharma Wernigerode, 5.8.1992, BArch Berlin, B 412/24605, Bl. 1–12.

München eine Einigungsstelle für Konflikte um gewerbliche Schutzrechte zwischen Firmen aus den alten und neuen Bundesländern eingerichtet worden war. Die Einigungsstelle befriedete den Konflikt um die ähnlichen klingenden Markennamen »Kamillosan« (Asta Medica AG, Frankfurt am Main) und »Kamillan« (Pharma Wernigerode GmbH).<sup>575</sup>

Die Pharma Wernigerode GmbH war das einzige ostdeutsche Pharmaunternehmen, das seine Selbstständigkeit behauptet hatte.<sup>576</sup> In den alten Bundesländern konnte das Unternehmen allerdings nur schwer Fuß fassen. Daher musste ein Teil der Produktionskapazitäten mit Lohnaufträgen ausgelastet werden.<sup>577</sup>

Im Ergebnis der Privatisierung der Ankerpharm GmbH Rudolstadt und der vier von ihr abgetrennten kleinen Werke blieben alle Standorte erhalten. Die Kleinbetriebe konzentrierten sich nach geglückter Privatisierung auf die Herstellung von Nischenprodukten und belieferten vorwiegend die regionalen Märkte.

## Serumwerk Bernburg AG

Das Serumwerk Bernburg stellte Infusionslösungen für den Krankenhausbedarf, Tierarzneimittel und Medikamente her.<sup>578</sup> Ungefähr 700 Mitarbeiter waren im Hauptwerk in Bernburg sowie zwei Betriebsteilen in Leipzig und Dresden tätig. Die Leitung des Serumwerks entschied sich auf der bereits erwähnten letzten Betriebsleitersitzung des Kombinat GERMED im März 1990 für ein Ausscheiden aus dem Verbund. Im Sommer 1990

575 Vgl. »Patentamt: Einigungsstelle konnte schlichten«, in: Handelsblatt, 14.9.1993.

576 Vgl. »Pharma Wernigerode GmbH: Selbständigkeit gewahrt«, in: Handelsblatt, 4.7.1994.

577 Vgl. »Unterschiedliche Erwartungen ostdeutscher Hersteller«, in: Handelsblatt, 2.9.1997.

578 Vgl. Das Serumwerk Bernburg wurde 1954 gegründet. Der Vorgängerbetrieb in Dessau wurde in ein Forschungsinstitut für Impfstoffe umgewandelt und die bisherige Produktion in einen selbstständigen Betrieb nach Bernburg verlagert (vgl. [serumwerk.com/unternehmen/historie/](http://serumwerk.com/unternehmen/historie/), letzter Zugriff am 28.12.2018).

wurde der Betrieb in eine GmbH umgewandelt. Die Treuhand prüfte die Kaufanfragen verschiedener Interessenten, aber es kam zu keinem Abschluss, da keine schlüssigen Konzepte zur Weiterführung des Unternehmens vorlagen. Die Produktion in Bernburg musste zurückgefahren und Mitarbeiter entlassen werden. Anfang 1992 waren nur noch 240 Beschäftigte im Serumwerk tätig.

Betriebsleiter Helge Fänger wagte gemeinsam mit drei anderen leitenden Mitarbeitern den Schritt ins Risiko und warb um ein MBO. Die Treuhand stimmte dieser »Notlösung« zu und verkaufte unter Substanzwert.<sup>579</sup> Am 25. Februar 1992 wurde der Privatisierungsvertrag unterzeichnet.<sup>580</sup> Die Manager übernahmen 35 Prozent der Geschäftsanteile, die restlichen Anteile gingen an eine Bremer Investorengruppe.<sup>581</sup> Die neuen Eigentümer wandelten das Unternehmen in eine Aktiengesellschaft mit einem Stammkapital von 5 Millionen DM um.<sup>582</sup> Dies war ein ungewöhnlicher Schritt, weil Kapitalgesellschaften solch kleiner Größe selten als AG firmieren. Dennoch handelte es sich um eine weitsichtige Entscheidung, die den Managern half, das nötige Gründungskapital aufzubringen.

Die neuen Eigentümer verpflichteten sich, bis 1994 mindestens 20 Millionen DM zu investieren und 150 Arbeitsplätze zu erhalten. Die Serumwerk Bernburg AG entwickelte sich zu einer festen Größe im Tierarzneimittelmarkt, schrieb schon bald schwarze Zahlen und wuchs kontinuierlich.<sup>583</sup> Innerhalb der letzten 20 Jahre verdreifachte sich der Umsatz. Der Exportanteil stieg im selben Zeitraum von 4 Prozent auf 30 Prozent. 20 Jahre nach der Privatisierung waren 570 Mitarbeiter für die Serumwerk Bernburg AG tätig.<sup>584</sup>

579 Vorlage für den Vorstand der Treuhand: Verkauf der Serumwerk Bernburg AG, 23.1.1992, BArch Berlin, B 412/3608, Bl. 185–211.

580 Vgl. Adam: »Serumwerk Bernburg: Erfolgreiche Privatisierung vor 25 Jahren«, in: Mitteldeutsche Zeitung, 22.2.2017.

581 Vgl. Beilicke: Die Transformation, S. 100.

582 Gloger: Serumwerk Bernburg AG. Reif für die Börse, S. 485–488.

583 Vgl. »Serum-Werk Bernburg. Einstieg in die Notfall Medizin«, in: Handelsblatt, 19.8.1996.

584 Vgl. Die Pharmaindustrie in Mitteldeutschland, in: Fokus Mittelstand. Ausgabe Januar 2010, S. 7.

## Oranienburger Pharmawerk GmbH

Am 2. September 1991 unterzeichneten die Byk Gulden GmbH, die zur Altana Industrie-Aktien und Anlagen AG, Bad Homburg, gehörte, und die Treuhand einen Kauf- und Abtretungsvertrag über die Oranienburger Pharmawerk GmbH (OPW).<sup>585</sup> Das Unternehmen war 1885 vom Berliner Dr. Heinrich Byk gegründet und 1941 von der Quandt-Gruppe übernommen worden.<sup>586</sup> Nach Kriegsende enteignete die sowjetische Besatzungsmacht das Oranienburger Werk. Die Eigentümer flohen nach Konstanz und begannen dort mit dem Neuaufbau. Das Oranienburger Werk wurde in einen VEB umgewandelt.

In den 1980er-Jahren waren rund 600 Beschäftigte im VEB Chemisch-Pharmazeutisches Werk Oranienburg tätig. Der Betrieb hatte sich auf die Herstellung von Medikamenten gegen Atemwegs- und Herz-Kreislauf-Erkrankungen spezialisiert.

Byk Gulden konnte keinen Restitutionsanspruch stellen, da die Enteignung des OPW von der Besatzungsmacht veranlasst worden war. Die Treuhand stand aber dem Ansinnen des Alteigentümers, das einstige Stammwerk zu kaufen, positiv gegenüber.<sup>587</sup> Alternativen wurden nicht ernsthaft erwogen.

Die Byk Gulden Lomborg Chemische Fabrik GmbH, Konstanz, verpflichtete sich, in Oranienburg bis Ende 1995 55 Millionen DM zu investieren und 200 der noch 372 Arbeitnehmer zu übernehmen.<sup>588</sup> Für die übrigen Mitarbeiter sollten Arbeitsplätze in einem neuen, auf Teilen des alten Werksgeländes entstehenden Gewerbepark geschaffen werden. Der Kaufpreis lag bei 47,37 Millionen DM<sup>589</sup> und wurde von Klaus Schweikart,

585 Vgl. Kauf- und Abtretungsvertrag (Fleischer für Treuhand, Bull für Byk), 2.9.1991, BArch Berlin, B 412/ 6629, Bl. 237–267.

586 Vgl. Fischer: Byk Gulden, S. 22, 113 ff.

587 Vgl. Vorlage: Verkauf der Oranienburger Pharmawerke GmbH (Bauer, Fleischer, Hemme), Sommer 1991, BArch Berlin, B 412/4100, Bl. 354–364.

588 Vgl. Pressemitteilung der Treuhand vom 5.9.1991, BLHA, Rep. 10700, Nr. 290.

589 Vgl. Kauf- und Abtretungsvertrag (Fleischer für Treuhand, Bull für Byk), 2.9.1991, BArch Berlin, B 412/6629, Bl. 240.

Vorstandsvorsitzender der Altana AG, als »durchaus nennenswert« bezeichnet.<sup>590</sup> Der Kauf sei »nicht nur von Nostalgie bestimmt« gewesen. Die Kosten für Umweltauflagen in Höhe von 4 Millionen DM übernahm Altana, darüber hinausgehende Kosten für Umweltauflagen trug die Treuhand zu 90 Prozent bis zu einem Deckelbetrag von 64 Millionen DM.

OPW erwartete 1991 einen Umsatz von 150 Millionen DM und lag damit auf dem fünften Platz unter den Pharmaproduzenten in Ostdeutschland. Auch verglichen mit den 370 Millionen DM Inlandsumsatz von Byk Gulden war dies beachtlich.

In wirtschaftliche Schwierigkeiten geriet OPW gut ein Jahr nach der Übernahme. Der osteuropäische Markt hatte sich 1992/93 stark rückläufig entwickelt und auch der Umsatz in den neuen Bundesländern brach ein. Das Werk musste zur Kurzarbeit übergehen.<sup>591</sup> Ohne die Einbindung in den Altana-Konzern hätte OPW den Konjunkturrückgang kaum verkraftet.

Trotz des schwierigen konjunkturellen Umfelds hielt die Altana AG am Plan, die gesamte Pharmaproduktion des Konzerns umzustrukturieren, fest. Nutznießer waren die Standorte Oranienburg und Konstanz, wohingegen mehrerer Werksteile in Westeuropa geschlossen wurden. In Oranienburg wurde die gesamte Tablettenfertigung für den europäischen Markt konzentriert.<sup>592</sup> Das alte Werk wurde abgerissen. Die durch die Byk Gulden nicht genutzten Betriebsgrundstücke wurden in Abstimmung mit der Treuhand und der Stadt zum Zwecke der Errichtung eines Gewerbeparks verkauft.

Mit Investitionen von rund 210 Millionen DM, das war in etwa das Vierfache der ursprünglich mit der Treuhand vereinbarten Summe, entstand in Oranienburg eines der modernsten pharmazeutischen Werke Europas mit einer Kapazität von 1,7 Milliarden Einheiten pro Jahr. Am 3. November 1995 wurde das neue Werk eröffnet. Die Zahl der Arbeits-

590 Vgl. »Altana AG: Altes Stammwerk wird aufpoliert«, in: Handelsblatt, 12.11.1991.

591 Vgl. »Altana: Pharma unter Druck«, in: Handelsblatt, 6.4.1994.

592 Vgl. »Byk Gulden: Konzentration der Pharma-Standorte«, in: Handelsblatt, 18.1.1993.

plätze wurde auf 340 aufgestockt. Darüber hinaus waren im Gewerbepark rund 350 Arbeitsplätze entstanden.<sup>593</sup>

In diesem Fall hatte sich die Privatisierungsstrategie der Treuhand vollauf bewährt. Oranienburg entwickelte sich zu einem der wichtigsten und modernsten Zentren der pharmazeutischen Industrie im Land Brandenburg und profitierte von der Globalisierung.<sup>594</sup>

## Leipziger Arzneimittelwerk GmbH

Das Leipziger Arzneimittelwerk hatte einen berühmten Vorgänger: das 1866 gegründete Unternehmen zur Herstellung homöopathischer Arzneimittel von Dr. Willmar Schwabe.<sup>595</sup> Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde die Firma enteignet. Die Familie Schwabe siedelte nach Karlsruhe über, wo sie ihr Unternehmen neu aufbaute und erneut zu einem forschungsintensiven und weltweit agierenden Familienunternehmen ausbaute. Die Leipziger Produktionsstätte wurde verstaatlicht und 1957 in VEB Leipziger Arzneimittelwerke umbenannt. Hergestellt wurden hauptsächlich Puder, Salben, Dragees, Tabletten und Zahnpasta.<sup>596</sup> Seit 1966 war der Betrieb alleiniger Hersteller von Babypflegemitteln (Elasan). In den 1980er-Jahren häuften sich die personellen und betriebswirtschaftlichen Probleme.<sup>597</sup>

Eine neue Leitung begann 1990 ein effizienzorientiertes Betriebssystem einzuführen. Im Bereich Babypflegemittel schloss das Leipziger Arzneimittelwerk mit der Allgäuer Alpenmilch AG einen Kooperations-

593 Vgl. »Altana AG: Einweihung der Oranienburger Pharmawerk GmbH«, in: Handelsblatt, 3.11.1995.

594 Im Jahr 2007 begann ein neues Kapitel für das OPW. Nycomed kaufte die komplette Pharmasparte der Altana AG und damit auch die Standorte Oranienburg, Konstanz und Singen. Nur vier Jahre später erfolgte der nächste Verkauf, der den Standort bis heute prägt. Japans größtes Arzneimittelunternehmen Takeda übernahm Nycomed. Ende 2012 erfolgte die Namensänderung in »Takeda GmbH, Betriebsstätte Oranienburg«. (vgl. Takeda Pharma Vertrieb GmbH & Co. KG [Hg.]: 130 Jahre Tradition).

595 Vgl. Böttger: Dr. Willmar Schwabe.

596 Vgl. Pharma-Zeitung, 137. Jg., 16.1.1992.

597 Vgl. Weil: Herrschaftsanspruch und soziale Wirklichkeit, S. 74–83.

vertrag.<sup>598</sup> Mehrere unrentable Betriebsteile wurden abgespalten bzw. geschlossen, das Sortiment gestrafft und die Produktion von Rheumamitteln sowie Kosmetik im Hauptwerk konzentriert. Der Umbau hatte zur Folge, dass von 550 Mitarbeitern 300 in den Vorruhestand geschickt oder entlassen werden mussten.<sup>599</sup>

Die Treuhand einigte sich mit den Alteigentümern, die nicht an einer Übernahme interessiert waren, gütig und ließ das Unternehmen international ausschreiben. Nachdem das von der Treuhand favorisierte Unternehmen Menarini, das nach einem »Brückenkopf« in deutschen Pharmamarkt suchte, abgesagt hatte, wurde die Leipziger Arzneimittelwerke GmbH für 30 Millionen DM an die Wyeth Pharma GmbH, Münster, verkauft.<sup>600</sup> Es handelte sich um eine Tochtergesellschaft des US-Pharmunternehmens Wyeth, das seinerseits zum Konzern American Home Products (heute Pfizer) gehörte. Wyeth garantierte den Erhalt von 200 Arbeitsplätzen bis Mitte 1995 und verpflichtete sich bis 1997 mindestens 35 Millionen DM zu investieren. Das Management und der Betriebsrat befürworteten den Verkauf an Wyeth.<sup>601</sup>

## Philopharm Quedlinburg

Für die Philopharm Quedlinburg GmbH gab es mehrere Interessenten.<sup>602</sup> Die Struktur des Unternehmens mit seinen knapp 250 Beschäftigten und den Sparten chemisch-technische Synthese sowie Pharmazie ließ allerdings eine En-bloc-Privatisierung kaum realistisch erscheinen.<sup>603</sup> Wäh-

598 Vgl. »Allgäuer Alpenmilch AG: Geschäft läuft auf hohen Touren«, in: Handelsblatt, 11.6.1990.

599 Vgl. Weil: Herrschaftsanspruch und soziale Wirklichkeit, S. 171.

600 Vgl. Vorlage für Vorstand UB 6: Verkauf der Anteile der Leipziger Arzneimittelwerk GmbH, 13.4.1992, BArch Berlin, B 412/3607, Bl. 307–328.

601 Vgl. Wyeth veräußerte das Unternehmen im Jahr 2000 an die Riemser Pharma GmbH (seit 2001: Riemser Arzneimittel AG).

602 Vgl. Beilicke: Die Transformation, S. 100.

603 Vgl. Sitzung des Leitungsausschusses am 10.9.1991, BArch Berlin, B 412/16232, Bl. 36f.

rend der Pharmabereich Gewinne erwirtschaftete schrieben die anderen Sparten rote Zahlen. Entsprechend unterschiedlich bewertete der Leitungsausschuss die Privatisierungschancen für die einzelnen Bereiche.<sup>604</sup> Die Treuhand entschloss sich im Juni 1992 dazu, das Unternehmen in drei kleine Gesellschaften aufzuspalten und diese einzeln zu verkaufen bzw. stillzulegen.<sup>605</sup> Der Pharmabereich wurde an die Giulini Chemie GmbH, Ludwigshafen, der Bereich Carbamazepin-Synthese an das Arzneimittelwerk Dresden, inzwischen Tochtergesellschaft der Asta Medica (Degussa), und eine andere Synthese an die Pergan GmbH, Bocholt, verkauft. Die drei Erwerber verpflichteten sich, bis 1994 insgesamt 110 Arbeitsplätze zu erhalten und 20 Millionen DM zu investieren. Größter Investor war die Pharmafirma Giulini, eine Tochtergesellschaft der Israel Chemicals Ltd. Tel Aviv, die allein rund 16,5 Millionen DM investieren und 65 Arbeitsplätze erhalten wollte.<sup>606</sup> Neben der Kautablette »Simagel« gegen Magenschmerzen werden vor allem hoch spezialisierte Nischenprodukte hergestellt.<sup>607</sup>

## Esparma GmbH, Osterweddingen

Die Esparma GmbH, Osterweddingen, wurde von der Treuhand rückwirkend zum 1. Januar 1991 an die Amino GmbH Fellstedt, eine Tochtergesellschaft der Nordzucker AG, Braunschweig, die hauptsächlich Flüssigzucker und Aminosäure herstellte, verkauft.<sup>608</sup> Das Magdeburger Unternehmen schrieb seit der Währungsunion mit seinen traditionellen

604 Vgl. 143. Sitzung des Leitungsausschusses am 17.6.1992, BArch Berlin, B 412/16198, Bl. 203 f., 218 f.

605 Vgl. 162. Sitzung des Leitungsausschusses am 13.10.1992, BArch Berlin, B 412/16207, Bl. 182 f.

606 Vgl. »Philopharm GmbH in Quedlinburg privatisiert«, in: Handelsblatt, 14.10.1992.

607 Vgl. »Ost-Rennie hat die Wende gut verdaut«, in: Mitteldeutsche Zeitung, 3.3.2002.

608 Vgl. Beilicke: Die Transformation, S. 99. Gegründet wurde die Firma 1875 von Fritz Wilhelm Carl Richter in Magdeburg. Im Jahr 1972 entstand nach Verstaatlichung und Betriebszusammenlegungen der VEB Esparma Magdeburg, chemisch-phar-

Produkten, medizinischen Badezusätzen und Granulaten zur Auflösung von Harnsäuresteinen, schwarze Zahlen.<sup>609</sup> Entschädigungsansprüche wurden nach Paragraf 3a Investitionsförderungsgesetz abgewickelt. Die Produktion der Esparma GmbH wurde ab 1991 mit der Herstellung von Brausetabletten neu ausgerichtet. Im Juni 2004 kaufte Hexal das Werk in Osterweddingen und übernahm von 150 Mitarbeitern 80. Die 70 Mitarbeiter des Vertriebs wurden von einem anderen Käufer eingestellt.<sup>610</sup>

## Feinchemie Sebnitz GmbH

Die Feinchemie Sebnitz GmbH wurde im Juni 1992 von der Treuhand an den Chemieingenieur Karl-Heinz Kallies, bis 1972 Komplementär der damaligen Feinchemie Sebnitz KG, im Zuge eines MBO verkauft. Entschädigungsanträge weiterer ehemaliger Eigentümer wurden von der Treuhand reguliert.<sup>611</sup> Im Jahr 2001 wurde das Unternehmen in die Kallies Feinchemie AG umgewandelt.<sup>612</sup>

## Laborchemie Apolda

Das Chemiedirektorat tat sich mit der Bewertung der Privatisierungschancen der Laborchemie Apolda GmbH schwer. Zum Zeitpunkt der D-Mark-Einführung waren bei diesem Unternehmen 630 Mitarbeiter tätig. In der vorhandenen Struktur – zwei Hauptbetriebe in Apolda und Eisenach und vier kleine Betriebsteile in Leipzig und Gillersdorf – war

mazeutische Fabrik (vgl. Bock: »Bis zu 200 neue Jobs in Osterweddingen«, in: Volksstimme, 11.6.2015). Im Jahr 1981 wurde der Betrieb dem Kombinat Germed unterstellt.

609 Vgl. Europa Chemie 30/1991.

610 Vgl. »Nordzucker-Beteiligung verkauft«, in: Lebensmittel Zeitung, 25.5.2004 (letzter Zugriff am 2.7.2022).

611 Vgl. Beilicke: Die Transformation, S. 100.

612 Vgl. <https://www.feinchemie.de> (letzter Zugriff am 19.2.2024).

ein Verkauf nicht möglich. Die kleinen Betriebsteile wurden abgespalten und reprivatisiert. Der Hauptbetrieb in Apolda sollte im Herbst 1991 an ein junges Pharmaunternehmen aus Salzgitter verkauft werden. Doch die Verhandlungen scheiterten, was die Treuhand in eine schwierige Lage brachte, da es keine anderen Interessenten gab.<sup>613</sup>

Dramatische Umsatzeinbrüche führten 1992 zu einem Verlust eines Großteils der Arbeitsplätze bei der Laborchemie Apolda und auch für 1993 war kaum Besserung in Sicht.<sup>614</sup> Der Leitungsausschuss stufte das Unternehmen als nicht sanierungsfähig ein. Da das Werk einer der wenigen industriellen Arbeitgeber in der strukturschwachen Region war, wollte das Chemiedirektorat eine Schließung aber nicht verantworten. Eine Beratergruppe des Leitungsausschusses sollte das Unternehmenskonzept nochmals prüfen.<sup>615</sup> In diesem Fall machte sich das Hinausschieben der Entscheidung bezahlt.

Mit der Heyl Chemisch-Pharmazeutische Fabrik GmbH & Co. KG, ein mittelständisches Familienunternehmen aus Berlin, konnte 1993 ein neuer Interessent gefunden werden. Ende 1993 übernahm Heyl Teile der Laborchemie Apolda GmbH.<sup>616</sup> Der neue Eigner brachte die Jenapharm GmbH als neuen Großkunden mit und sicherte damit den Standort Apolda. Mehr als ein Drittel der Produktion entfiel auf Vorprodukte für Jenapharm, rund die Hälfte auf Heyl-Produkte und der Rest auf bisherige Produkte der Laborchemie. Die Treuhand beteiligte sich mit einer Geldeinlage am Unternehmen und sicherte damit einen Teil der Investitionen ab.

613 Vgl. UG Chemie: Stellungnahme, 23.9.1991, BArch Berlin, B 412/12519.

614 Vgl. 164. Sitzung des Leitungsausschusses am 27.10.1992, BArch Berlin, B 412/16208, Bl. 145.

615 Vgl. U6 CH an Leitungsausschuss, 20.10.1992, ebd., Bl. 221.

616 Vgl. Vorlage: Teilprivatisierung der Laborchemie Apolda GmbH (LCA), Herbst 1993, BArch Berlin, B 412/3399, Bl. 9–14.

## 16. Sonderfälle: Sächsisches Serumwerk Dresden GmbH und Apogepha GmbH

Der VEB Sächsisches Serumwerk (SSW), wichtigster Hersteller von Grippeimpfstoffen in der DDR, nahm eine Sonderstellung in der pharmazeutischen Industrie ein.<sup>617</sup> Der von Karl August Lingner 1911 gegründete Betrieb wurde 1972 verstaatlicht und 1981 dem Ministerium für Gesundheitswesen unterstellt. Zu diesem Zeitpunkt waren rund 725 Mitarbeiter beim VEB SSW tätig.<sup>618</sup> Forschung und Entwicklung konzentrierten sich auf die »Importablösungen«, d. h. Nachentwicklungen von Impfstoffen, da kaum Devisen für Importe von Impfstoffen zur Verfügung gestellt wurden. Etwa 10 Prozent der Beschäftigten wurden aus zentralen staatlichen Fonds bezahlt, was 1990 der Bilanz des Betriebes zugutekam.<sup>619</sup>

Die friedliche Revolution 1989/90 machte auch vor den Toren des Serumwerks nicht halt. Im Januar 1990 wurde zuerst die Vorsitzende der BGL auf Druck der Belegschaft abgesetzt und kurze Zeit später musste auch der autoritäre Betriebsdirektor seinen Posten räumen.<sup>620</sup> Ein frei gewählter Gewerkschaftsausschuss hatte Christian Starke, Leiter der Forschungsabteilung und Sohn des Firmengründers der Apogepha – 1972 verstaatlicht und 1983 als unselbstständiger Betriebsteil dem VEB SSW angeschlossen –, beauftragt, die Absetzung des Direktors beim Ministerium für Gesundheitswesen in die Wege zu leiten.

Den personellen Umbrüchen folgten zum 1. Mai 1990 die Betriebsaufspaltung und die Umwandlung in die Sächsisches Serumwerk GmbH i. G.

617 Begründet wurde das Sächsische Serumwerk Dresden im Jahr 1911 vom Erfinder des Mundwassers Odol, Karl August Lingner. Forschung und Entwicklung konzentrierten sich zur DDR-Zeit auf die »Importablösungen«, d. h. Nachentwicklungen von Impfstoffen, da kaum Devisen für Importe von Impfstoffen zur Verfügung gestellt wurden. Etwa 10 Prozent der Beschäftigten wurden aus zentralen staatlichen Fonds bezahlt, was 1990 der Bilanz des Betriebes zugutekam (vgl. Ruhland/Schneeweiß: Geschichte des Sächsischen Serumwerkes Dresden).

618 Vgl. Düring/Schäfer: Apogepha Arzneimittel, S. 129.

619 Vgl. Ruhland/Schneeweiß: Geschichte des Sächsischen Serumwerkes Dresden.

620 Vgl. Düring/Schäfer: Apogepha Arzneimittel, S. 141.

und eine Apogepha Arzneimittel GmbH i. G.<sup>621</sup> Dabei wurden der Bilanzgewinn allein den Serumwerken zugerechnet.

Für die Sächsische Serumwerk Dresden GmbH gab es eine Reihe von Interessenten. Das Unternehmen verfügte über einen interessanten Markt. Ein Sanierungskonzept vom Herbst 1990 sah die Straffung der Produktpalette und die Veräußerung der firmeneigenen Bau- und Handwerksbetriebe vor. Die Zahl der Beschäftigten sollte von 440 bis Ende 1991 auf rund 290 verringert werden.<sup>622</sup>

Mit der Behringwerke AG, Marburg, einer Tochtergesellschaft der Hoechst AG, hatte SSW bereits 1988 einen Vertrag zur Lohnproduktion geschlossen.<sup>623</sup> Das Marburger Unternehmen war sehr an einer Übernahme interessiert.<sup>624</sup>

Die Treuhand schaltete die Investmentbank Flemings & Co. Ltd., London, in den Verkauf des Unternehmens ein.<sup>625</sup> Allerdings musste erst noch die Klärung eines Restitutionsanspruchs der Sächsische Serumwerk KG i. L. abgewartet werden. Hinter dieser Firma stand eine Familie, auf die bis 1972 14 Prozent der Firmenanteile entfielen. Als die Zwangsverstaatlichung erfolgte, war das Werk mit rund 4 Millionen DDR-Mark bewertet worden. Die D-Mark-Eröffnungsbilanz wies aber eine Bilanzsumme von 64 Millionen DM aus, bedingt durch die bis dahin vom Staat getätigten Investitionen.<sup>626</sup> Da die anspruchsberechtigte Erbgemeinschaft keine unternehmerische Tätigkeit ausüben wollte, erwirkte die Treuhand einen Investitionsvorrangbescheid. Daraufhin wurde SSW im Mai 1992 an SmithKline Beecham, fünfgrößter Pharmakonzern der Welt, für 30,8 Millionen DM verkauft.<sup>627</sup>

621 Vgl. ebd., S. 143.

622 Vgl. Treuhand, Präsidialbereich Länderabteilung: Sächsisches Serumwerk GmbH Dresden, 10.7.1991, BArch Berlin, B 412/9368, Bl. 263 f.

623 Vgl. Behringwerke AG an Schucht, 26.3.1992, BArch Berlin, B 412/3608, Bl. 182 f.

624 Vgl. Seifert: Goodbye Hoechst, S. 293 f.

625 Vgl. »Serumwerk Dresden bis Herbst privatisiert«, in: Handelsblatt, 24.7.1991.

626 Vgl. »Kooperationsbörse DDR«, in: Handelsblatt, 29.11.1990.

627 Vgl. TOP 8: Sächsische Serumwerk GmbH: Reprivatisierung, 5. Sitzung des Verwaltungsrates der BvS Berlin, 19.6.1995, BLHA, Rep. 1100, Nr. 593.

In Marburg war man über die Verkaufsentscheidung der Treuhand sehr enttäuscht und vermutete eine politische Einflussnahme: »Die Wut wurde noch größer, als wir feststellten, dass die Präsidentin der Treuhandanstalt, Birgit Breuel, gleichzeitig dem Verwaltungsrat von Smith-Kline Beecham angehörte, was einen klaren Interessenkonflikt ihrerseits bedeutete.«<sup>628</sup> Um nicht in Verdacht einer Interessenkollision zu geraten, trat Birgit Breuel im August 1992 aus dem Verwaltungsrat der britischen Firma zurück.<sup>629</sup>

Als Begründung für den Verkauf an die Briten führte die Treuhand an, dass das Bundeskartellamt gegen einen Verkauf an die Behringwerke AG wettbewerbsrechtliche Bedenken geltend gemacht hatte.<sup>630</sup> Behring galt in den alten Bundesländern als der bedeutendste Hersteller bzw. Anbieter von Impfstoffen nahezu sämtlicher Indikationen. SSW als ehemaliger Monopolist verfügte in den ostdeutschen Bundesländern nach wie vor über eine starke Markstellung. Eine Verbindung beider Firmen wurde daher kritisch gesehen.

Die Behringwerke bzw. Hoechst überlegten dennoch, den Fall an die Öffentlichkeit zu bringen, nahmen davon jedoch Abstand, da sie eine Absprache zwischen Treuhand und Bundesregierung zugunsten ausländischer Investoren annahmen.<sup>631</sup>

Die Veräußerung der Sächsisches Serumwerk GmbH führte auch zum Erlöschen des Naturalrestitutionsanspruchs der Erbgemeinschaft. Stattdessen stand den Berechtigten nun ein Anspruch auf Auszahlung (»Auskehr«) des mit der Veräußerung erzielten Erlöses zu. Die BvS erkannte im Mai 1995 den Erlösauskehranspruch an und zahlte den Erben nach Verrechnung wechselseitiger Ansprüche knapp 30 Millionen DM

628 Seifert: Goodbye Hoechst, S. 294.

629 Vgl. Birgit Breuel personal appointments – Company House (Zugriff 29.10.2020).

630 Vgl. Deutscher Bundestag, Drucksache 12/5200, Bericht des Bundeskartellamts über seine Tätigkeit in den Jahren 1991/92 sowie über die Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet, S. 97 f.

631 Vgl. ebd.

aus.<sup>632</sup> Das entsprach einem Vielfachen des Wertes der Unternehmensanteile zum Zeitpunkt der Enteignung. Für die Treuhand/BvS war die Erlösauskehr nicht maßgeblich. Ihr Interesse galt der Fortsetzung der Produktion.

SmithKline kündigte an, innerhalb von fünf Jahren mindestens 25 Millionen DM in Dresden zu investieren und das Werk zu einem »erstklassigen Standort für die Produktion und Forschung, vor allem im Bereich von Grippe-Impfstoffen«, auszubauen.<sup>633</sup> Nach der Fusion mit dem Pharmakonzern Glaxo Welcome im Jahr 2000 wurde aus dem Sächsischen Serumwerk Dresden GlaxoSmithKline Biologicals Dresden – oder kurz: GSK Bio Dresden. Im Jahr 2023 waren rund 800 Mitarbeiter im Serumwerk tätig, und damit wieder so viele wie zu den besten Zeiten.<sup>634</sup>

## Apogepha Arzneimittel GmbH, Dresden

Die erste Reprivatisierung im Pharmabereich fand am 12. Februar 1991 statt. An diesem Tag erfolgte die Rückübertragung der Apogepha GmbH, Dresden, an Christian Starke.<sup>635</sup> Sein Vater Johannes Starke hatte gemeinsam mit dem Leipziger Kaufmann Max Biering das 1882 gegründete Unternehmen im Februar 1933 von einer insolventen Apothekergenossenschaft gekauft.<sup>636</sup> Nach dem Zweiten Weltkrieg baute Firmenchef Starke das fast völlig zerstörte Werk wieder auf. Im April 1960 musste eine staatliche Beteiligung aufgenommen werden und 1972 folgte die komplette Verstaatlichung. Christian Starke, der nach dem Tod seines Vaters 1968 die Leitung des Betriebes übernommen hatte, führte auch noch kurze Zeit den VEB Apogepha, wechselte dann aber an die Spitze der Forschungsabteilung. Ab 1983 verlor der VEB Apogepha seine wirt-

632 Vgl. 5. Sitzung des Verwaltungsrates der BvS Berlin, 19.6.1995, BLHA, Rep. 1100, Nr. 593.

633 Vgl. »Serumwerk: Erstklassiger Standort Sachsen«, in: Handelsblatt, 28.4.1992.

634 Vgl. <https://de.gsk.com/de-de/unternehmen/at-a-glance/dresden/>

635 Vgl. Düring/Schäfer: Apogepha Arzneimittel, S. 37.

636 Vgl. ebd., S. 37 f.

schaftliche Selbstständigkeit und wurde Betriebsteil des VEB Sächsisches Serumwerk Dresden.<sup>637</sup>

Unmittelbar nach dem Fall der Mauer forderten Mitarbeiter des VEB Apogepha die Loslösung vom VEB Sächsisches Serumwerk. Nachdem der Ministerrat der DDR den Beschluss zur Gründung der Treuhandanstalt zum 1. März 1990 gefasst hatte, stellte Starke beim Rat des Bezirkes Dresden einen Antrag auf Rückgabe. Dieser blieb unbearbeitet liegen.

Im Fall der Apogepha GmbH war die Treuhandniederlassung Dresden verantwortlich. Starke charakterisiert seine zwischen November 1990 und Januar 1991 stattgefundenen Verhandlungen mit der Treuhandniederlassung als konstruktiv.<sup>638</sup> Obwohl er eine D-Mark-Eröffnungsbilanz und einen Geschäftsplan vorlegte, war der Direktor für Privatisierung zunächst skeptisch und empfahl einen Verkauf an ein amerikanisches Pharmaunternehmen. Starke lehnte ab, da er selbst wieder unternehmerisch tätig werden wollte. Um keine Zeit zu verlieren, verzichtete er auf eine Rückübertragung des Unternehmens. Stattdessen vereinbarte er mit der Treuhand einen sofortigen Kauf. Der Kaufvertrag enthielt Verpflichtungen zum Erhalt von 90 Arbeitsplätzen und zu 3 Millionen DM Investitionen.<sup>639</sup>

Am 8. Februar 1991 wurde der Privatisierungsvertrag – der Form nach ein Kaufvertrag – unterzeichnet. Um die Übergangsphase ohne eine sogenannte Tablettierungsanlage zu überstehen, mit der die gemischte Pulvermasse des Wirkstoffs unter hohem Druck zu Tabletten verpresst wird, musste ein größerer Teil der Kapazitäten des Unternehmens mit Fremdaufträgen ausgelastet werden.<sup>640</sup> Erst nach der Inbetriebnahme einer neuen Produktionsstätte im Mai 1996, in deren Bau rund 27 Millionen DM investiert wurden, konnte sich das Unternehmen auf das eigene Sortiment von urologischen, gynäkologischen und Herz-Kreislauf-Präparaten konzentrieren.<sup>641</sup> Für das Präparat »Miconom« zur Behandlung der

637 Vgl. ebd., S. 129.

638 Vgl. ebd., S. 147 f.

639 Vgl. ebd., S. 150.

640 Vgl. »Apogepha Arzneimittel GmbH: Komplimente an die Treuhand«, in: Handelsblatt, 5.4.1991.

641 Vgl. »Apogepha mit neuem Werk in Dresden«, in: Handelsblatt, 14.5.1996.

Harninkontinenz gelang es Apogepha 1993, eine Lizenz nach Japan zu vergeben, wo sich das Medikament sehr gut etablierte. In der Folgezeit entwickelte sich das Unternehmen kontinuierlich, was sich an den steigenden Umsatz- und Mitarbeiterzahlen ablesen lässt.<sup>642</sup>

## 17. Bilanz der Privatisierung

Während mehrere der einst zum Kombinat GERMED gehörenden Betriebe auf den Erhalt eines Verbundes ostdeutscher Pharmahersteller setzten und zu diesem Zweck mit der Germed Pharma GmbH eine Holding gründeten, präferierte der Unternehmensbereich Chemie der Treuhand eine vollständige Auflösung der Kombinatistrukturen. Viel musste die Treuhand dafür nicht tun, da der Entflechtungsprozess bereits im Frühjahr 1990 »von unten« begonnen hatte.

Von den 14 Stammbetrieben des Kombinats unterlagen neun Restitutionsansprüchen, die in vier Fällen die Gestaltung der neuen Eigentumsstruktur wesentlich beeinflussten (Oranienburg, Wernigerode, Sebnitz, Rudolstadt).<sup>643</sup> Wenn man noch die aus Abspaltungen hervorgegangenen Kleinunternehmen hinzurechnet, dann wurden von 30 Pharmaunternehmen lediglich vier abgewickelt. Dies waren die Germed-Pharma AG, die Aropharmwerk GmbH mit zwei Werken in Niederstrießig und Riesa und die Neubrapharm GmbH in Neubrandenburg.

Für die Öffentlichkeit nur schwer nachzuvollziehen war die Entscheidung der Treuhand vom Oktober 1990, 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. Der Autor Werner Beilicke hat moniert, dass die Abwicklung des Werks entgegen einem

642 Vgl. <https://www.apogepha.de/> (letzter Zugriff am 20.8.2021).

643 Vgl. Beilicke: Die Transformation, S. 90.

von der Beratungsfirma Roland Berger entworfenen Rettungskonzept erfolgte.<sup>644</sup> Der langjährige Betriebsleiter des Neubrandenburger Werkes, Peter Wickhusen, schätzte demgegenüber ein, dass es für das Neubrandenburger Penicillin keinen Markt gegeben hätte.<sup>645</sup> Um dem Werk eine Chance zu geben, hätte die Treuhand für Entschuldung, Modernisierung und Sozialpläne rund 500 Millionen DM aufwenden müssen. Eine Sanierung in dieser Dimension für einen Standort ohne Industrietradition und ohne politische Lobby lag im Herbst 1990 außerhalb der Vorstellungen des Treuhandvorstands. Im Gegenteil, man wollte durch die rasche Stilllegung einen Präzedenzfall für die Durchführung eines Konkursverfahrens mit regionaler Bedeutung schaffen.

Noch vor den Verkäufen der meisten Unternehmen der Branche kam es zu Ausgründungen und Stilllegungen unrentabler Betriebsteile, sodass die Zahl der Beschäftigten zwischen dem 1. Juli 1990 und Dezember 1991 um mehr als ein Drittel sank.<sup>646</sup>

Priorität hatte für die Zentrale der Treuhand die Privatisierung der »großen Drei«. Jenapharm, AWD und Berlin-Chemie wurden von Investmentbanken international ausgeschrieben und nach sauberen Bieterverfahren verkauft, die auch den Nachprüfungen durch die EU-Kommission und den Treuhand-Untersuchungsausschuss des Bundestages standhielten. Für die Entscheidungsfindung wurden nicht nur die höchsten Kaufangebote zugrunde gelegt, sondern die Zukunftsträchtigkeit der jeweiligen Unternehmenskonzepte bewertet. Von dritter Seite geäußerte Kritiken an den Verkaufspraktiken der Treuhand, die nach den »Prinzipien der Konkursverwaltung« erfolgt wären, was zu niedrigen Erlösen geführt hätte, sind angesichts der Resultate nicht stichhaltig.<sup>647</sup> In keinem anderen Bereich der Chemiebranche wurden ähnlich hohe Erlöse erzielt wie im Pharmabereich. Die Treuhand nahm beim Verkauf von AWD, Berlin-Chemie und Jenapharm 625 Millionen DM ein und konnte auch

644 Vgl. ebd., S. 98.

645 Vgl. Wickhusen: »Wer im Sozialismus einen Betrieb leitet«, S. 208–217.

646 Vgl. Beilicke: Die Transformation, S. 97.

647 Vgl. Martin: Das Arzneimittelwerk Dresden, S. 229.

**Beschäftigtenentwicklung 1990–1992 in den ehemaligen  
GERMED-Unternehmen<sup>648</sup>**

Betrieb	1.7.1990	1991	1992	1992 zu 1990 in %
AWD	2976	2250	2166	72,8
Jenapharm	2700	1400	1276	47,3
Berlin-Chemie	2030	1538	1476	72,7
Ankerwerk Rudolstadt	760	352	223	30,6
Serumwerk Bernburg	722	325	250	34,6
Pharma Oranienburg	600	288	288	48,0
Arzneimittelwerk Leipzig	600	310	249	41,5
Laborchemie Apolda	750	600	320	32,4
Philopharm Quedlinburg	345	218	195	56,5
Isis Zwickau	310	230	264	85,2
Pharma Wernigerode	240	160	160	66,7
Esparma Magdeburg	165	100	97	58,8
Feinchemie Sebnitz	108	80	35	32,4
Pharma Neubrandenburg	1060	0	0	0
AHB Germed	251	99	94	34,4
Forschungszentrum für Biotechnologie Berlin	480	150	150	31,3
Institut für pharmakologische Forschung Berlin	140	105	95	67,9
<b>Insgesamt</b>	<b>14237</b>	<b>8205</b>	<b>7338</b>	<b>51,5 %</b>

einen Teil der Kosten für die Altlastensanierung und Altkredite auf die Käufer abwälzen.

Verglichen mit dem Stand von 1990 blieben bei AWD bis 1994 rund 70 Prozent aller Arbeitsplätze, bei Jenapharm etwa die Hälfte und bei Berlin-Chemie ungefähr ein Drittel erhalten. Für die Modernisierung der drei Standorte und Maßnahmen zum Umweltschutz wurden Investitionen in Höhe von insgesamt 750 Millionen DM zugesichert.

648 Ebd.

**Daten zur Privatisierung der »großen Drei« der ostdeutschen Pharmaindustrie 1991/92<sup>649</sup>**

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

Wie die weitere Entwicklung der »großen Drei« zeigen sollte, greift eine Bewertung der von der Treuhand geschaffenen neuen Strukturen allein mittels der Kriterien: pönalisierte 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 Treuhand 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 Zeit dafür hatte die Treuhand nicht, da die Privatisierung der Unternehmend der Pharmabranche rasch abgeschlossen sein 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. Umsatz- und Mitarbeiterzahlen sanken bis 1998 auf weniger als die Hälfte des Standes von 1991.

Besonders gut entwickelten sich die Berlin-Chemie AG, die Pharma Oranienburg GmbH, die Sächsisches Serumwerk Dresden AG und die zur Hexal AG gekommenen Standorte Magdeburg und Osterweddingen. Sie

<sup>649</sup> Zahlen zusammengestellt nach diversen Unterlagen der Treuhand.

wurden nicht nur in die Strukturen international tätiger Unternehmen eingebunden, sondern zulasten anderer, zumeist westeuropäischer Standorte ausgebaut. So wurden bei den genannten Unternehmen in Berlin, Oranienburg und Osterweddingen im Verlaufe der 1990er-Jahre mehr Arbeitsplätze, auch in Forschung und Entwicklung, geschaffen als im Zuge der Transformation verloren gingen. Die genannten Unternehmen zählen zu den Globalisierungsgewinnern.

### **Verkauf an Tochtergesellschaften internationaler Pharmaunternehmen**

Unternehmen	neuer Eigentümer
Berlin-Chemie AG	Menarini, Florenz
Leipziger Arzneimittelwerk GmbH	Wyeth Pharma GmbH, Münster
Philopharm Quedlinburg GmbH	Giulini Chemie GmbH, Ludwigshafen
Sächsisches Serumwerk GmbH	SmithKline Beecham

### **Verkauf an westdeutsche Konzern-Alteigentümer**

Unternehmen	neuer Eigentümer
Oranienburger Pharmawerk GmbH	Altana AG, Bad Homburg

### **Verkauf an westdeutsche Alteigentümer**

Unternehmen	neuer Eigentümer
Ankerpharm Rudolstadt GmbH	Erbengemeinschaft

### **Verkauf an westdeutsche Großunternehmen und Mittelständler**

Unternehmen	neuer Eigentümer
Arzneimittelwerk Dresden	Asta Medica (Degussa AG)
Jenapharm	Gehe AG, Stuttgart
Pharmazeutisches Werk GmbH, Halle	Krüger GmbH & Co. KG, Bergisch Gladbach
ISIS-Chemie GmbH, Zwickau	Schwarz Pharma AG, Mohnheim
Esparma GmbH, Osterweddingen	Nordzucker AG, Braunschweig
Laborchemie Apolda GmbH	Heyl Chemisch-Pharmazeutische Fabrik Berlin
Meuselbach Pharma GmbH	Krewel Pharma GmbH

## Reprivatisierung

Unternehmen	neuer Eigentümer
Apogepha GmbH	Christian Starke
Feinchemie Sebnitz GmbH	Karl-Heinz Kallies
Hofmann & Sommer Königsee	Barbara Fischer, geb. Hofmann

## MBO/MBI

Unternehmen
Pharma Wernigerode GmbH
Serumwerk Bernburg AG
Spreewald Pharma GmbH

## Liquidationen

Unternehmen
Neubrapharm GmbH
Germed AG
Aropharmwerk Niederstriegis GmbH
Aropharmwerk Riesa GmbH

Eine Typisierung der Privatisierungsverläufe ergibt folgendes Bild:

- In vier Fällen kam es zu »a tempo«-Privatisierungen (Großhandelsdepots, Pharmazeutisches Werk GmbH, Halle) bzw. »handstreichartigen Übernahmen« (ISIS-Chemie GmbH, Zwickau, Ankerpharm GmbH Rudolstadt), bei denen die Treuhand kaum Erlöse erzielte und zum Teil Marktberichtigungen stattfanden.
- In vier Fällen schufen sich ausländische Unternehmen »Brückenköpfe« (Menarini, Wyeth, Giuliani, SmithKline). Die so übernommenen Firmen entwickelten sich, gemessen an ihren Umsätzen, Investitionen und Beschäftigtenzahlen, überdurchschnittlich gut.
- In fünf Fällen entstanden »verlängerte Werkbänke« westdeutscher bzw. West-Berliner Unternehmen (Esparma, Laborchemie Apolda, Meuselbach), zwei davon mit größeren eigenen Forschungsabteilungen (AWD, Jenapharm).

- Bei drei Unternehmen (Pharma Wernigerode, Serumwerk Bernburg, Spreewald Pharma) dominierten »Ost-West-Kooperationen« bzw. MBO/MBI-Modelle, wobei die westdeutschen Geschäftspartner zu meist den größeren Teil des Kapitals in das Unternehmen einbrachten.
- In drei Fällen kam es zu »echten Reprivatisierungen« an ostdeutsche Unternehmer (Apogepha, Feinchemie Sebnitz, Hofmann & Sommer). Davon können zwei als »Notgemeinschaften« charakterisiert werden (Hofmann & Sommer; Feinchemie Sebnitz).

Bemerkenswert ist ferner, dass nicht nur die Verkäufe der »großen Drei« durch einen harten Bieterwettbewerb gekennzeichnet waren, sondern auch die Verkäufe der meisten kleineren Pharmaunternehmen. Ihre Privatisierung war Sache der Treuhandniederlassungen. In mehreren Fällen kam es zu Anwürfen der unterlegenen Bieter gegen die Niederlassungen. Dies lässt darauf schließen, dass es sich bei den verkauften Unternehmen um werthaltige Betriebe handelte. Der Pharmamarkt bot größere Gewinnspannen als andere Branchen. Dies erklärt die Hartnäckigkeit, mit denen die Bewerber versuchten, zum Erfolg zu kommen.

Im Jahr 2008 waren in den in Ostdeutschland angesiedelten Pharmaunternehmen knapp 18 000 Mitarbeiter tätig, d. h. mehr als im letzten Jahr der DDR. Ein historischer Langzeitvergleich zeigt ihren Bedeutungszuwachs. Während die Pharmaindustrie auf dem Gebiet der späteren DDR im Jahr 1936 nur rund 5 Prozent der gesamtdeutschen Pharmaproduktion erzeugte, waren es 2008 bereits 17 Prozent.<sup>650</sup> Allerdings wird dieses Ergebnis wesentlich durch die Einbeziehung Berlins mit den großen Produzenten Bayer AG – Division Pharmaceuticals und Berlin-Chemie AG beeinflusst. Zu den »Leuchttürmen« gehören die Berlin-Chemie AG, die Hexal-Tochter Salutas Pharma GmbH, Barleben, Jenapharm, die Sächsische Serumwerk Dresden AG und die Oranienburger Pharmawerk GmbH.

650 Vgl. Die Pharmaindustrie in Mitteldeutschland, S. 4.

# Kosmetikhersteller: Vom Markt verdrängt

## 18. Aschenputtel: Die Kosmetikindustrie der DDR

Nach Ende des Zweiten Weltkriegs wurden alle größeren Kosmetikbetriebe in der SBZ enteignet. Die bekanntesten Unternehmerfamilien gingen nach Westdeutschland, was die Verlegung von Firmensitzen, den Verlust von Know-how und das Verschwinden von Markennamen nach sich zog. Zwar kam die Inlandsproduktion bald wieder in Gang, doch der Export stagnierte, da es an geeigneten Rohstoffen und Verpackungsmaterialien mangelte.<sup>651</sup> Lediglich kleinere, auf den lokalen Markt beschränkte Hersteller blieben noch bis Anfang der 1970er-Jahre in Privathand oder nahmen staatliche Beteiligungen auf. Von den internationalen Märkten verschwanden die einst sehr gefragten Produkte aus Sachsen und Thüringen nie ganz, sie spielten aber in der Exportstatistik der DDR rein quantitativ kaum eine Rolle. Die Kosmetikhersteller führten ein Nischendasein, da sich die Investitionspolitik im Bereich der chemischen Industrie zunächst auf die Grundstoff- und später auf die Petrochemie konzentrierte. Die Konsumwünsche der Bevölkerung standen demgegenüber zurück.

In rund 100 Betrieben – darunter 12 VEB, 24 Betriebe mit staatlicher Beteiligung, 24 Privatbetriebe und 41 Betriebe der örtlich geleiteten Kleinindustrie – produzierten 1971 lediglich 2900 Beschäftigte Kosmetika.<sup>652</sup> Mehr als die Hälfte aller Erzeugnisse der Branche wurde in Sachsen (in den Bezirken Dresden, Leipzig und Karl-Marx-Stadt) hergestellt. Wichtigste Hersteller, gemessen an der industriellen Warenproduktion und der Beschäftigtenzahl, waren in dieser Zeit der VEB Florena Waldheim, der

651 Vgl. Ministerium für Industrie, HA Chemie, 13.7.1950: Bericht betr. Export Kosmetik, BArch Berlin, DG-2/20672.

652 Vgl. Studie des Ingenieurbüros für Rationalisierung Leichtchemie Karl-Marx-Stadt zur Produktion von kosmetischen Erzeugnissen, 1971, Sächsisches Staatsarchiv Chemnitz, Bestand 32674 (Sammlung zur Geschichte der Fettchemie in Chemnitz), Nr. 1307.

VEB Decenta Döbeln, der VEB Zitzau-Werk Zeitz, der VEB Elbe-Chemie Dresden und der VEB Berlin-Kosmetik.<sup>653</sup>

Im Vergleich zu den genannten VEBs spielten die führenden westdeutschen Kosmetikerhersteller, wie die Beiersdorf AG, Hamburg, die Wella AG, Darmstadt, und die Henkel KGaA, Düsseldorf, in einer ganz anderen Liga. Sie hatten sich zu Global Playern entwickelt. So waren für die Beiersdorf AG im Jahr 1972 mehr als 10 000 Beschäftigte tätig, davon knapp die Hälfte in internationalen Tochtergesellschaften.<sup>654</sup> Der Konzernumsatz lag bei mehr als 1 Milliarde DM und damit etwa doppelt so hoch wie der Umsatz aller Kosmetikproduzenten der DDR zusammen. Für die Wella AG arbeiteten damals etwa 8000 Beschäftigte. Das Unternehmen verfügte über Produktions- und Vertriebsstätten in 50 Ländern.<sup>655</sup> Mit ähnlicher Dynamik und weltweiter Ausrichtung entwickelte sich die Henkel KGaA.<sup>656</sup> Das Familienunternehmen gehörte zu den am stärksten international ausgerichteten westdeutschen Firmen.

Von solchen Größenordnungen und internationaler Präsenz waren die Kosmetikerhersteller der DDR weit entfernt. Sie blieben vornehmlich auf den Binnenmarkt beschränkt, litten an verschiedensten Rohstoff- und Materialengpässen und zu geringen Investitionen. Die Leiter der Kosmetikbetriebe monierten die Vernachlässigung ihrer Branche und forderten Reformen. Eine Erhöhung der Produktivität erhofften sie sich von der Bildung eines Kombinats. Anfang 1972 schienen sich mit der Aufwertung des VEB Chemische Fabrik Miltitz zum Kombinat Verbesserungen anzubahnen. Diesem Betrieb wurden fast alle Hersteller von Kosmetika zugeordnet.

653 Vorgänger des VEB Berlin-Kosmetik war der 1954 durch Zusammenlegung mehrerer zuvor in privater Hand befindlicher Kosmetikunternehmen gebildete VEB Kosmadon. Dessen Hauptsitz befand sich in der Anklamer Straße in Berlin-Mitte. Seit 1959 firmierte der Betrieb unter dem Namen VEB Berlin-Kosmetik. Diesem VEB wurden im Zuge weiterer Verstaatlichungen mehrere Privatbetriebe bzw. Betriebe mit staatlicher Beteiligung angegliedert.

654 Vgl. <https://www.beiersdorf.de/ueber-uns/> (Zugriff am 8.3.2018).

655 Vgl. Wella AG (Hg.): *Der Schönheit verpflichtet*.

656 Vgl. Feldenkirchen/Hilger: *Menschen und Marken*, S. 310.

### Kosmetikhersteller der DDR, Stand Dezember 1971<sup>657</sup>

Betrieb	Warenproduktion zu Industrieabgabepreisen (in Mio. M)	Beschäftigte
Zitza Zeitz	87,1	329
Florena Waldheim, Decenta Döbeln	85,7	403
Berlin-Kosmetik	59,5	350
Londa Rothenkirchen	50,5	141
Gerana Gera	35,7	126
Episan Zeulenroda	16,3	91
Elbe-Chemie	65,1	414
VEBs gesamt	399,9	1 854
Aerosol-Automat Karl-Marx-Stadt	90,9	669
– davon kosmetische Aerosole	27,0	-
18 Betriebe mit staatlicher Beteiligung insgesamt	110,0	752
12 Privatbetriebe insgesamt	22,6	183
Kommunale Betriebe insgesamt	7,5	117
<b>Gesamt</b>	<b>540,0</b>	<b>2 906</b>

Im Zuge der Kombinatbildung wurden auch noch die letzten Privatbetriebe und Betriebe mit staatlicher Beteiligung der Branche verstaatlicht und überwiegend als unselbstständige Betriebsteile größeren VEB zugeordnet. Es handelte sich um reine Betriebsadditionen, ohne ausreichende Beachtung technologischer und wirtschaftlicher Zusammenhänge. Einige Jahre später geriet die Kosmetikindustrie in eine tiefe Krise. Infolge des Devisenmangels durften kaum Rohstoffe aus dem westlichen Ausland eingeführt werden, die Produktionsanlagen waren veraltet und es fehlte

<sup>657</sup> Zusammengestellt nach Studie des Ingenieurbüros für Rationalisierung Leichtchemie Karl-Marx-Stadt zur Produktion von kosmetischen Erzeugnissen, Karl-Marx-Stadt 1971, Sächsisches Staatsarchiv Chemnitz, Bestand 32674 (Sammlung zur Geschichte der Fettchemie in Chemnitz), Nr. 1307.

an Verpackungsmaterialien. Weder der Inlandsbedarf noch die Exportmärkte im RGW konnte ausreichend beliefert werden.<sup>658</sup>

Erst in den 1980er-Jahren wurde die lange vernachlässigte Kosmetikindustrie aufgewertet. Die SED-Führung verfolgte damit zwei Ziele: Zum einen sollten ihre Betriebe mehr Waren für den Export zur Verfügung stellen, zum anderen sollte den gewachsenen Konsumwünschen der Bevölkerung besser Rechnung getragen werden. Ausgangspunkt für die erstrebte Modernisierung war die Gründung des VEB Kosmetik-Kombinat Berlin im Jahr 1980.<sup>659</sup> Die bis dahin als Industriezweingleitung existierende VVB Leichtchemie wurde aufgelöst und ihr Personal dem Kombinatstammbetrieb in Berlin zugeordnet. Rund ein Drittel der Beschäftigten des VEB Kosmetik-Kombinat Berlin war seitdem in der Verwaltung tätig. An den Standorten der traditionsreichen sächsischen Kosmetikindustrie stieß die Verlagerung von Entscheidungskompetenzen nach Ost-Berlin auf wenig Gegenliebe, war doch damit ein Bedeutungsverlust des zuvor dominierenden VEB Chemisches Kombinat Miltitz verbunden. Die Miltitzer Leitung und der Bezirk Leipzig hatten vergeblich gegen die Bildung des neuen Kombinats im Berlin protestiert.<sup>660</sup>

Der erhoffte Hauptstadteffekt blieb jedoch aus. Das neu gebildete Kombinat erfüllte die Planvorgaben nicht, was in kurzer Zeit die Ablösung mehrerer Direktoren zur Folge hatte. Erst als im Januar 1986 die Chemikerin Christa Bertag<sup>661</sup> an die Spitze des Kombinats berufen wurde, gelang eine Trendwende. Bertag hatte zuvor als Leiterin der Konsumgüterproduktion in den Leuna-Werken und in der Abteilung Grundstoffindustrie

658 Vgl. Merkel: Utopie und Bedürfnis, S. 264; Didschuweit: Die Geschichte eines Industriezweiges, S. 59.

659 Der VEB Kosmetik-Kombinat Berlin wurde am 1. Januar 1980 aus 60 Betrieben der 1966 geschaffenen Vereinigung Volkseigener Betriebe (VVB) Leichtchemie gebildet, die damit aufgelöst wurde. Das entstandene Kombinat wurde dem Ministerium für chemische Industrie unterstellt. Stammbetrieb des Kombinats wurde der VEB Berlin Kosmetik und dessen Direktor Generaldirektor des Kombinats (vgl. Landesarchiv Berlin, C Rep. 422, VEB Kosmetik-Kombinat Berlin, Findbuch).

660 Vgl. Betriebsdirektoren an Ministerpräsident Modrow, 29.1.1990, Anlage 1, Sammlung Hellfritsch.

661 Vgl. Bertag: Wir dachten, wir finden schon eine Lösung, S. 237.

beim ZK der SED gearbeitet. Das von ihr geleitete Kombinat gehörte 1989 mit einer industriellen Warenproduktion von rund 3 Milliarden DDR-Mark, fünf Produktionsbetrieben, zwei Zulieferbetrieben, einem Ingenieurbüro und insgesamt 8600 Beschäftigten zu den kleinsten Kombinaten im Verantwortungsbereich des Ministeriums für chemische Industrie. Im Vergleich zum Vorgängerkombinat verfügte der VEB Kosmetik-Kombinat Berlin über deutlich mehr Beschäftigte, was hauptsächlich auf Betriebszuordnungen (VEB Deutsches Hydrierwerk Rodleben, VEB Elbe-Chemie Dresden und VEB Aerosol-Automat Karl-Marx-Stadt) zurückzuführen war. Der VEB Elbe-Chemie war Alleinhersteller von Zahnpasta und der VEB Aerosol-Automat Karl-Marx-Stadt begann sich auf die Herstellung von Sprays für die Körperpflege und von Produkten der Haushaltschemie (Leder- und Autopflegemittel) zu spezialisieren. Bei den fünf Kombinatbetrieben wurden nicht nur Körperpflegemittel produziert, sondern teilweise auch Vorprodukte für andere Hersteller oder Endprodukte für andere Branchen. Ihre Erzeugnisse überlappten sich zum Teil aus historischen Gründen oder auch technologisch bedingt.

Im VEB Kosmetik-Kombinat Berlin wurden rund 95 Prozent aller kosmetischen Erzeugnisse der DDR produziert. Dazu schrieb Kombinatdirektorin Bertag rückblickend: »Der Markt war unser Markt. Hinzu kam das gesamte sozialistische Wirtschaftsgebiet. Begrenzt waren nur die Ressourcen.«<sup>662</sup> Das Kombinat exportierte rund ein Viertel seiner Erzeugnisse in die Länder des RGW, wohingegen der Export ins NSW kaum nennenswert war.<sup>663</sup> Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) konstatierte 1985: »Exporte in westliche Industrieländer sind wohl auch längerfristig nicht möglich, dafür ist der Abstand zum internationalen Niveau zu groß.«<sup>664</sup> Bei den Neuentwicklungen des Kombinats handelte es sich überwiegend um Imitationen westlicher Produkte.

662 Bertag: Schönheit kommt von Chemie, S. 166.

663 Vgl. Hauptkennziffern der Leistungs- und Effektivitätsentwicklung der Kombinate der chemischen Industrie im Jahr 1988, Februar 1989, BAArch Berlin, DC-20 I/3, Nr. 2709.

664 Vgl. Cornelsen/Koch/Lambrecht/Scherzinger: Konsumgüterversorgung in der DDR, S. 146.

### Betriebe des VEB Kosmetik-Kombinat Berlin im Jahr 1985<sup>665</sup>

Betrieb	Beschäftigte	Hauptprodukte
<b>1) VEB Kosmetik-Kombinat Berlin, Stammbetrieb</b>	<b>1 100</b>	Haarwäsche, Badezusätze, Pflegecremes, Make-Up, Lippenstifte
<b>2) VEB Chemische Werke Miltitz</b>	<b>2 160</b>	
– VEB Chemische Werke Miltitz, Stammbetrieb	1 000	Riech- und Geschmacksstoffe, Seifen
– BT Florena Waldheim-Döbeln	770	Hautcreme, Pflegeserien
– BT Londa Rothenkirchen	250	Haarpflegemittel
– BT Patina Halle	240	Emulsionen
<b>3) VEB Deutsches Hydrierwerk Rodleben</b>	<b>3 000</b>	
VEB Deutsches Hydrierwerk Rodleben, Stammbetrieb	2 300	Tenside, Lösungsmittel, Farb- und Riechstoffe, Konservierungsmittel, Shampoos
– BT Gerana Gera	150	Schaumbäder
– BT Herbacin Wutha	100	Naturkosmetik
– BT Zitza Zeitz	350	Seifen, Haarwasser
– BT Episan Zeulenroda	100	
<b>4) VEB Elbe-Chemie Dresden</b>	<b>500</b>	Zahnpasta, Mundwasser
– BT Kräutervital	?	Hautcremes
<b>5) VEB Aerosol-Automat Karl-Marx-Stadt</b>	<b>300</b>	Sprays
<i>Zuliefererbetriebe:</i>		
VEB Metallwerk Wasungen	400	Aluminiumtuben
VEB Plasta Oederan	200	Verpackungsmaterial
<i>Ingenieurbüro</i>		
Ingenieurbüro für Rationalisierung Karl-Marx-Stadt	?	Anlagenbau

665 Vgl. ebd., S. 140 f.

Mit seinen Verkäufen im Inland und den Exporten erzielte das Kombinat hohe Gewinne und führte diese fast komplett an den Staatshaushalt ab. Im Gegensatz zu allen anderen Kombinaten der chemischen Industrie benötigte VEB Kosmetik-Kombinat Berlin keine Exportpreisstützungen. Dennoch war die Produktionsorganisation unwirtschaftlich. Dies zeigte sich nirgends deutlicher als bei den Bezügen von Kunststoffflaschen, Kartonagen, Aluminiumtuben und Verschlüssen. Menge und Qualität der Zulieferungen reichten oft nicht aus, um die Bedarfe der Endproduzenten zu decken.<sup>666</sup>

Eine Modernisierung einzelner Standorte begann Mitte der 1980er-Jahre mithilfe von Kompensationsgeschäften, die über den Bereich Kommerzielle Koordinierung des Ministeriums für Außenhandel liefen. Auf diesem Wege konnten u. a. für Florena in Waldheim-Döbeln, Elbe-Chemie Dresden und Patina Halle neue Anlagen angeschafft werden. Bei der Investition für Florena handelte es sich um eine hochmoderne Fabrik. Deren Refinanzierung sollte über Lizenzproduktion für die Beiersdorf AG (»Nivea«), aber auch Fettalkoholexporten des Kombinatsbetriebs VEB DHW Rodleben erfolgen. Mit dem Beiersdorf Know-how sollte der Anschluss an die internationale Spitze im Bereich der Creme-Produktion erreicht werden. Wohl mit Blick auf diese Entwicklungen schätzte Kombinatdirektorin Bertag rückschauend ein: »Bei uns war nichts marode.«<sup>667</sup>

## 19. Kombinatsauflösung von unten

Nur wenige Tage nach dem Sturz Erich Honeckers und der Einsetzung einer neuen SED-Führung unter Leitung von Egon Krenz legten Partei- und Werkleitung des VEB Florena Waldheim-Döbeln Anfang November 1989 in einem Schreiben an das ZK der SED ihre Vorstellungen von den nötigen

666 Vgl. Bertag: Wir dachten, wir finden schon eine Lösung, S. 246.

667 Bertag: Schönheit kommt von Chemie, S. 173.

Wirtschaftsreformen dar.<sup>668</sup> Sie unterzogen das schwerfällige System der zentral gesteuerten Bilanzierung einer grundsätzlichen Kritik, forderten eine leistungsrechte Entlohnung und drängten auf die Unabhängigkeit ihres Betriebs von den übergeordneten Leitungen.<sup>669</sup>

Florena befand sich als Betriebsteil des VEB Chemische Werke Miltitz in einer doppelten Abhängigkeit: Zum einem unterstand der VEB als unselbstständiger Betriebsteil dem Stammbetrieb in Miltitz und zum anderen der Kombinatiatsleitung in Berlin. Die Direktoren der ebenfalls Miltitz zugeordneten Betriebsteile Londa Rothenkirchen und Patina Halle schlossen sich den Vorschlägen ihrer Kollegen aus Waldheim-Döbeln an. Sie wollten die volle wirtschaftliche Selbstständigkeit ihrer Betriebe im Verlaufe des Jahres 1990 erreichen. Nachdem auch der Betriebsdirektor des VEB Chemisches Werk Miltitz der Auflösung des bisherigen Verbunds zugestimmt hatte, sandten alle gemeinsam ihre Vorschläge an Ministerpräsident Hans Modrow.<sup>670</sup> An die Stelle des von Berlin aus geführten Kombinatiats sollte ein »Konzern« mit Sitz in Miltitz treten. Eine Rückkehr zur Struktur aus den 1970er-Jahren bedeutete dies aber nicht. Die Betriebe in Waldheim-Döbeln und Halle strebten Kooperationen mit der Beiersdorf AG und Unilever an, Londa wollte mit der Wella AG zusammenarbeiten und Miltitz suchte ebenfalls nach westdeutschen Partnern. Den Emanzipationsbestrebungen der sächsischen Betriebe hatten die Kombinatiatsleitung und das Ministerium für chemische Industrie wenig entgegenzusetzen.<sup>671</sup> Am 31. Januar 1990 stimmte Kombinatiatsdirektorin Bertag der Auflösung des Verbunds zu.<sup>672</sup>

Die seit dem 1. Februar 1990 juristisch eigenständigen Betriebe setzten auf die Gründung von Joint Ventures. Sie knüpften dafür an die bereits bestehenden Projekte zur Lizenzproduktion an. So bot Florena der Beiersdorf AG die Ausweitung der Lizenzproduktion, den Vertrieb sämt-

668 Vgl. Parteileitung des VEB Florena Waldheim-Döbeln an ZK der SED, 2.11.1989, Sammlung Hellfritzsch.

669 Hellfritzsch an Bertag, 12.11.1989, Sammlung Hellfritzsch.

670 Vgl. Betriebsdirektoren an Modrow, 29.1.1990, Sammlung Hellfritzsch.

671 Vgl. Gloger: Florena Cosmetics GmbH, S. 539.

672 Vgl. Burkhardt an Hellfritzsch, 6.2.1990, Sammlung Hellfritzsch.

licher Beiersdorf-Erzeugnisse über das eigene Vertriebssystem und die gemeinsame Erschließung des sowjetischen Marktes an.<sup>673</sup> Die Beiersdorf AG ging auf den Vorschlag zur Gründung eines Joint Ventures ein, baute aber gleichzeitig ein eigenes Vertriebssystem in der DDR auf.<sup>674</sup>

Noch rascher als der Hamburger Marktführer reagierte die Goldwell GmbH, Darmstadt, auf die Zeitenwende in der DDR. Erst 1989 hatte der japanische Konzern Kao Corporation, Tokyo, eine Mehrheitsbeteiligung am Darmstädter Traditionsunternehmen erworben.<sup>675</sup> Goldwell bot Berlin Kosmetik einen Vertrag an, der vorsah, die Goldwell-Produktpalette allen Friseurbetrieben in der DDR zugänglich zu machen.<sup>676</sup> Dies wäre auf die vollständige Ablösung der Marke »Florena« hinausgelaufen. Darauf ließ sich aber das Management in Waldheim-Döbeln nicht ein.

Erfolgreicher verliefen Verhandlungen mit der Georg Dralle GmbH, Hamburg. Florena und Dralle gründeten im Herbst 1990 ein Joint Venture zur Vermarktung von Haarwässern.<sup>677</sup> Außerdem vereinbarten sie eine Zusammenarbeit beim Vertrieb in der Sowjetunion und prüften die Lohnfertigung von Dralle-Erzeugnissen bei Florena.<sup>678</sup>

Auch der VEB Hydrierwerk Rodleben schied im Frühjahr 1990 aus dem Kombinatverbund aus und setzte auf einen eigenständigen Weg in die Marktwirtschaft. Als Produzent von Grundstoffen für die Kosmetikindustrie schien das Werk trotz seiner technisch veralteten Anlagen ein gefragter Partner zu sein. Westdeutsche Unternehmen, darunter die Henkel KGaA und die Hüls GmbH, zeigten sich an der Gründung von Joint Ventures interessiert.<sup>679</sup>

673 Vgl. Hellfritzsich an Wölfer, 7.3.1990, ebd.

674 Vgl. »Beiersdorf AG: 20 Millionen Investitionen in der DDR«, in: Handelsblatt, 29.6.1990.

675 Vgl. Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit in den Jahren 1989/90, Deutscher Bundestag, 12. Wahlperiode, Drucksache 12/847, S. 81.

676 Vgl. »Goldwell: Joint Venture in der DDR«, in: Handelsblatt, 16.2.1990.

677 Die Dralle AG wurde 1991 vom französischen Kosmetikkonzern L'Oréal gekauft. Ende 1991 schloss L'Oréal das Hamburger Werk. Damit endete auch die Zusammenarbeit mit Florena.

678 Vgl. »Dralle kooperiert mit VEB Florena«, in: Handelsblatt, 17.9.1990.

679 Vgl. Besuchsbericht, 23.3.1990: Hydrierwerk Rodleben, SchA, Bestand 054, Nr. 009.

Am schnellsten kamen die Verhandlungen zwischen dem VEB Londa Rothenkirchen und der Wella AG, Darmstadt, dem früheren Mutterhaus von Londa, voran. Schon am 7. März 1990 unterzeichneten die Wella AG und der VEB Londa Rothenkirchen eine Vereinbarung über die Gründung eines Joint Ventures.<sup>680</sup> Zu dieser Zeit arbeiteten bei Londa 270 Beschäftigte in Rothenkirchen und 60 im Werk Frauenwald. Londa exportierte über den Zentralvertrieb Haarkosmetik, Leipzig, 70 Prozent seiner Haarpflegeprodukte nach Osteuropa.

Mithilfe der gemeinsamen Firma wollte die Wella AG ihr Osteuropageschäft ausweiten. Nur wenige Tage nach der Gründung des Joint Ventures mutmaßte ein Branchenkenner, dass alsbald eine Übernahme des Rothenkirchener Betriebes durch die Wella AG erfolgen würde.<sup>681</sup> Eine bemerkenswerte Einschätzung, zumal es zu diesem Zeitpunkt noch gar keinen rechtlichen Rahmen für solch einen Schritt gab. Der Berichterstatter, ein Mitarbeiter der Schering AG, ging davon aus, dass die Entwicklung in Richtung der deutschen Einheit nicht mehr aufzuhalten sei. Deutlichste Signale dafür waren die Ankündigung der Bundesregierung vom 7. Februar 1990, mit der DDR unverzüglich in Verhandlungen über die Schaffung einer »Währungsunion« einzutreten und die nur drei Tag später gegebene Einwilligung Michail Gorbatschows, dass die Deutschen allein über ihre Einigung entscheiden sollten.<sup>682</sup>

Tatsächlich signalisierte die Wella AG nur wenige Wochen nach der Gründung der Treuhand, Londa kaufen zu wollen. Peter Zühlsdorff, Vorstandsvorsitzender der Wella AG, setzte sich für die Übernahme des einstigen Stammsitzes ein.<sup>683</sup> Christa Bertag unterstützte diesen Plan und vermittelte Kontakte. Die noch im Aufbau befindliche Privatisierungsagentur sah in der Wella AG den besten Bewerber, da der Konzern schon

680 Vgl. »Wella wird wieder in der DDR aktiv«, in: Handelsblatt, 7.3.1990.

681 Vgl. Besuchsbericht, 15.3.1990: VEB Kosmetikkombinat Berlin auf Leipziger Messe, 15.3.1990, SchA, 054, Nr. 009.

682 Vgl. Ritter: Der Preis der deutschen Einheit, S. 31–33.

683 Vgl. »25 Jahre deutsche Einheit: Christa Bertag und Peter Zühlsdorff«, in: Tagespiegel, 2.10.2015.

aufgrund seiner Marktpositionierung in der Lage war, den vergleichsweise kleinen ostdeutschen Standort rasch zu integrieren. Eine Ausschreibung gab es nicht.

Im Januar 1991 erwarb die Wella AG, rückwirkend zum 1. Juli 1990, die Londa GmbH, und damit ihr einstiges Stammhaus.<sup>684</sup> Alle 270 Arbeitsplätze in Rothenkirchen blieben erhalten.<sup>685</sup> Das Geschäftsjahr 1991 schloss die Londa GmbH mit einem Umsatz von 45 Millionen DM und mit Gewinn ab.<sup>686</sup> Schwerpunkt blieb der Export von Haarfärbemitteln nach Osteuropa. Tochtergesellschaften wurden in Russland, Polen, Rumänien, Ungarn und Tschechien gegründet. Im Jahr 1996 wurde der Firmensitz der Londa GmbH nach Dresden verlegt. Die Marke »Londa« wurde preislich unter der Marke »Wella« platziert, was ihr den zweifelhaften Ruf eintrug, ein »Wella für Arme« zu sein.<sup>687</sup>

Während die Wella AG ihre Pläne zur Übernahme von Londa rasch umsetzte, hielten sich die internationalen Marktführer mit Akquisitionen im Osten Deutschlands dann aber doch zurück. Auf dem gesättigten europäischen Kosmetikmarkt tobte seit einigen Jahren ein harter Verdrängungswettbewerb, der zu einem Sinken der Gewinnmargen bei den großen Produzenten geführt hatte. Die unverhoffte Möglichkeit zur Erschließung neuer Märkte in Osteuropa spielte den Branchenführern in die Karten. Sie setzten auf eine schnelle Erweiterung ihrer Vertriebswege, anfangs mithilfe der Gründung von Joint Ventures, aber kaum auf den Erwerb von Produktionsstätten. Angesichts dieser Lage traten mehrere ostdeutsche Firmen die Flucht nach vorn an und setzten mit unterschiedlichem Erfolg auf ein Management-Buy-out.

684 Vgl. »Londa mbH voll bei Wella«, in: Handelsblatt, 15.1.1991.

685 Vgl. Bredereck: Ungeschminkt in die Marktwirtschaft, S. 194.

686 Vgl. »Wella: Die Rationalisierung geht weiter«, in: Handelsblatt, 19.5.1992.

687 Vgl. Weiß: »Von Wella zu Londa und zurück«, in: Freie Presse, 21.8.2023.

## 20. Erfolgreiches Management-Buy-out: Florena Waldheim-Döbeln GmbH

Im Frühjahr 1990 begann der VEB Florena Waldheim-Döbeln mit dem Aufbau einer eigenen Verkaufsorganisation. Die Geschäftsführung war sich darüber im Klaren, dass es Florena-Produkte auf einem offenen Markt sehr schwer haben würden. Die sich abzeichnende Absatzkrise im Inland sollte durch die Behauptung des sowjetischen Marktes gemindert werden.<sup>688</sup> Als sich nach dem Erlass des Gesetzes zur Gründung von Kapitalgesellschaften und der Bildung der Ur-Treuhand im März 1990 die Möglichkeit zur Bildung von GmbHs und Aktiengesellschaften auftat, reichten die Kosmetikhersteller sehr schnell die dafür erforderlichen Unterlagen bei der Treuhand ein. Rückwirkend zum 1. Juni 1990 wurde der Betrieb in Waldheim-Döbeln in die Florena Cosmetic GmbH umgewandelt.<sup>689</sup>

Als entscheidend sollte sich erweisen, dass sich das Unternehmen die alleinigen Rechte an der Marke »Florena« sicherte. Andere Unternehmen aus der Branche, die zuvor zum Markenverband »Florena« gehört hatten, sahen diese DDR-Marke eher als Problem für ihre künftigen Geschäfte und setzten auf ein neues Image.<sup>690</sup> Sie unterschätzen die Nachteile des No-Name-Status.<sup>691</sup>

Die Florena Cosmetic GmbH verfügte bei ihrer Gründung über fünf Produktionsstätten, zwei Betriebsteile befanden sich in Waldheim und jeweils einer in Döbeln, Geringswalde und Colditz. Insgesamt waren 637 Beschäftigte, überwiegend Frauen, bei der Florena Cosmetic GmbH tätig.<sup>692</sup>

688 Vgl. Gespräch VEB Florena Waldheim/Cosmed am 10.4.1990, Sammlung Hellfritzsch.

689 Vgl. Notar Rainer Dornheim, Urkundenrolle Nr. D 369, 22.6.1990.

690 Vgl. Interview mit Heiner Hellfritzsch, 19.3.2018 in Döbeln.

691 Vgl. Bluhm: Zwischen Markt und Politik, S. 72.

692 Vgl. Geschäftsbericht 30.4.1990, Sammlung Hellfritzsch.

### Struktur der Florena Cosmetic GmbH am 1. Juli 1990<sup>693</sup>

Werk	Produktion	Beschäftigte
Döbeln	Seife	227
Waldheim, Niedermarkt	Rasiercreme	70
Waldheim, Eichberg	Universalcreme	270
Geringswalde	kosmetische Wässer	45
Colditz	kosmetische Wässer	19
Riesa-Mergendorf	Lager	6
<b>Gesamt</b>		<b>637</b>

Ob das Unternehmen in seiner bisherigen Struktur noch Bestand haben konnte, hing von den Entscheidungen der Vermögensämter über mehrere Restitutions- bzw. Reprivatisierungsansprüche ab. Die Treuhand sollte nach deren Entscheidung mit den Berechtigten einvernehmliche Regelungen treffen.<sup>694</sup> Eine Restitution der 1972 enteigneten Unternehmen ermöglichte das »Unternehmensgesetz« der DDR vom 7. März 1990. Ein Restitutionsanspruch betraf den Betriebsteil in Geringswalde, hervorgegangen aus der Reichalda KG Parfümeriefabrik Geringswalde. In diesem Fall kam es zu einer schnellen, letztendlich aber erfolglosen Reprivatisierung.<sup>695</sup>

Komplizierter und unübersichtlicher wurde die Rechtslage durch das im Einigungsvertrag festgeschriebene Prinzip »Rückgabe vor Entschädigung« und das von der Volkskammer noch kurz ihrer Auflösung am 23. September 1990 verabschiedete »Gesetz zur Regelung offener Vermögensfragen«. Die westdeutsche Rechtsposition wurde damit durchgesetzt. Nunmehr konnten auch in der alten Bundesrepublik ansässige Alt-eigentümer Reprivatisierungsanträge im Sinne der Wiedergutmachung

693 Zusammengestellt nach Darstellung des Unternehmens per 30.6.1990, Sammlung Hellfritzsch.

694 Vgl. Klopfer: Öffentlich-rechtliche Vorgaben für die Treuhandanstalt, S. 52.

695 Den alten Eigentümern gelang es nicht, die Produktion von kosmetischen Wässern in Geringswalde über längere Zeit aufrechtzuerhalten.

von Teilungsunrecht stellen.<sup>696</sup> Mit Inkrafttreten des Vermögensgesetzes übertrug der Gesetzgeber die Restitutionsverfahren in den Zuständigkeitsbereich der neu zu schaffenden Landesämter zur Regelung offener Vermögensfragen (LÄRoV). Damit entstand eine »Reprivatisierungsblockade«, die sich erst nach dem Erlass des »Investitionsvorranggesetzes« und des »Zweiten Vermögensrechtsänderungsgesetzes« 1992 allmählich zu lösen begann.<sup>697</sup> Diese Gesetze räumten Investitionen den Vorrang ein, ließen die Altschuldenproblematik allerdings unberücksichtigt.

Im Mai 1991 wurden bei der Treuhandzentrale, den Treuhandniederlassungen und der »Liegenschaftsgesellschaft der Treuhandanstalt« (TLG) Reprivatisierungsbeauftragte eingesetzt, die bei Rückgabeentscheidungen mitzuwirken hatten.<sup>698</sup> Anlass dafür war die wachsende Zahl von inzwischen durch die Vermögensämter bearbeiteten Rückgabebescheide. Zu dieser Zeit setzte sich bei der Treuhand die Auffassung durch, Alteigentümern, deren Unternehmen vor der Gründung der DDR enteignet worden waren, mit einem Vorkaufsrecht entgegenzukommen.

Bereits im April 1990 hatte sich Werner Schmidt, Sohn des einstigen Firmeninhabers der Seifenfabrik Hermann Otto Schmidt, an das Ministerium für Leichtindustrie der DDR gewandt, und sich gegen die Enteignung des väterlichen Betriebes in Döbeln im Jahr 1946 verwahrt. Einen Monat später wurden auch die Erben des Waldheimer Firmengründers August Bergmann beim staatlichen Vertragsgericht in Leipzig vorstellig und meldeten ihre Ansprüche auf enteignete Waldheimer Unternehmen an.<sup>699</sup> Solange diese Restitutionsanträge nicht entschieden waren, konnte die Treuhand keine abschließende Privatisierungsentscheidung treffen.

Nach dem Währungsschnitt im Sommer 1990 brachen bei der Florena Cosmetic GmbH, wie bei fast allen ostdeutschen Produzenten, die Umsätze im In- und Ausland ein. Das in den Jahren der deutschen Teilung

696 Vgl. Fetscher: Die Reorganisation von Eigentumsrechten, S. 94f.

697 Vgl. BGBl. I 1992, S. 1268.

698 Vgl. Willgerodt: Wiedereinsetzung der Alteigentümer (Reprivatisierung), S. 243.

699 Vgl. Rechtsanwalt Claus Pöhn an staatliches Vertragsgericht in Leipzig, 2.5.1990, Sammlung Hellfritzsch.

verfestigte Image, hinter dem vermeintlich besseren Westprodukt nur die Nummer 2 zu sein, beeinflusste das Kaufverhalten vieler Konsumenten. Der Umsatz des Unternehmens sank 1991 und lag nur noch bei etwa 12 Prozent des Niveaus von 1989. Rettungsanker waren noch bestehende Verträge mit sowjetischen Betrieben.

**Mitarbeiterzahl und Umsatzentwicklung der Florena Cosmetic GmbH<sup>700</sup>  
(\*DDR-Mark)**

Jahr	Mitarbeiter	Umsatz (in Mio. DDR-Mark bzw. DM)
1989	700	340*
1. Halbjahr 1990	630	k. A.
2. Halbjahr 1990	630	37,9
1991	512	40,1
1992	376	23,0
1993	308	34,0
1994	205	40,0
1995	210	50,0
1996	212	64,0
2000	270	100,0

Florena suchte nach Partnern. Der Vorstand der Beiersdorf AG, Hamburg informierte den Präsidenten der Treuhandanstalt, Rohwedder, im Dezember 1990 über ein Joint Venture mit Florena und die bevorstehende Prüfung der Möglichkeiten für eine Beteiligung oder auch Übernahme.<sup>701</sup> Letztendlich entschied sich der Marktführer zwar für eine Fortsetzung der Zusammenarbeit, aber nicht für eine Akquisition. Auch die von Florena angefragten Banken lehnten eine Beteiligung ab.<sup>702</sup>

700 Vgl. Zahlen zusammengestellt nach: Sammlung Hellfritzsich.

701 Vgl. Müller-Sonntag, Beiersdorf AG, an Rohwedder, 19.12.1990, BArch Berlin, B 412/12517, Bl. 202.

702 Vgl. BB-Kapitalbeteiligungsgesellschaft, Tochterunternehmen der Berliner Bank, an Florena Cosmetic GmbH, 27.8.1990, Sammlung Hellfritzsich.

Fachfremden Glücksrittern oder aggressive Konkurrenten, die auf Vermittlung der Treuhand schon in Döbeln vorstellig geworden waren, sollte das Unternehmen aber nicht in die Hände fallen.<sup>703</sup> Besonders unverfroren agierte die Tabfin AG, Zürich, die sich einen zweifelhaften Ruf bei Immobiliengeschäften erworben hatte. Das Unternehmen verlangte von der Florena GmbH nicht nur die Übersendung sämtlicher betriebswirtschaftlicher Unterlagen, sondern legte auch gleich noch eine Checkliste bei.<sup>704</sup> Die Tabfin AG wollte alle Details über das Joint Venture von Florena und der Beiersdorf AG, die Immobilienwerte, die Gehälter der leitenden Angestellten, die Marken ihrer Autos und noch vieles mehr genannt bekommen.

Auf solche und ähnliche Aktivitäten zu einer feindlichen Übernahme wollte sich die Geschäftsführung von Florena nicht einlassen. Dann wollte sie die Zukunft des Unternehmens trotz aller Probleme lieber selbst gestalten.

Im Juli 1990 hörten die Mitglieder der Geschäftsleitung – Heiner Hellfritzsch, Reinhard Hübner und Günter Haferkorn – auf einem Kongress der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP) in Kassel erstmals von der Möglichkeit, dass Manager ihr Unternehmen unter bestimmten Bedingungen selbst kaufen können. Sie griffen diese Idee auf. Nur wenige Tage später wandten sie sich mit dem Ansinnen an den Präsidenten der Treuhandanstalt, Reiner Gohlke, die Anteile an der Florena Cosmetic GmbH entweder komplett oder mehrheitlich zu erwerben.<sup>705</sup> Das war angesichts der sich rasch verschlechternden wirtschaftlichen Situation des Unternehmens eine mutige Entscheidung, die aber ausdrücklich vom Betriebsrat und vom Landkreis unterstützt wurde. Sie waren sich darüber einig, dass es sich bei Florena nicht um einen »Schrottbetrieb« handelte.

Den Antrag auf einen MBO gab Hellfritzsch in der Zentrale der Treuhand in Berlin ab. Die noch im Aufbau befindliche Behörde war mit der

703 Vgl. Interview mit Heiner Hellfritzsch, 19.3.2018 in Döbeln.

704 Vgl. Tabfin AG an Florena GmbH, 22.10.1990, BArch Berlin, B 412/12517, Bl. 213–216.

705 Vgl. Hellfritzsch an Gohlke, 31.7.1990, Sammlung Hellfritzsch.

Fülle ihrer Aufgaben vollkommen überfordert. Monatelang erfolgte keine Reaktion. Der erste mit dem Vorgang betraute Treuhandmitarbeiter, Klaus-Günther Sorg, zuvor stellvertretender Minister für Erzbergbau, Metallurgie und Kali der DDR, hatte von MBO noch nie etwas gehört. Ostdeutsche als Käufer waren zu dieser Zeit die große Ausnahme. »Damals galt noch die Regel, dass ein Unternehmen nur an kapitalkräftige westliche Investoren verkauft werden könnte«, erinnerte sich Produktionschef Haferkorn.<sup>706</sup>

Eines der größten Probleme für das Unternehmen stellte die Überbewertung des Anlagevermögens in der D-Mark-Eröffnungsbilanz dar. Die Florena Cosmetic GmbH stellte deshalb im Oktober 1990 einen Antrag auf Entschuldung von Altkrediten in Höhe von 32,6 Millionen DM.<sup>707</sup> Letztendlich hingen von der Regelung dieser Frage die Überlebenschancen des Unternehmens ab.

Die Geschäftsführer hielten am MBO-Plan fest und schrieben am 8. November 1990 an den neuen Präsidenten der Treuhandanstalt Detlev Rohwedder.<sup>708</sup> In einem Punkt modifizierten sie ihr Ansinnen: sie wollten selbst nur 75,1 Prozent der Anteile an der Florena Cosmetic GmbH erwerben und 24,9 Prozent der Anteile für die Mitarbeiter treuhänderisch halten.

Unterdessen verschlechterten sich die Absatzchancen für Florena-Produkte auf dem sowjetischen Markt. In den ersten bei der Treuhand eingereichten Unternehmenskonzepten war man noch von einem Exportanteil von 70 bzw. 50 Prozent des Gesamtumsatzes ausgegangen. Diese Quoten wurden weit verfehlt. Umso wichtiger waren die Zusammenarbeit mit der Dralle GmbH beim gemeinsamen Vertrieb von Produkten und der Kooperationsvertrag mit der Beiersdorf AG.

Die von der Florena Cosmetic GmbH bei der Treuhand im Herbst 1990 eingereichten Unterlagen blieben über Monate unbearbeitet und gingen schließlich ganz verloren. In der Treuhand, so stellte es sich den

706 Zit. nach Dietmar H. Lamparter: »Creme für den Osten«, in: Die Zeit, 7.1.1994.

707 Hellfritzsch an Treuhand, 15.10.1990, Sammlung Hellfritzsch.

708 Florena Cosmetic GmbH an Rohwedder, 8.11.1990, ebd.

Antragstellern dar, herrschten Chaos und Konzeptionslosigkeit. Tatsächlich hatte zu dieser Zeit die Beratung einer MBO/MBI-Konzeption schon mehrfach auf der Tagesordnung des Treuhandvorstands gestanden, war aber auf das Frühjahr 1991 verschoben worden.<sup>709</sup>

Die Florena-Manager waren auf sich selbst gestellt. Ihr MBO-Antrag samt Bankbürgschaften wurde nicht wieder aufgefunden. Stattdessen schickte die Treuhand Kaufinteressenten nach Waldheim-Döbeln und empfahl eine Absenkung der Preise für das Florena-Sortiment.<sup>710</sup> Das Image des billigen Jakobs wollte man bei Florena jedoch nicht akzeptieren, sondern hielt an einer Positionierung im mittleren Preissegment, ca. 10 Prozent unter den Preisen des Branchenführers, fest.

Inzwischen hatte Peter Bergmann auf seine Restitutionsansprüche verzichtet, da er nicht selbst unternehmerisch in Waldheim-Döbeln tätig werden wollte. Er unterstützte nunmehr den MBO-Plan und sah darin den besten Weg zur Fortschreibung der traditionsreichen Geschichte des Waldheimer Betriebes.<sup>711</sup> Zwischen Bergmann und der Geschäftsführung der Florena Cosmetic GmbH bestand Einvernehmen, dass in Waldheim weiter produziert werden sollte.

Die drei Geschäftsführer wollten das Unternehmen nach vorheriger weitgehender Übernahme der Altschulden durch die Treuhand für 10 Millionen DM, davon 6 Millionen DM für Altverbindlichkeiten, erwerben.<sup>712</sup> Der für den Bereich Kosmetik zuständige Treuhandmitarbeiter, Arndt-Rudolf Fleischer, befürwortete das MBO-Konzept, wollte aber für die Kaufpreisfindung eine Substanzwertbetrachtung zugrunde legen.<sup>713</sup> Den Substanzwert errechnete er auf der Grundlage der D-Mark-Eröffnungsbilanz, in die weit überhöhte Anlagenwerte eingegangen waren. Lediglich einen zehnzehnteligen Abschlag hielt er für vertretbar. Fleischer räumte Hellfritzsch noch bis zum 8. August 1991 eine Nachfrist zur Aufbesserung des

709 Vgl. Trecker, Neue Unternehmer braucht das Land, S. 131, 153 ff.

710 Vgl. 150 Jahre Pflegekompetenz, S. 48.

711 Vgl. Bergmann an Hellfritzsch, 1994, Leipziger Wirtschaftsarchiv, U 159, A.H.A. Bergmann Waldheim (Florena Cosmetic GmbH).

712 Vgl. Rechtsanwalt Schröder an Fleischer, Treuhand, 29.4.1991, Sammlung Hellfritzsch.

713 Vgl. Fleischer an Rechtsanwalt Schröder, 15.7.1991, ebd.

Angebots ein. Andernfalls sollte die Florena Cosmetic GmbH von einer Investmentbank weltweit zum Verkauf ausgeschrieben werden.<sup>714</sup>

Die Substanzwertberechnung wurde von den Kaufinteressenten infrage gestellt. Sie waren aber bereit, der Treuhand bei der Altlasten- und Altschuldenregelung entgegenzukommen.<sup>715</sup> Auf einer Beratung am 16. August 1991 konnten die Parteien keine Einigkeit über die Verkaufsmodalitäten erzielen.<sup>716</sup> Fleischer beharrte darauf, dass es sich bei Florena um ein gesundes Unternehmen handle, das möglichst teuer verkauft werden sollte.

Zusätzlich erschwert wurden die Verhandlungen durch den zu diesem Zeitpunkt noch immer ungeklärten Status des Betriebsteils Döbeln, auf dem ein Restitutionsanspruch lastete. Während die Bergmann-Erben von einem Rückerwerb des Waldheimer Betriebes Abstand genommen hatten, stand eine Entscheidung über den Betriebsteil Döbeln noch aus.<sup>717</sup> Da noch kein Bescheid des Vermögensamts vorlag, beantragte die Treuhand einen Investitionsvorrangbescheid zugunsten der potenziellen Käufer. Nunmehr mussten stets zwei Varianten, Verkauf beider Betriebsstätten Waldheim und Döbeln oder alleiniger Verkauf der Betriebsstätte Döbeln, berechnet werden. Die Betriebsstätte Döbeln erwirtschaftete mit der Seifenproduktion einen wesentlichen Teil der Verluste des Gesamtunternehmens. Je nachdem, ob nun beide Betriebsstätten gemeinsam oder einzeln verkauft werden konnten, musste der Kaufpreis neu berechnet werden.

Im September 1991 stufte der Leitungsausschuss das Unternehmen als sanierungswürdig ein, charakterisierte das Management als überdurchschnittlich aktiv und sah auf mittlere Sicht gute Wachstumschancen. Empfohlen wurde eine Beschleunigung des MBO-Verfahrens.<sup>718</sup> Dem

714 Vgl. Fleischer an Hellfritzsch, 29.7.1991, Sammlung Hellfritzsch.

715 Vgl. Haferkorn an Fleischer, 8.8.1991, ebd.

716 Vgl. Stiegler, Vorsitzende des Betriebsrats, an Bauer, 22.8.1991, ebd.

717 Der seit 1981 zum VEB Florena Waldheim gehörende VEB Decenta in Döbeln war 1990 zur Decenta Vertriebs GmbH umgewandelt worden.

718 Vgl. 101. Sitzung des Leitungsausschusses am 17. 9.1991, BArch Berlin, B 412/16214, Bl. 101; 102. Sitzung des Leitungsausschusses am 19.9.1991, BArch Berlin, B 412/16215, Bl. 417–423.

standen aber die Spannungen zwischen der Geschäftsführung von Florena und dem zuständigen Treuhandmitarbeiter entgegen. Eine Chance für den Abschluss der Verhandlungen ergab sich nach einem personellen Wechsel. Anstelle von Fleischer, der aus der Treuhand ausschied, führte Bernhard R. Bauer die finalen Gespräche. Der in Frankfurt am Main ansässige Industrieverband Köperpflege- und Waschmittel e. V. beschwor ihn geradezu, die Verhandlungen endlich zum Erfolg zu führen.<sup>719</sup> Der Verband und das Bundeswirtschaftsministerium suchten nach überlebenschfähigen ostdeutschen Unternehmen in der Konsumgüterindustrie. Florena sollte als Beispiel für eine zügige MBO-Privatisierung dienen. Auch der Betriebsrat und die Sächsische Aufbaubank setzten sich bei der Treuhand für den Abschluss des MBO-Verfahrens ein.

Ganz überwunden war das Misstrauen bei der Treuhand gegenüber den ostdeutschen Käufern aber noch nicht. Es gab Anschuldigungen gegen die Geschäftsführer und eine massive Beschwerde des leer ausgegangenen Kaufinteressenten Tabfin AG.<sup>720</sup> Das Referat Personalwesen der Treuhand verlangte eine nochmalige Prüfung der Personalunterlagen der Käufer, nachdem zuvor auch diese Unterlagen in der Behörde verloren gegangen waren, und ließ Sicherungen im Kaufvertrag gegen eventuelle Spekulationen festschreiben. Inzwischen war der Handlungsdruck aber bereits so groß, dass keine längeren Verzögerungen mehr akzeptiert wurden. Anfang Februar 1992 fiel die Entscheidung zugunsten des MBO.<sup>721</sup> Die Gründung erfolgte mit Unterstützung der Berliner Bank und der Dresdner Bank.<sup>722</sup>

Nur wenige Tage nach Unterzeichnung des Kaufvertrags musste dieser in einem Punkt nochmals geändert werden. Im Fall des restitutionsbehafteten Betriebsteils Döbeln griff nämlich der von der Treuhand zum Ansatz gebrachte Investitionsvorrang nicht. Dieser Betriebsteil konnte

719 Vgl. Frenzel an Bauer, 4.12.1991, Sammlung Hellfritzsch.

720 Aktennotiz, ohne Datum, BArch Berlin, B 412/12517, Bl. 23.

721 Vgl. Statusbericht, 6.3.1992, BArch Berlin, B 412/4982, Bl. 6.

722 Vgl. Vorlage für UB 6, ausgearbeitet von Bauer und Noack (U6 CH), 7.2.1992, ebd., Bl. 19.

nicht in den MBO eingebracht werden.<sup>723</sup> Wenig später verzichteten die Alteigentümer auf die Rückübertragung des hochdefizitären Seifenbetriebs in Döbeln.

Nachdem die Restitutionsansprüche geklärt waren, konnte am 19. August 1992, rückwirkend zum 1. Januar 1992, ein Kaufvertrag zwischen der Treuhand und den Geschäftsführern der Florena Cosmetic GmbH unterzeichnet werden.<sup>724</sup> Damit gehörte Florena zu den ganz wenigen Markenprodukten, die in den Händen ostdeutscher Unternehmer verblieben.

Die Manager verpflichteten sich zur Zahlung eines Kaufpreises in Höhe von 5 Millionen DM in Raten bis Mitte 1995. Darüber hinaus übernahmen sie 10,6 Millionen DM Altschulden. Die übrigen Altschulden in Höhe von 22,6 Millionen DM verblieben bei der Treuhand. Das *Handelsblatt* sah darin einen »erheblichen Beitrag zur Starthilfe des MBO-Projektes«. <sup>725</sup> Die jährlichen Zinsleistungen von knapp 1 Millionen DM auf die Altschulden lasteten jedoch schwer auf dem Unternehmen. Geschäftsführer Hellfritzsch bewertete dies rückschauend als das größte Wachstums hemmnis und sah sich von der Treuhand »über den Tisch gezogen.« <sup>726</sup> Während den Betrieben der Großchemie Verlustausgleiche gezahlt und Investitionen bewilligt wurden, blieben mittelständische Unternehmen noch auf Jahre mit Altschulden belastet.

Für die Altlastenbeseitigung waren Rückstellungen in Höhe von rund 3 Millionen DM gebildet worden. Sollte diese Summe nicht ausreichen, so verpflichteten sich die Käufer, die zusätzlichen Kosten weitgehend zu übernehmen. Die Käufer hatten bis Ende 1994 den Erhalt von 170 Arbeitsplätzen zu garantieren. Bei Nichteinhaltung der Zusage wurde je Arbeitsplatz eine Pönale von 100 000 DM festgelegt. Außerdem verpflichteten sie sich bis Ende 1994 5,6 Millionen DM zu investieren.<sup>727</sup> Diese Vertrags-

723 Vgl. Bauer, Noack: Protokoll der Beratung vom 7.4.1992, BArch Berlin, B 412/12517, Bl. 279.

724 Vgl. Notar Walrab von Buttlar: Urkundenrolle Nr. 300/1992.

725 Vgl. »Florena Cosmetic über MBO privatisiert«, in: *Handelsblatt*, 16.3.1992.

726 Vgl. »Florena Cosmetic: Sonderlasten aus DDR-Zeiten und mangelndes Eigenkapital«, in: *Handelsblatt*, 2.2.1996.

727 Vgl. *Der Spiegel*, 27.9.1993; *Impulse*, 6.9.2009.

bedingungen waren, verglichen mit anderen Privatisierungsverträgen, ausgesprochen hart. In der Firmengeschichte ist dazu zu lesen: »Wer das unterschreibt, der muss von grenzenloser Zuversicht und unbändigem Optimismus getrieben sein.«<sup>728</sup>

Im Frühjahr 1993 versuchte die Geschäftsführung der Florena Cosmetic GmbH die Treuhand zu Nachverhandlungen zu bewegen, um eine Reduzierung der Altschulden um 4,5 Millionen DM zu erreichen. Die frei werdenden Mittel wollten sie für die Modernisierung der Produktion und eine Werbekampagne einsetzen. Sie boten im Gegenzug an, die pönalisierte Zahl an Mitarbeitern auf 200 zu erhöhen und die Investitionen aufzustocken. Die Treuhand lehnte dieses Ansinnen mit Verweis auf die passable Geschäftsentwicklung jedoch ab.<sup>729</sup>

Die Geschäftsführung der Florena Cosmetic GmbH setzte auf die bekannten Produkte, schränkte aber das Sortiment ein. Mit Lohnfertigungen konnte ein Teil der Produktionskapazitäten ausgelastet werden. Nachdem der Inlandsabsatz wieder anzog, was vor allem der Rückbesinnung vieler ostdeutscher Kunden auf die ihnen bekannten Marken zu danken war, gelang der Turnaround 1994.<sup>730</sup> Die Florena Cosmetic GmbH avancierte zu einem Vorzeige MBO.<sup>731</sup>

Rückwirkend zum 1. Januar 2001 verkaufen die drei Gesellschafter zunächst 24,9 Prozent ihrer Anteile an die Beiersdorf AG in Hamburg.<sup>732</sup> Im April 2002 übernahm die Beiersdorf AG die Florena Cosmetic GmbH dann zu 100 Prozent und führte sie als rechtlich selbstständige Tochtergesellschaft weiter.<sup>733</sup>

728 150 Jahre Pflegekompetenz, S. 50.

729 Vgl. Treuhand Vertragsmanagement an Florena Cosmetics, 26.4.1993, BArch Berlin, B 412/27679, Bl. 59.

730 Vgl. »Unternehmer der Woche«, in: Handelsblatt, 19.11.1993.

731 Vgl. »Florena Cosmetic GmbH: An alte Kontakte angeknüpft«, in: Handelsblatt, 11.11.1994.

732 Vgl. »Beiersdorf hält ein Viertel an Florena Cosmetic«, in: Handelsblatt, 3.5.2001.

733 Vgl. »Beiersdorf übernimmt den sächsischen Kosmetikerhersteller komplett«, in: <https://www.chemie.de/news>, 20.3.2002.

## 21. In der Marktwirtschaft gescheitert: Berlin Kosmetik GmbH

Zum 1. Juli 1990 wurde das Kosmetik-Kombinat aufgelöst.<sup>734</sup> Aus dem Stammbetrieb in Berlin-Marzahn ging die Berlin Kosmetik GmbH hervor. Bis Jahresende gingen rund 80 Prozent des Inlandsmarkts verloren.<sup>735</sup> Das Unternehmen reagierte auf die Umsatzeinbrüche offensiv. Geschäftsführerin Bertag verhandelte über die Gründung von Joint Ventures mit der Wella AG, der Beiersdorf AG und anderen großen Kosmetikherstellern.<sup>736</sup> Sehr rasch beantragte die Geschäftsführung beim Büro für Strukturanpassung und Wirtschaftsförderung des Wirtschaftsministeriums der DDR<sup>737</sup> im Sommer 1990 einen Kredit in Höhe von 24,6 Millionen DM zur Vollendung eines 1987 begonnenen Neubauvorhabens.<sup>738</sup> Der Kredit wurde bewilligt.

Zentraler Bestandteil des Unternehmenskonzepts war die Einführung neuer Marken. Mit der Serie »Rainbow« präsentierte sich das Unternehmen im Herbst 1990 auf der Leipziger Messe.<sup>739</sup> Die neuen Produkte

734 Vgl. Bredereck: Kosmetik-Kombinat Berlin, S. 188.

735 Vgl. Wirtschaftsprüfer Dohm (Berlin): Bericht über die Prüfung der DM-Eröffnungsbilanz, 26.4.1991, BArch Berlin, B 412/5456, Bl. 14

736 Vgl. Prüfvermerk, 26.9.1990, BArch Berlin, B 412/16262, Bl. 113–117.

737 Der Ministerrat der DDR hatte am 20. Juni 1990 einen Beschluss zu Maßnahmen der Strukturanpassung der gewerblichen Wirtschaft an die Erfordernisse der Marktwirtschaft verabschiedet. Dieser sah unter anderem für eine Übergangszeit die Förderung von »leistungsfähigen Unternehmen« und den Erhalt möglichst vieler kleiner und mittlerer Unternehmen vor. Darauf zielte eine Vielzahl von Instrumentarien: Investitionszulagen, Vergabe von Krediten durch die Kreditanstalt für Wiederaufbau, Aufstockung des ERP-Programms, Infrastrukturinvestitionen, Förderung des Handels mit Ländern des RGW, Maßnahmen zur Absatzförderung usw. Eine Reihe von Konsumgütern aus den alten Bundesländern sollte mit einem Preisaufschlag versehen werden, um die ostdeutschen Hersteller vor der übermächtigen Konkurrenz zu schützen (vgl. BArch Berlin, DC 20-I-3, Nr. 2996 [1]). Die für die genannten Maßnahmen bereitgestellten Haushaltsmittel reichten jedoch bei Weitem nicht aus und vermochten den Absturz der ostdeutschen Wirtschaft kaum zu bremsen.

738 Vgl. 10. Sitzung des Leitungsausschusses am 2.10.1990, BArch Berlin, B 412/16262, Bl. 114.

739 Vgl. Bredereck: Kosmetik-Kombinat Berlin, S. 188.

fanden Beachtung, doch für einen durchschlagenden Markterfolg reichte es nicht.

Bereits Anfang 1991 lag die Produktivität der Berlin Kosmetik GmbH nach Einschätzung der Treuhand auf dem Niveau westlicher Wettbewerber.<sup>740</sup> Mehr noch, das Unternehmen wurde geradezu als beispielhaft für andere in Ostdeutschland angeführt. Der größte Teil vom Umsatz sollte durch Exporte nach Osteuropa, abgesichert durch Hermes-Bürgschaften, erwirtschaftet werden.<sup>741</sup> Forschung und Entwicklung waren auf westlichem Stand und die beiden Geschäftsführer wurden von der Treuhand als grundsätzlich geeignet eingeschätzt.

Nachdem der Leitungsausschuss im Oktober 1990 die Sanierungschancen noch nicht hinreichend einschätzen konnte, stuften die Prüfer das Unternehmen im August/September 1991 als sanierungswürdig ein.<sup>742</sup> Allerdings war die Umsatzentwicklung sehr stark vom Export in die Sowjetunion bzw. nach Russland und in die Ukraine abhängig. Die Chancen dafür wurden vom Leitungsausschuss im November 1991 zurückhaltend beurteilt. Zwar waren über die Vermittlerfirma European Management Consulting (EMC), für die u. a. der ehemalige Botschafter der DDR in der Sowjetunion Harry Ott<sup>743</sup> tätig war, große Verträge mit ukrainischen Firmen angebahnt worden, doch war die Zahlungsfähigkeit der Geschäftspartner fragwürdig.<sup>744</sup>

Von dem optimistischen Szenario blieb nach dem Zerfall der Sowjetunion Ende 1991 nichts übrig. Damit verlor Berlin Kosmetik seinen wich-

740 Vgl. »Berlin Kosmetik GmbH: Die Treuhandanstalt bestätigt das Sanierungskonzept«, in: Handelsblatt, 5.4.1991.

741 Vgl. Geschäftsplanung Berlin Kosmetik, 25.9.1991, BArch Berlin, B 412/5456, Bl. 109.

742 Vgl. 10. Sitzung des Leitungsausschusses am 2.10.1990, BArch Berlin, B 412/16262, Bl. 18–25; Leitungsausschuss, 13.8.1991, BArch Berlin, B 412/5456, Bl. 149; Sitzung des Leitungsausschusses am 10.9.1991, BArch Berlin, B 412/16232, Bl. 18.

743 Harry Ott (1933–2005): Diplomat, 1974–1981 Botschafter der DDR in der UdSSR, 1982–1988 Ständiger Vertreter der DDR bei den Vereinten Nationen und stellvertretender Außenminister.

744 Vgl. 109. Sitzung des Leitungsausschusses am 22.11.1991, BArch Berlin, B 412/16219, Bl. 311–317.

tigsten Markt. Anstatt des avisierten Umsatzes von rund 70 Millionen DM, erreichte das Unternehmen 1991 lediglich rund 13 Millionen DM. Zwar versuchte die Geschäftsführung alles, um die Lieferbeziehungen nach Osteuropa aufrechtzuerhalten, und erhielt auch zweimal Hermes-Bürgschaften, doch die Auslandskunden konnten ihren Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommen.

#### Umsatz der Berlin Kosmetik GmbH 1990–1991 (in Mio. DM)

Zeitraum	Umsatz	davon Sowjetunion
1. Halbjahr 1990	32,0	12,0
2. Halbjahr 1990	29,9	20,0
1991	13,1	0,3

Die Treuhand empfahl auf den Umsatzrückgang im Exportgeschäft mit sofortigen Kündigungen und einer Reduzierung der Belegschaft auf nur noch 200 Mitarbeiter zu reagieren.<sup>745</sup> Der Geschäftsführung fiel dieser Schritt sehr schwer.

Im Inland wandte sich die Kundschaft den Westprodukten zu. Die Bemühungen der Berlin Kosmetik GmbH in die Listungen von Handelsketten zu gelangen, scheiterten zumeist. De facto über Nacht wandelte sich der Betrieb von einem Monopolisten zu einem Unternehmen, dessen Produkte nicht mehr gefragt waren. Dazu Christa Bertag:

»Für mich war es wie ein Krieg ohne Waffen. Unser Gebiet wurde okkupiert. Wir versuchten über Nacht einen Außendienst auf die Beine zu stellen und mit den Handelsketten zu verhandeln. Aber es blieb aussichtslos. Sie listeten uns nicht. Unsere Exportverträge wurden bei der Privatisierung von den großen Konzernen wie Beiersdorf und Wella mit Kusshand übernommen. Sie nutzten die in den RGW-Ländern weit bekannten Marken Florena und Londa dort zum Markteinstieg. Dabei wurden sie preislich unterhalb der Marken Nivea und Wella platziert,

745 Vgl. Betr.: Berlin Kosmetik, Anfrage Direktorat U6 CH, 22.11.1991, ebd., Bl. 352.

so dass neben den eigenen Produkten eine in der Qualität vergleichbare Billigmarke angeboten werden konnte. So hatten wir mit unseren Erzeugnissen fast keine Chance.«<sup>746</sup>

Die Umsatzrückgänge schreckten Investoren ab. Verhandlungen der Treuhand mit der Firma Stollwerk verliefen ergebnislos. Die großen Unternehmen der Kosmetikbranche brauchten keine neuen Produktionsstandorte, sondern waren im Osten nur an funktionierenden Absatzlinien interessiert.<sup>747</sup>

Angesichts der hohen Verluste der Berlin-Kosmetik GmbH empfahl der Leitungsausschuss im April 1992 die Gesamtvollstreckung.<sup>748</sup> Der Vorstand entschied sich jedoch für eine Abwicklung. Für die bis zum Herbst 1994 avisierte Abwicklung wurde ein Finanzobligo von maximal 54,6 Millionen DM gewährt. Aus der Liquidation heraus sollte eine Privatisierung versucht werden, um wenigstens noch 100 Arbeitsplätze zu sichern.<sup>749</sup> An die Stelle von Geschäftsführerin Bertag trat als Liquidator ein Rechtsanwalt aus Heidelberg. Als Rettungsanker diente der fast fertiggestellte Werksneubau in Berlin-Marzahn. Die Treuhand stellte dem Liquidator 20 Millionen DM für die bauliche Vollendung und den Erhalt der Verkaufstätigkeit zur Verfügung. Die Investitionssumme wurde durch den Immobilienbesitz des Unternehmens in mehreren Berliner Bezirken, an denen sich zuvor Produktions- oder Verkaufsstätten befunden hatten, abgesichert. Besonders werthaltig war dabei neben einem Grundstück in der Anklamer Straße ein Grundstück in der Chausseestraße in Berlin-Mitte, auf dem allerdings ein Restitutionsanspruch lastete.

Rückschauend kritisierte Rosemarie Noack, bis 1990 stellvertretende Technische Direktorin im Kosmetik-Kombinat Berlin und ab Oktober

746 Bertag: Schönheit kommt von Chemie, S. 174.

747 Vgl. Schnell: Berlin Kosmetik GmbH, S. 219.

748 Vgl. 134. Sitzung des Leitungsausschusses am 23.4.1992, BArch Berlin, B 412/16194, Bl. 10.

749 Vgl. H. Freese (U2 A5), Vorlage: Beschluss zur Abwicklung der Berlin Kosmetik GmbH, 1.5.1992, ebd., Bl. 351–374.

1991 Mitarbeiterin im Chemieteam der Treuhand<sup>750</sup>, die verfehlte Markenstrategie der Geschäftsführung der Berlin-Kosmetik GmbH.<sup>751</sup> Anstatt den gut bekannten Markennamen »Florena« auch für den Stammbetrieb zu reklamieren, sei dieser allein dem Betriebsteil Waldheim-Döbeln überlassen worden. Der Versuch, mit neuen Markennamen zu reüssieren, scheiterte und verschärfte die wirtschaftlichen Probleme des Unternehmens. Ob eine gemeinsame Nutzung des Markennamens überhaupt noch möglich war, das ließ Noack allerdings offen.

Im Mai 1992 schrieb die Treuhand das in Liquidation befindliche Unternehmen weltweit aus. International namhafte Firmen waren nicht unter den Bewerbern. Die meisten mittelständischen Bieter zeigten sich nur an den modernen Betriebsteilen in Berlin-Marzahn und Berlin-Weißensee interessiert. Nach Einschätzung der Treuhand hatte der amerikanische Unternehmer Raymond J. Learsy, Besitzer des New Yorker Handelshauses Agricultural and Industrial Trading, das beste Angebot abgegeben. Ganz wohl war der Treuhand bei dessen Offerte nicht und so ließ man über das Büro der Treuhand in New York Nachforschungen zur Solidität der vollkommen unbekanntes Firma anstellen.<sup>752</sup> Dabei kam heraus, dass das Handelshaus erst wenige Monate zuvor im Zusammenhang mit den Verhandlungen mit der Treuhand gegründet worden war. Trotzdem erhielt Learsy den Zuschlag, obwohl sein Konzept weniger Investitionen vorsah als die Angebote seiner Mitbewerber. Für ihn sprachen Handelsverträge mit russischen und ukrainischen Firmen, die er in die Übernahme einbringen wollte.<sup>753</sup>

750 Vgl. Rosemarie Noack hatte ihre berufliche Laufbahn als Laborantin im Leuna-Werk begonnen, dann Chemie an der Universität Leipzig studiert und war bis 1990 als stellvertretende Technische Direktorin im Kosmetik-Kombinat Berlin tätig gewesen (Sandro Amann an Leuna-Werke AG, 17.9.1992, LASA, Abteilung Merseburg, J 525, Nr. 29223).

751 Vgl. Bredereck: Kosmetik-Kombinat Berlin, S. 192.

752 Vgl. Vorlage: Verkauf der Geschäftsanteile der Berlin Kosmetik GmbH i. L., 25.8.1992, BArch Berlin, B 412/4119, Bl. 84.

753 Vgl. »Berlin-Kosmetik behält Ostmärkte im Blick«, in: Handelsblatt, 16.3.1993.

Ende August 1992 verkauft die Treuhand die Berlin Kosmetik GmbH i. L. an die Firma Agricultural and Industrial Trading, New York, von Raymond Learsy. Das Aktivvermögen des Unternehmens wurde mit rund 38,5 Millionen DM bewertet, was den Verbindlichkeiten des Unternehmens gegenüber der Treuhand entsprach. Die Verbindlichkeiten sollte Learsy bis Ende 1995 in mehreren Raten tilgen.<sup>754</sup>

Learsy übernahm nach eigener Einschätzung ein Unternehmen, das zu den modernsten und umweltfreundlichsten Kosmetikbetrieben in Europa gehörte. Als Übergabestichtag wurde der 1. Januar 1993 festgelegt. Learsy sicherte den Erhalt von 200 Arbeitsplätzen und einen Umsatz von mehr als 20 Millionen DM im Jahr 1994 zu.<sup>755</sup> In einer Nachtragsvereinbarung wurde die Zahl der vertraglich zugesicherten Arbeitsplätze auf 135 reduziert.<sup>756</sup> Alle Beteiligten gingen sehr optimistisch davon aus, dass es der Berlin Kosmetik GmbH in kurzer Zeit gelingen würde, ihre ursprünglichen Marktpositionen in den neuen Bundesländern und in Osteuropa zurückzuerobern. Mit dem Erwerb mehrerer renommierter DDR-Marken (»Indra«, »Koivo«), einer neuen Duftserie und Lohnproduktionen wollte das Unternehmen wieder Fuß fassen und seinen Umsatz innerhalb von fünf Jahren verzehnfachen.<sup>757</sup>

Mithilfe der von der Treuhand gewährten Kredite konnte am neubezogenen Standort in Berlin-Marzahn hochmoderne Anlagen in Betrieb genommen werden. Deren Kapazitäten waren auf einen Jahresumsatz von 100 Millionen DM ausgelegt. Zum Unternehmen gehörte auch eine eigene Forschungsabteilung. Alle anderen Berliner Betriebsteile wurden geschlossen.

754 Vgl. Vereinbarung zwischen der Treuhand und der Agricultural and Industrial Trading, New York, 18.8.1992, BArch Berlin, B 412/19805, Bl. 211 ff.

755 Vgl. Verwaltungratsvorlage Vertragsmanagement: Berlin Kosmetik GmbH, 13.9.1995, BLHA, Rep. 1100, Nr. 596.

756 Vgl. Verwaltungratsvorlage: Schuldenerlass zugunsten der Berlin Kosmetik GmbH, 30.10.1995, ebd.

757 Vgl. »Berlin Kosmetik: Ehemaliger VEB-Betrieb mit Filialen in Moskau und St. Petersburg«, in: Handelsblatt, 21.9.1993.

Doch auch nach erfolgter Modernisierung entwickelten sich die Geschäfte nicht wie erhofft. Zwar konnte der Umsatz von absolutem Tiefpunkt im Jahr 1993 mit lediglich 4,8 Millionen DM auf 12,1 Millionen DM im Folgejahr gesteigert werden, jedoch nahm die wachsende Zinslast für die inzwischen aufgelaufenen Verbindlichkeiten gegenüber der Treuhand in Höhe von fast 41 Millionen DM dem Unternehmen jeden finanziellen Spielraum.

Die Vorbehalte gegenüber Ostprodukten bei den Einkäufern der großen westdeutschen Handelsketten konnte auch Learsy nicht überwinden. Er äußerte sich dazu im *Handelsblatt*: »Einige der ostdeutschen Filialleiter mit guten Kenntnissen des Käuferverhaltens sagen nur zögerlich ihre Meinung, um Forderungen nach Aufnahme von Ostprodukten in den Zentralen durchzusetzen: Sie haben Angst, Erzeugnisse aufzunehmen, die bei ihren Zentralen nicht bekannt oder nicht genehmigt sind.«<sup>758</sup> In der von der Treuhand propagierten »Einkaufsoffensive Ost« sah Learsy kaum mehr als eine Alibiveranstaltung. Die Hausbanken weigerten sich schließlich im April 1994 den Betriebsmittelkredit zu erweitern. Daraufhin gewährte die Treuhand eine Bürgschaft über 4,3 Millionen DM. Auch diese Hilfen reichten nur zur Sicherung der Liquidität bis zum Frühjahr 1995.<sup>759</sup> Learsy wandte sich an den Senator für Finanzen des Landes Berlin, Elmar Pieroth, und bat um Unterstützung. Auf einem Krisengipfel mit den Hausbanken und der BvS wurde die Prüfung der Sanierungsfähigkeit des Unternehmens bei Price Waterhouse in Auftrag gegeben. Die Gutachter schätzten die Berlin Kosmetik GmbH als sanierungswürdig ein, sofern die BvS auf sämtliche Forderungen verzichtete, weitere liquide Mittel in Höhe von 4 bis 6 Millionen DM zuschießen und vom Eintreiben von Pönalen Abstand nehmen würde. Die Hausbanken waren nicht bereit, ihr Risiko noch weiter zu erhöhen.

Da der Berlin Kosmetik GmbH die Insolvenz drohte und damit auch die Investitionskredite verloren gegangen wären, versuchte die BvS dem

758 Vgl. »Berlin Kosmetik: Erfahrungen eines US-Investors«, in: *Handelsblatt*, 14.4.1994.

759 Vgl. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 24.7.1995.

Unternehmen durch einen Schuldenerlass nochmals auf die Beine zu helfen.<sup>760</sup> Sie verzichtete auf ihre gesamten Forderungen gegenüber der Berlin Kosmetik GmbH und bewilligte die Löschung der zu ihren Gunsten zur Kaufpreisabsicherung auf den Grundstücken des Unternehmens eingetragenen zweitrangigen Grundschulden in Höhe von 20,4 Millionen DM. Die Verpflichtung des Investors zum Erhalt einer bestimmten Zahl an Arbeitsplätzen wurde aufgehoben. All dies half nicht. Die Berlin Kosmetik GmbH musste 1997 Konkurs anmelden.<sup>761</sup>

Der Kölner Unternehmer Rolf Giesen, der eigentlich nach Berlin gekommen war, um Maschinen aus der Konkursmasse zu kaufen, übernahm im September 1997 das Unternehmen für 7 Millionen DM und änderte die Rechtsform in Berlin Cosmetics GmbH & Co. KG.<sup>762</sup> Giesen investierte 15 Millionen DM und schaffte es, bis Anfang der 2000er-Jahre den Umsatz auf rund 30 Millionen DM zu erhöhen. Er erwarb mehrere Markenrechte, darunter die Traditionsmarke »Kaloderma« von Schwarzkopf (Henkel). In ihrem »Windschatten« wollte er Ost-Traditionsmarken mitziehen und im Westen zum Durchbruch verhelfen. Die Rettung des Unternehmens gelang aber auch Giesen nicht. Zwar waren die Geschäfte zwischenzeitlich gut gelaufen, doch der Konkurrenz von Billiganbietern aus Asien und Osteuropa war das Unternehmen letztendlich nicht gewachsen. Zum Jahresende 2006 wurde die Produktion in Berlin eingestellt.<sup>763</sup>

Treuhand und BvS hatten das Unternehmen noch bis 1995 finanziell unterstützt, andernfalls wäre es schon eher zur Insolvenz gekommen. Von einem vorsätzlichen »Plattmachen«, wie es Bertag rückschauend behauptet, kann nicht die Rede sein.<sup>764</sup> Trotz der Inbetriebnahme des neuen Werkes in Berlin-Marzahn griffen die zunächst von Bertag, dann von Learsy

760 Vgl. Protokoll der 7. Sitzung des Verwaltungsrates der BvS vom 11.10.1995, BLHA, Rep. 1100, Nr. 596.

761 Vgl. Andreas Heinz: »Angeschmiert: Berlin Cosmetics macht Schluss«, in: Neues Deutschland, 4.8.2006.

762 Vgl. ebd.

763 Vgl. Peter Kirnich: »Berlin Cosmetics schließt die Produktion«, in: Berliner Zeitung, 3.8.2006.

764 Vgl. Bertag: Erzählalon vom 10.10.2013.

und zuletzt von Giesen entwickelten Unternehmenskonzepte nicht. Das Scheitern der Berlin Kosmetik GmbH war zum geringsten Teil der Privatisierungspolitik der Treuhand geschuldet und muss eher auf Gesamtumstände zurückgeführt werden. Infolge der Währungsumstellung im Sommer 1990, des sich rasch ändernden Konsumverhaltens der Ostdeutschen und des Wegbrechens der Auslandsmärkte erlitt das Unternehmen Umsatzeinbußen, von denen es sich trotz fortgesetzter staatlicher Finanzhilfen nicht mehr erholte.

## 22. Von Monopolisten zu Nischenanbietern

In der DDR-Zeit hatten sich mehrere Betriebe der konsumnahen Spezialitätenchemie infolge von Betriebszusammenschlüssen und Sortimentsbereinigungen zu Monopolisten entwickelt. So gab es bspw. jeweils nur noch einen Produzenten von Zahnpasta, synthetischen Fettalkoholen und Aromakompositionen. Zahnpasta wurde ausschließlich von den rund 400 Mitarbeitern des VEB Elbe-Chemie Dresden hergestellt. Riech- und Geschmacksstoffe kamen aus dem Stammbetrieb des VEB Chemische Werke Miltitz.<sup>765</sup> Größter »Monopolist« der Branche war der VEB Deutsches Hydrierwerk Rodleben. Dieser VEB einschließlich seiner Betriebsteile in Zeitz, Gera, Wutha und Zeulenroda bot rund 3000 Beschäftigten, darunter 150 Wissenschaftlern, Arbeit und Lohn.<sup>766</sup>

Die genannten VEBs mussten sich um die Bedarfe und Wünsche weder ihrer industriellen noch privaten Kunden sonderlich bemühen, sondern waren hauptsächlich auf die Erfüllung der staatlichen Planvorgaben fixiert. Nach der Grenzöffnung verloren sie ihre Sonderstellung und litten unter der drastisch zurückgehenden Nachfrage. Ob ihnen eine Neupositionierung gelingen würde, hing vor allem von der Tragfähigkeit ihrer Unternehmenskonzepte und den Entscheidungen der Treuhand ab.

765 Vgl. Feustel: Die Riechstoff- und Kosmetikindustrie in der DDR, S. 137–146.

766 Vgl. DHW Deutsche Hydrierwerke Rodleben: Macht aus Glukose Kosmetik- und Pharmazutaten, in: <https://aktiv-online.de/news, 5.9.2017>.

## Synthetische Fettalkohole aus Rodleben

Die Deutschen Hydrierwerke (DHW) Rodleben war 1930 in die Annalen der Chemiegeschichte durch die weltweit erstmalige Nutzung der Hochdruckhydrierung zur Herstellung von synthetischen Fettalkoholen eingegangen. Seitdem wurden hauptsächlich Waschrohstoffe und Hilfsmaterialien für die kosmetische und pharmazeutische Industrie produziert.<sup>767</sup> Sämtliche in der DDR hergestellten Salben und Cremes waren auf Rohstoffe aus Rodleben angewiesen. Zwar wurde für die Modernisierung des Betriebes in den 1980er-Jahren etwas mehr Geld investiert als zuvor, dies änderte aber nur wenig daran, dass viele technische Anlagen veraltet waren und die Qualität der meisten Produkte nicht internationalen Standards entsprach.<sup>768</sup> Aufgrund des schlechten Zustands der Anlagen durften diese von Geschäftspartnern aus dem westlichen Ausland mit dem Verweis auf angebliche Geheimhaltungsbestimmungen nicht in Augenschein genommen werden.<sup>769</sup> Dennoch schien das Profil des Betriebes ausreichende Ansatzpunkte für die Fortsetzung bzw. den Ausbau von Kooperationen mit westlichen Unternehmen zu bieten. So kam es bereits Anfang 1990 zu Gesprächen mit der Henkel KGaA, von 1932 bis 1945 Eigentümerin von DHW, Procter & Gamble und der Rewo GmbH, einer Tochtergesellschaft der Berliner Schering AG. Während die Rodlebener Geschäftsführung auf die Bildung von Joint Ventures hoffte und die Selbstständigkeit ihres Betriebes erhalten wollte, setzten die genannten Konzerne auf eine Zusammenarbeit in einzelnen Geschäftsfeldern oder auf eine komplette Übernahme.<sup>770</sup> Abschreckend auf die Interessenten wirkten aber die ungeklärten Altlastenprobleme und die zu große Mitarbeiterzahl.

Die Geschäftsführung des im Juni 1990 in eine GmbH umgewandelten Betriebs erstellte mithilfe des Wirtschaftsprüfungsunternehmens

767 Vgl. Kreißler: 100 Jahre Hydrierwerke in Rodleben, S. 45–76.

768 Vgl. Besuchsbericht, 23.3.1990: Hydrierwerk Rodleben, Schaa, Staaf, Dr. Wehner – Rewo, SchA, Bestand 054, Nr. 009.

769 Vgl. Kreißler: 100 Jahre Hydrierwerke, S. 118.

770 Vgl. Besuchsbericht, 16.3.1990: Hydrierwerk Rodleben, SchA, Bestand 054, Nr. 009.

KPMG Düsseldorf ein Sanierungskonzept und übergab es Ende September der Treuhand.<sup>771</sup> Die Produktion sollte künftig auf die Oleochemie, d. h. auf Basis von natürlichen Ölen und Fetten erzeugte Produkte, konzentriert werden. Bis 1993 war eine Reduzierung der Beschäftigtenzahl von 3000 1990 auf rund 1000 vorgesehen. Geschäftsführung und Betriebsrat vereinbarten dazu einen Interessenausgleich und einen Sozialplan.

Die Hoffnungen der Belegschaft konzentrierten sich auf den früheren Eigentümer Henkel KGaA. Der für eine Modernisierung des Standortes Rodleben ermittelte Investitionsbedarf in Höhe von 250 Millionen DM ließ den Düsseldorfer Konzern jedoch von einer Akquisition Abstand nehmen.<sup>772</sup> Auch die Gespräche mit Procter & Gamble scheiterten. Nach Auffassung von Gerhard Konetzke, Leiter der Forschungs- und Entwicklungsabteilung des DHW, hatte die Treuhand für die Amerikaner unannehmbare Bedingungen gestellt.<sup>773</sup>

Im September 1990 bekundete die Salim-Gruppe, der größte privat geführte indonesische Konzern mit Hauptsitz in Djakarta, Interesse an der Übernahme der DHW GmbH.<sup>774</sup> Der Mischkonzern mit einem Jahresumsatz von rund 9 Milliarden Dollar war in den Sparten Baumaterialien, Automobile, Nahrungsmittel und Chemie tätig und hatte erst wenige Jahre zuvor mit der Verarbeitung von Pflanzenölen begonnen.

Auch das mittelständische Unternehmen Harles und Jentzsch GmbH, Pinneberg,<sup>775</sup> zeigte sich an Teilen der Rodlebener Betriebes interessiert, sah sich aber von der Treuhand benachteiligt. Nach Auffassung von Harles und Jentzsch waren einige Multis dabei, sich zulasten des Mittelstands den Markt aufzuteilen:

771 Vgl. Kreißler: 100 Jahre Hydrierwerke, S. 122.

772 Schucht und Salim-Gruppe: Presseerklärung, 4.6.1991, BArch Berlin, B 412/27245, Bl. 157 f.

773 Vgl. Kreißler: 100 Jahre Hydrierwerke, S. 124 f.

774 Vgl. Absichtserklärung Salim Gruppe: DHW, 27.9.1990, BArch Berlin, B 412/27245, Bl. 81.

775 Die Harles und Jentzsch GmbH wurde 1980 gegründet und pflegte Kontakte zu den DDR-Betrieben in Rodleben und Genthin.

»Als bedeutender Hersteller von Stearinsäure ist das DHW Rodleben einer ernstzunehmender Wettbewerber der drei marktbeherrschenden westeuropäischen Großproduzenten (Henkel, Unilever, Oleofina), die bekanntlich wegen verbotener Preisabsprachen für Stearinsäure vor einiger Zeit vom Europäischen Gerichtshof zu empfindlichen Geldstrafen verurteilt wurden.«<sup>776</sup>

Harles und Jentsch sah »alte Seilschaften« beim DHW am Werk, die auf ein Zusammengehen mit einem der Branchenriesen hinarbeiteten. Da die Treuhand diese Vorgehensweise unterstütze, gebe es praktisch keine Chancen für eine mittelständische Lösung.

In der Tat favorisierte die Treuhand einen Verkauf von DHW an einen Konzern. Nachdem Henkel abgesprungen war, avancierte die Salim-Gruppe zum Favoriten der Treuhand. Dies umso mehr, als dass Salim noch auf weitere Übernahmen (der Stickstoffwerke AG Wittenberg-Pieseritz sowie Teile der Leuna-Chemie und der Buna AG) hinarbeitete.<sup>777</sup> Bereits am 22. Mai 1991 kam es zum Vertragsabschluss zwischen der Treuhand und der Salim-Gruppe. Die Unternehmensgruppe Chemie der Treuhand bezeichnete den Verkauf an Salim als »Glücksgriff«.<sup>778</sup> Anlässlich des Besuchs des Salim-Vorstands in Rodleben wurde am 4. Juni 1991 eine gemeinsame Presseerklärung herausgegeben und dem Werk eine glänzende Zukunft vorhergesagt.<sup>779</sup> Klaus Schucht war von den Indonesiern begeistert und notierte in seinem Tagebuch: »Endlich einmal Ausländer, die kaufen!!«<sup>780</sup> In der Öffentlichkeit kursierten allerdings auch Gerüchte, beim Verkauf sei nicht alles mit rechten Dingen zugegangen.<sup>781</sup> Die Vorwürfe fanden jedoch keine Bestätigung.

776 Vgl. Harles und Jentsch GmbH, Pinneberg, an Breuel, 10.10.1990, BArch Berlin, B 412/27245, Bl. 74 f.

777 Vgl. Absichtserklärung Salim-Gruppe zur Übernahme der Stickstoffwerke AG, 11.3.1991, ebd., Bl. 83.

778 Vgl. Treuhand UG Chemie an Schucht, 30.5.1991, BArch Berlin, B 412/3398, Bl. 62.

779 Vgl. Gemeinsame Presseerklärung von Treuhand und Salim, 4.6.1991, ebd., Bl. 116 f.

780 Tagebuch Klaus Schucht, BArch Koblenz, N 1585, Bl. 84.

781 Vgl. Deutscher Bundestag, 12. Wahlperiode, Drucksache 12/5697, 15.9.1993: Kleine Anfrage des Abgeordneten Dr. Fritz Schumann (Kroppenstedt) und der Gruppe der PDS/Linke Liste: Privatisierungskriminalität.

Salim verpflichtete sich zu Investitionen in Höhe von 70 Millionen DM bis 1994 und insgesamt 200 Millionen DM bis zum Jahr 2000. Rund 700 Arbeitsplätze von 1300 sollten bis Mitte 1992 erhalten bleiben. Als Kaufpreis wurde die symbolische Summe von jeweils 1 DM für zwei Salim-Vertreter vereinbart.<sup>782</sup> Branchenkenner hatten über einen Kaufpreis von 80 bis 100 Millionen DM spekuliert.<sup>783</sup> Für die Treuhand waren aber die Investitionszusagen das entscheidende Kriterium und sie wirkten kaufpreismindernd.

Der Erwerb von DHW schien sich für Salim auszuzahlen. Im ersten Halbjahr 1992 stieg der Umsatz des Unternehmens stark an. Konzernvertreter avisierten bereits zusätzliche Investitionen in Rodleben.<sup>784</sup> Die nachlassende Weltchemiekonjunktur und der Einbruch des Osteuropageschäfts ließen dann aber Ende 1992 alle Planungen zur Makulatur werden. DHW erwirtschaftete inzwischen monatliche Verluste in Millionenhöhe. Daraufhin wurden unrentable Produktionslinien stillgelegt und Investitionen verschoben.<sup>785</sup> Salim kündigte die Einstellung aller Aktivitäten in Rodleben außerhalb des Pharmabereichs an und wollte Investitionen verschieben. Angesichts der schwierigen wirtschaftlichen Lage des Unternehmens stimmte der Betriebsrat einem Personalabbau auf 380 Mitarbeiter zu. Trotz dieser Einschnitte blieb das Unternehmen in seiner Substanz gefährdet.<sup>786</sup>

Aus der Region hagelte es Kritik an den Nachverhandlungen des Privatisierungsvertrags. Das indonesische Unternehmen wurde verdächtig, nur Scheinverhandlungen zu führen und die Präsidentin der Treuhandanstalt aufgefordert, den »Untergang des Chemiestandortes Rodleben« zu verhindern.<sup>787</sup>

782 Vgl. Kaufvertrag vom 22.5.1991, BArch Berlin, B 412/27244, Bl. 1–58.

783 Vgl. »Indonesier kaufen Deutsche Hydrierwerke«, in: Handelsblatt, 5.6.1991.

784 Vgl. »Deutsche Hydrierwerke wachsen stark«, in: Handelsblatt, 27.5.1992.

785 Vgl. »Deutsche Hydrierwerke: Salim-Gruppe will Korrektur«, in: Handelsblatt, 22.1.1993.

786 Besuchsbericht 17.11.1992, BArch Berlin, B 412/27246, Bl. 203.

787 Gemeindeverwaltung Rodleben an Breuel, 12.2.1993, BArch Berlin, B 412/3607, Bl. 219f.

Das Bundeskanzleramt, die Landesregierung von Sachsen-Anhalt und die Treuhand intervenierten bei der Salim-Gruppe und drängten auf eine einvernehmliche Lösung.<sup>788</sup> Es stand der Verdacht im Raum, die Salim-Gruppe habe nie ernsthaft an den Ausbau der Oleochemie in Rodleben gedacht und das Werk nur übernommen, um einen Konkurrenten auszuschalten, den europäischen Markt von Indonesien aus zu beliefern oder mit dem Grundstück zu spekulieren.<sup>789</sup>

Ein Scheitern der Privatisierung konnte sich die Treuhand kaum leisten. Die Treuhand arbeitete an Auffanglösungen und brachte mithilfe der Außenstelle Berlin des Bundeskanzleramts und der Landesregierung von Sachsen-Anhalt Anfang 1993 zwei neue Interessenten ins Spiel, die ggf. DHW teilweise oder ganz übernehmen wollten. Der »Fall Salim« wurde dem Bundeskanzler mit auf eine Asienreise gegeben, um bei geeigneter Gelegenheit Druck auf Salim auszuüben.<sup>790</sup> Die Salim-Gruppe als ein der Regierung Suharto nahestehender Konzern wollte ein Negativimage in Europa vermeiden.

Mit dieser Kombination aus wirtschaftlichem und politischem Druck gelang es Treuhand und Bundeskanzleramt, die Salim-Gruppe zur Fortsetzung ihres Engagements in Rodleben zu bewegen. Im Mai 1993 unterzeichneten die Treuhand und die Salim-Gruppe eine Ergänzungsvereinbarung zum Privatisierungsvertrag.<sup>791</sup> Demnach musste die Salim-Gruppe nur noch 190 Arbeitsplätze erhalten und konnte die zugesagten Investitionen bis zum Jahr 2000 strecken. Weitere Ansiedlungen in Rodleben, um die sich das Wirtschaftsministerium von Sachsen-Anhalt bemühte, sollten dazu beitragen, wenigstens die aktuelle Beschäftigtenzahl zu halten.<sup>792</sup>

788 Vgl. Treuhand, U6/C2: Darstellung der Verhandlungen zwischen Salim, Cremer und Cerestar, 8.2.1993, BArch Berlin, B 412/27246, Bl. 195–197.

789 Entscheidungsvorlage für Schucht, 12.1.1993, BArch Berlin, B 412/27245, Bl. 11.

790 Vgl. Info, Gruppe 42, 16.2.1993, BArch Koblenz, B 136/37734, Bl. 247–249.

791 Vgl. Vereinbarung zur Änderung des Geschäftsanteilskaufvertrags vom 22. Mai 1992, 12.2.1993, BArch Berlin, B 412/3607, Bl. 228–237.

792 Vgl. Treuhand-Vertragsmanagement an Schucht, 5.3.1993, BArch Berlin, B 412/27245, Bl. 5; Kreißler: 100 Jahre Hydrierwerke in Rodleben, S. 129.

### Entwicklung der Beschäftigtenzahl bei der DHW Rodleben GmbH<sup>793</sup>

Monat, Jahr	Beschäftigte
Dezember 1990	1 680
Dezember 1991	1 008
Dezember 1992	740
April 1993	377
September 1993	155

Bis Mitte der 1990er-Jahre erwirtschaftete DHW keinen Gewinn, sondern musste mit Darlehen der Treuhand bzw. BvS über Wasser gehalten werden. Die Treuhand kam der Salim-Gruppe weit entgegen, um wenigstens den Kern des Unternehmens zu erhalten. Der Kompromiss erwies sich als tragfähig.

Die Integration von DHW in den indonesischen Konzern stellte auf längere Sicht eine gute Lösung dar, da die Salim-Gruppe keine Marktbereinigung betrieb, sondern Rodleben als Brückenkopf für ihre Aktivitäten in Europa nutzte. Ende der 1990er-Jahre gingen etwa 70 Prozent der DHW-Produkte in den Export.<sup>794</sup> Die von der Treuhand gewährten Darlehen in Höhe von rund 25 Millionen DM wurden komplett getilgt. Im Sommer 2001 verkaufte Salim DHW an die Ecogreen Oleochemicals GmbH.<sup>795</sup> Die neuen Eigentümer bauten den Standort in der Folgezeit weiter aus.

Auch die ehemalige Pharmaabteilung von DHW konnte gesichert werden. Die Union Chimique Belge (UCB), Brüssel, beteiligte sich 1992 mit 51 Prozent an der Rodleben Pharma GmbH und übernahm das kleine Unternehmen mit rund 50 Mitarbeitern zehn Jahre später ganz.<sup>796</sup> Die Belgier waren am einzigen Rodlebener Originalpräparat »Rocornal« interessiert, ein Mittel, das die Durchblutung der Herzkranzgefäße verbes-

793 Zusammengefasst nach Kreißler: 100 Jahre Hydrierwerke in Rodleben.

794 Vgl. ebd., S. 131.

795 Vgl. Zimnol: »DHW Deutsche Hydrierwerke Rodleben: neue Besitzer stellen Ausbau in Aussicht«, in: Mitteldeutsche Zeitung, 10.6.2001.

796 Vgl. Mitteldeutsche Zeitung, 29.5.2007.

serte. Bis Anfang der 2000er-Jahre liefen die Geschäfte gut, doch als der Umsatz zurückging und das Unternehmen Marktanteile verlor, schloss UCB den Standort.

## Zitza Zeitz

Von den vier dem DHW zugeordneten kleineren Betrieben in Zeitz, Gera, Zeulenroda-Triebes und Wutha-Farnroda schien das Zitza-Werk die besten Chancen für einen Fortbestand zu besitzen. Dort wurden vor allem Haarpflegemittel und Seifen hergestellt.<sup>797</sup> Noch bis Anfang der 1970er-Jahre war der VEB Zitza-Werke Zeitz der wichtigste Kosmetikhersteller in der DDR gewesen, hatte aber nach der Gründung des Kombinats Miltitz und später des VEB Kosmetik-Kombinat Berlin an Bedeutung verloren.

Die Treuhandniederlassung Halle bestätigte das Sanierungskonzept des Unternehmens. Vom Privatisierungsdirektorat der Niederlassung gab es keinerlei Unterstützung, sondern nur widersprüchliche, demotivierende Aussagen.<sup>798</sup> Zitza habe auf dem westdeutschen Markt nichts zu suchen, sondern solle sich hauptsächlich um den sowjetischen Markt kümmern.

Ideen für die Rettung des Unternehmens erhoffte sich die Geschäftsführung von einem Unternehmensberater mit internationalen Marktkenntnissen. Daraufhin wurde mithilfe des Bundeswirtschaftsministeriums ein Berater für ein fürstliches Honorar gewonnen. Das inzwischen als Zitza cosmetic GmbH firmierende Unternehmen versuchte mit der neuen Kosmetikserie »Macho« von sich Reden zu machen.<sup>799</sup> Alle Abgeordneten des Bundestags erhielten Produktproben. Damit wollte das Un-

797 Das Werk in Zeitz wurde 1807 von den Unternehmern Oehmig und Weidlich gegründet und produzierte hauptsächlich Seifen. Ab 1902 kamen unter dem neuen Firmeninhaber Hermann Thieme auch Kakao- und Zuckerwaren hinzu. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde das Unternehmen enteignet (vgl. <https://www.ddr-duft-museum-1949-1989/zitza-o-weidlich.de>).

798 Vgl. Unternehmensberater Zschaber an Geschäftsführer der Zitza Cosmetic, Ilgenstein, 3.12.1991, BArch Berlin, B 412/24624.

799 Vgl. »Herb«, in: Neues Deutschland, 23.11.1991.

ternehmen auf die Probleme bei der Listung seiner Produkte aufmerksam machen.<sup>800</sup> Die meisten großen Handelsketten sperrten sich gegen ostdeutsche Kosmetika.

Als der sowjetische Markt zusammenbrach, war dies für die Zitza cosmetic GmbH kaum zu verkraften. Die Treuhandniederlassung Halle reagierte im Januar 1992 mit der Auswechslung der Geschäftsführung und drängte auf einen weiteren Personalabbau.<sup>801</sup>

Klaus Klamroth, Mitarbeiter der Niederlassung Halle, kommentierte die generellen Probleme wie folgt:

»Weltweit ließen die Märkte keine Preise mehr zu, die mit den Strukturen von vorgestern, den Produkten von gestern und den Löhnen von heute der Bundesrepublik Deutschland kalkuliert waren. Die Produktivität der Betriebe lag wohlwollend geschätzt bei 30 Prozent verglichen mit dem früher dort so oft im Munde geführten Weltstandard. Aber die Bundesregierung und Frau Breuel wollten von Industriepolitik nichts wissen und ließen sich dann auch nur widerstrebend darauf ein, industrielle Kerne erhalten zu wollen.«<sup>802</sup>

Im Dezember 1992 übernahm Klaus Lange, Inhaber der Cosmetic Produktions-GmbH, Preußisch Oldendorf, den Betrieb. Doch auch ihm gelang es nicht, die Zeitzer Kosmetikprodukte bei großen Handelsketten zu platzieren.<sup>803</sup> Die Zitza cosmetic GmbH konnte sich keine Endverbraucherwerbung leisten und setzte, letztendlich vergeblich, auf die alten, nur im Osten bekannten Hausmarken.<sup>804</sup> Im Jahr 1996 musste das Unternehmen Insolvenz anmelden.<sup>805</sup>

800 Vgl. Zschaber GmbH an van Scherpenberg, persönlich/vertraulich, 25.5.1993, BArch Berlin, B 412/3218, Bl. 271 f.

801 Vgl. Niederlassung Halle, Aktennotiz, 16.1.1992, BArch Berlin, B 412/24624.

802 Klaus Klamroth: Eine Chronik aus dem 20ten Jahrhundert.

803 Vgl. Holler: »Einkaufsoffensive. Im Westen nichts los«, in: Focus Magazin, 1/1995

804 Vgl. Schwarz: »Mit kleinen Schritten zurück in den Markt«, in: HORIZONT, 27.1.1995, S. 30.

805 Vgl. Rasch: »Barina Kosmetiklabor. Ein Leben für die Schönheit«, in: Mitteldeutsche Zeitung, 14.1.2017.

## Gerana cosmetics GmbH

Ein weiterer Betriebsteil des DHW Rodleben befand sich in Gera. Der VEB Gerana war der wichtigste Produzent von Badezusätzen (»Badusan«) in der DDR und exportierte nach Osteuropa.<sup>806</sup> Aus Sicht der Planungsorgane handelte es sich um einen Betrieb mit hoher volkswirtschaftlicher Effektivität.<sup>807</sup> Daher wurde er Ende der 1980er-Jahre noch erweitert.

Im Frühsommer 1990 sah der Betrieb angesichts der bevorstehenden Marktöffnung einer ungewissen Zukunft entgegen. Dennoch lief die Umstellung auf die Marktwirtschaft gut an, was vor allem mit der Aufrechterhaltung des Exports nach Osteuropa und mit Lohnfertigungen für andere Hersteller zusammenhing.<sup>808</sup> Die Präsentation der Produkte des Unternehmens, hauptsächlich Duschbäder, Shampoos, flüssige Seife und Öle, wurde verbessert und ein positiver Jahresabschluss erreicht. Was dem Unternehmen aber fehlte, das war eine zugkräftige Marke.

Als 1991 Bestellungen aus der Sowjetunion ausblieben, gingen die Umsätze des Unternehmens drastisch zurück. Die Treuhandniederlassung Gera versuchte das Unternehmen an Dikom International zu verkaufen, doch die Verhandlungen scheiterten. Die holländische Firma begründete ihre Absage mit der mangelnden Eignung des vierstöckigen Gebäudes der Gerana für die Produktion von Kosmetika, den hohen

806 Das Werk gehörte bis 1945 der Mainzer Blendax GmbH. Nach der Enteignung im Jahr 1946 firmierte der Betrieb noch einige Jahre unter dem Namen VEB Blendax Gerana. Die Produktion von Zahnpasta wurde Mitte der 1950er-Jahre eingestellt und stattdessen die Herstellung von Badezusätzen aufgenommen. In Anlehnung an das in Westdeutschland vom Uhu-Produzenten Fischer & Fischer produzierte Schaumbad »Badedas« entwickelte der Geraer Betrieb die Marke »Badusan«. Im Jahr 1956 erfolgte die Umbenennung in VEB Gerana-Kosmetik (vgl. <https://www.ddr-duftmuseum-1949-1989/blendax.de>).

807 Vgl. VEB Deutsches Hydrierwerk Rodleben, Betrieb Gerana Kosmetik an Zentrales Informationsinstitut der chemischen Industrie, Territorialgruppe Karl-Marx-Stadt, 5.6.1986, Sächsisches Staatsarchiv Chemnitz, 32674, Sammlung zur Geschichte der Fettchemie in Chemnitz, Nr. 2416.

808 Vgl. Ostthüringer Nachrichten, 28.1.1991.

Investitionsbedarf und den hohen Kaufpreis.<sup>809</sup> Daraufhin entschloss sich Geschäftsführer Peter Schmeißer, gemeinsam mit vier weiteren langjährigen leitenden Mitarbeitern, das Unternehmen selbst zu kaufen. Die Treuhand willigte in das MBO-Verfahren ein und veräußerte die Gerana cosmetic GmbH am 29. November 1991 für 3 Millionen DM.<sup>810</sup> Die neuen Eigner mussten sich zum Erhalt von 45 Arbeitsplätzen und Investitionen in Höhe von 2,8 Millionen DM verpflichten. Im Gegenzug entschuldete die Treuhand die Firma. Die Grundlage für das MBO waren aus der Entwicklung von 1990/91 abgeleitete Umsatzerwartungen. Der Ausfall eines großen Exportauftrags nach Russland und ein zurückgehender Inlandsumsatz brachten die Firma jedoch innerhalb kurzer Zeit an den Rand der Insolvenz. Gerana stellte im Herbst 1993 einen Antrag auf Anpassung des Kaufvertrags.<sup>811</sup> Die Treuhand bewilligte eine Stundung der zweiten Kaufpreisrate, die Streckung des Investitionsplans und eine Absenkung der Pönale, war aber zu einem Zinserlass nicht bereit.<sup>812</sup> Die finanzielle Lage des Unternehmens blieb angespannt.

Während 1989 mit 130 Mitarbeitern noch rund 10 000 Tonnen Badezusätze produziert wurden, stellten 1994 36 Mitarbeiter 2500 Tonnen verschiedenster Kosmetika her. Mitte der 1990er-Jahre schien sich das Kleinunternehmen auf einem guten Weg zu befinden.<sup>813</sup> Große Handelsketten listeten die Produkte des Unternehmens, allerdings nur in ihren ostdeutschen Filialen. Die Gerana cosmetic GmbH gab die Herstellung von »Badusan« auf und setzte stattdessen auf die Entwicklung neuer Produkte.

809 Vgl. Dikom International an Treuhand, NL Gera, Dr. Liedtke, 15.3.1991, BArch Berlin, B 412/27811, Bl. 383 f.

810 Vgl. Geschäftsanteilskauf- und Abtretungsvertrag, 29.11.1991, ebd., Bl. 288–308; Antrag auf Anpassung des Kaufvertrages vom 29.11.1991, 25.10.1993, ebd., Bl. 12–25; Interview mit Peter Schmeißer am 18.6.2018.

811 Vgl. Antrag auf Anpassung des Kaufvertrags vom 29.11.1991, 25.10.1993, BArch Berlin, B 412/27811, Bl. 12–25.

812 Vgl. Treuhand, Geschäftsstelle Gera: Vereinbarung vom 14.12.1994, ebd., Bl. 204–206.

813 Vgl. »Gerana: Schwarze Null«, in: Ostthüringer Zeitung, 4.6.1996.

Ein längerfristiger Markterfolg war der Gerana cosmetic GmbH jedoch nicht beschieden. Anfang der 2000er-Jahre geriet das Unternehmen in wirtschaftliche Schwierigkeiten und musste im Jahr 2007 Insolvenz anmelden.

## Episan-Cosmetic GmbH, Zeulenroda-Triebes (Thüringen)

Die Episan-Cosmetic GmbH, Zeulenroda-Triebes, wurde im Mai 1991 für 1 DM an den einzigen Interessenten Rudolf Mark, Treuhänder der Rebhan GmbH & Co. KG, verkauft. Der Käufer übernahm anteilig Alt-kredite in Höhe von 1,64 Millionen DM, verpflichtete sich zur Fortsetzung der Produktion mit 55 Arbeitnehmern und zu Investitionen in Höhe von 5 Millionen DM.<sup>814</sup> Das Kleinunternehmen konzentrierte sich auf die Herstellung und Lohnabfüllung von Kosmetikprodukten.

Nach der Insolvenz der Episan-Cosmetic GmbH im Jahr 2006 übernahm die Epi-cos GmbH die Produktionsstätte in Zeulenroda und auch die Marke »Episan« und setzte die Tradition der Produktion von Kosmetikartikeln in Zeulenroda-Triebes fort.<sup>815</sup> Epi-cos produziert vorwiegend im Auftrag anderer Hersteller.

## Herbacin cosmetic GmbH, Wutha-Farnroda (Thüringen)

Die Privatisierung der Herbacin cosmetic GmbH in Wutha-Farnroda gelang Mitte 1993.<sup>816</sup> Der aus Brasilien nach Thüringen gekommene Geschäftsmann Gerd Thien erwarb das kleine, bereits 1990 reprivatisierte

814 Vgl. Vorlage für den Vorstand der Treuhand (Phillipps/Hemme): Verkauf der Firma episan-cosmetik GmbH, BArch Berlin, B 412/4100, Bl. 373–377; Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990–1994, Bd. 4, S. 164.

815 Vgl. Krahmer: »Epi-cos führt lange Seifen-Tradition in Zeulenroda fort«, in: Ostthüringer Zeitung, 21.12.2017.

816 Vgl. Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990–1994, Bd. 4, S. 164.

Traditionsunternehmen, in dem noch 30 Mitarbeiter tätig waren.<sup>817</sup> Seine Mutter war in den 1930er-Jahren nach Rio de Janeiro ausgewandert. Dort studierte Thien Wirtschaft und arbeitete bei der deutsch-brasilianischen Handelskammer.<sup>818</sup>

Thien setzte von Anfang an auf Produkte aus Pflanzenextrakten. In die Vorgaben der großen deutschen Handelsketten passten die Erzeugnisse seines Unternehmens jedoch nicht. Von rund 140 Produkten wurden gerade einmal acht gelistet. Hingegen konnte sich Herbacin mit einem Naturkosmetikprogramm erfolgreich auf internationalen Märkten, vor allem in China und Kanada, etablieren.<sup>819</sup>

Trotz rasch wachsender Umsatzzahlen stand das Unternehmen 1997 kurz vor dem Aus, da die Hausbank einen Kredit verweigerte und die Firmenimmobilien nicht beliehen werden konnten. Dass die Firma diese Krise überstand, verdankte sie einem eigens für die neuen Bundesländer aufgelegten Kreditprogramm.<sup>820</sup> Eine neue Hausbank half bei der Überbrückung von Zahlungsausfällen. Rund drei Viertel ihres Umsatzes erzielte Herbacin in der Folgezeit im Ausland. Im Jahr 2009 wurde Gerd Thien als Thüringens Unternehmer des Jahres geehrt.<sup>821</sup>

## Dental-Kosmetik GmbH, Dresden

Vor dem Zweiten Weltkrieg befanden sich drei der bedeutendsten europäischen Produzenten von Zahn- und Mundpflegemitteln in Dresden: die Leo-Werke (»Chlorodont«), die Lingner-Werke (»Odol«) und die Max Elb KG (»Biox-Ultra«). Allein die Leo-Werke beschäftigten Ende der 1920er-Jahre über 1000 Mitarbeiter.

817 Vgl. Willms: »Kosmetikerhersteller ›Herbacin‹ öffnet eigenen Laden in Eisenach«, in: Thüringer Allgemeine, 4.7.2012.

818 Vgl. »Kaufmann von altem Schrot und Korn: Gerd Thien«, 14.10.2009, in: <https://www.eisenach.online.de> (letzter Zugriff am 15.3.2019).

819 Vgl. <https://www.herbacin.com>, (letzter Zugriff am 15.3.2019).

820 Vgl. Mueller: »In die Knie gezwungen«, in: Die Zeit, 14.11.1997.

821 Vgl. »Herbacin feiert sein 20jähriges Bestehen«, in: Thüringer Allgemeine, 16.9.2010.

Nach dem Krieg flüchteten Eigentümer in den Westen. »Chlorodont« wurde seitdem in Frankfurt am Main und »Odol« in Düsseldorf produziert und vertrieben.<sup>822</sup> Die drei genannten Werke in Dresden wurden verstaatlicht und 1952 bzw. 1957 unter dem Namen VEB Elbe-Chemie Dresden zusammengeschlossen.<sup>823</sup> Der VEB Elbe-Chemie benutzte das Markenzeichen »Odol« als aufrechterhaltenes Altwarenzeichen. Allerdings konnte der Staatsbetrieb nicht an die innovativen Leistungen seiner Vorgänger anknüpfen und beschränkte sich auf die Versorgung des Inlandsmarkts und den Export nach Osteuropa.

Ende der 1980er-Jahre wurde der VEB Elbe-Chemie modernisiert und erhielt Produktionsanlagen aus dem Westen. Mit neuen Marken, darunter »Elkadent«, sollte ein neues Image aufgebaut werden, zumal das Traditionsmarkenzeichen »Chlorodont« 1984 an den Hamburger Haarpflegemittelhersteller Schwarzkopf verkauft worden war.<sup>824</sup> Mit mehr als 520 Beschäftigten war der VEB Elbe-Chemie der größte Produzent von mundhygienischen Erzeugnissen der DDR.<sup>825</sup>

Nach der Auflösung des Kombinats Berlin-Kosmetik wurde der VEB Elbe-Chemie in die Dental-Kosmetik GmbH umgewandelt. Die Geschäftsführung hoffte, den Export nach Osteuropa weiter auszubauen, und wollte allein damit bis zu 70 Prozent des Umsatzes erzielen. Im Inland wurde mit einem Absatzzrückgang gerechnet.<sup>826</sup> Der Streit um den Markennamen »Odol« zwischen Lingner & Fischer (ehemals Lingner-Werke GmbH) und Dental wurde im Juni 1990 befriedet.<sup>827</sup> Lingner & Fischer zahlte 4 Millionen DM und im Gegenzug verpflichtete sich Dental zur sofortigen Einstellung der Odol-Mundwasserproduktion. Damit verlor

822 Vgl. Neue Ruhrzeitung, 12.10.2016.

823 Vgl. Gubig/Köpcke: Alles begann mit Chlorodont, S. 96.

824 Vgl. »Dental Kosmetik mit Biß«, in: Neues Deutschland, 29.11.1995.

825 Vgl. Gubig/Köpcke: Alles begann mit Chlorodont, S. 112.

826 Vgl. Ministerium für Wirtschaft der DDR: Stellungnahme zur Umwandlung des VEB Elbe-Chemie Dresden in die Kapitalgesellschaft Dental-Kosmetik GmbH, 18.6.1990, BArch Berlin, B 412/27736, Bl. 235.

827 Vgl. Vertrag zwischen Lingner & Fischer (ehemals Lingner Werke GmbH) und Dental-Kosmetik, Juni 1990, ebd., Bl. 305–312.

die Dresdner Firma eines ihres Hauptprodukte. Die Wiedereinführung der von Schwarzkopf zurückgekauften Traditionsmarke »Chlorodont« scheiterte.<sup>828</sup>

Da sich auch das Unternehmenskonzept für die Zahnpastaproduktion als völlig unrealistisch erwies, stand die Insolvenz der Dental-Kosmetik GmbH kurz bevor. Im Jahr 1991 wurden weniger als 10 Prozent der Produktionskapazität ausgelastet. Statt des bisherigen Drei-Schicht-Betriebs kam es zu Kurzarbeit und Entlassungen.<sup>829</sup>

Der noch zu DDR-Zeiten begonnene Bau eines neuen Produktionsgebäudes wurde 1991 vollendet. Allerdings lasteten die Baukosten und die Altschulden schwer auf dem Unternehmen.<sup>830</sup> Über die Sanierungsfähigkeit herrschte bei der Treuhand Uneinigkeit. Der Leitungsausschuss votierte positiv, allerdings nur, sofern bis Jahresende eine Übernahme erfolgte. Ein Fortbestehen des Unternehmens aus eigener Kraft wurde ausgeschlossen.<sup>831</sup>

Die Dental-Belegschaft ließ sich trotz fortlaufender Hiobsbotschaften nicht gänzlich entmutigen. Sie hoffte auf eine Übernahme durch die in unmittelbarer Nachbarschaft gegründete Elcamed Chemie GmbH, Dresden, und versuchten für diesen Plan die Unterstützung der Landesregierung zu gewinnen.<sup>832</sup> Elcamed war von zwei branchenfremden westdeutschen Jungunternehmern gegründet worden, die Rolf Giesen als erfahrenen Gesellschafter ins Boot geholt hatten. Giesen hatte unter anderem die Marke »Vademecum« erfolgreich geführt.<sup>833</sup> Die drei Unternehmer wollten für

828 Vgl. Lausitzer Nachrichten, 18.2.2005.

829 Vgl. Unternehmenskonzept Dental-Kosmetik, November 1992, BArch Berlin, B 412/6010, Bl. 50–100.

830 Vgl. »Pioniere der Einheit. Die Zahnfee und ihr Abenteuer Ost«, in: Handelsblatt, 23.10.2009.

831 Vgl. 99. Sitzung des Leitungsausschusses am 10.9.1991, BArch Berlin, B 412/16232, Bl. 38; U6/CH, Bewertung vom 21.2.1992, BArch Berlin, B 412/6010, Bl. 279.

832 Vgl. Jahn, Betriebsrat Dental-Kosmetik, an Ministerpräsident Biedenkopf, 6.3.1992, BArch Berlin, B 412/27736, Bl. 271 f.

833 Vgl. Schrickler, Bergmann, Giesen an Fleischer, 18.2.1992, BArch Berlin, B 412/6009, Bl. 261–270.

Dental einen Kaufpreis von 15 Millionen DM zahlen und 100 Arbeitsplätze erhalten.<sup>834</sup>

Auch von Branchenfremden wurde Interesse am Erwerb von Dental bekundet, wobei das Interesse an der werthaltigen Immobilie eine Rolle gespielt haben dürfte.<sup>835</sup>

Doch all diese Offerten wurden gegenstandslos, als das sächsische Landesamt zur Regelung offener Vermögensfragen der Treuhand mitteilte, dass es erstaunlicherweise gar keine rechtsgültige Enteignung der Leo-Werke durch die DDR gegeben hatte.<sup>836</sup> Das Unternehmen musste daher an die Alteigentümer, die Erben von Ottomar Heinsius von Mayenburg, des legendären Gründers der Leo-Werke, zurückgegeben werden. Diese hatten bereits 1991 gemeinsam mit Helmut Röschinger, Geschäftsführer der Argenta – Internationale Anlagegesellschaft mbH München und bestens in der bayerischen Wirtschaft und Politik vernetzt, die Rückübertragung des Unternehmens eingeleitet.<sup>837</sup> Der Eigentümerwechsel erfolgte zum 1. Mai 1992.

Von der Reprivatisierung wurde die Dental-Belegschaft überrascht. Dies umso mehr, als dass die Alteigentümer ihre Anteile sofort komplett an die branchenfremde Argenta – Internationale Anlagegesellschaft mbH München verkauften.<sup>838</sup> Ob es nach der Reprivatisierung zu einer Fortsetzung der Produktion bei Dental kommen sollte, war alles andere als gewiss. Der Markt wurde von vier großen Anbietern beherrscht. Der Marktanteil der Dental-Kosmetik GmbH lag unter einem Prozent.

Ein Sanierungskonzept vom April 1992 wurde von der Treuhand abgelehnt. Auch der Leitungsausschuss hielt die Dental-Kosmetik GmbH nun nicht mehr für sanierungsfähig. Die Geschäftsführung des Unter-

834 Vgl. Ende 1993 ging die Elcamed Chemie GmbH in Liquidation.

835 Vgl. Erwerbsinteressenten Görtz, Krass, Seidel an Fleischer, 12.2.1992, BArch Berlin, B 412/6009, Bl. 292–322.

836 Vgl. Landesamt zur Regelung offener Vermögensfragen an Fleischer, 24.1.1992, ebd., Bl. 253.

837 Vgl. Gubig/Köpcke: Alles begann mit Chlorodont, S. 113.

838 Vgl. RA Braeuer an Fleischer, 24.2.1992, BArch Berlin, B 412/6009, Bl. 260.

nehmens überarbeitete das Konzept und versuchte im Juli 1992 mit einer öffentlichen Präsentation neuer Produkte zu beeindrucken.<sup>839</sup> Zumindest erreichte sie eine nochmalige Überprüfung ihres Konzepts. Ende 1992 entsandte die Treuhand eine Beratergruppe (Taskforce) nach Dresden.<sup>840</sup> Die Betriebsprüfer hielten das Konzept von Dental aber wiederum nicht für tragfähig. Sie prognostizierten bis 1995 hohe Fehlbeträge. Treuhandintern wurde Dental-Kosmetik als »sterbender Hund« bezeichnet.<sup>841</sup>

Als Röschinger das Dresdner Werk mitsamt seiner Betriebsfläche von 22 000 Quadratmetern in bester Innenstadtlage übernahm, hatte er mit Zahnpastaproduktion nichts im Sinn. Er war, wie er später unumwunden einräumte, nur an der Immobilie interessiert: »Ich bin zur Zahncreme gekommen wie die Jungfrau zum Kinde.«<sup>842</sup> Doch dann fielen die Immobilienpreise in Dresden. Röschinger überdachte die Lage und setzte auf den Erhalt der Zahnpasta-Produktion. Daraufhin räumte die Treuhand der von ihr schon abgeschriebenen Dental-Kosmetik GmbH & Co. KG doch noch eine Chance ein.<sup>843</sup> Dies geschah auch vor dem Hintergrund strittiger Ausgleichsforderungen gemäß Paragraf 6 des Vermögensgesetzes.

Es war vor allem der neuen Geschäftsführerin aus Köln, Nicole Schendekehl, und Marketingchefin Birgit Heroldt aus Dresden zu danken, dass dem Unternehmen eine Trendwende gelang.<sup>844</sup> In Ostdeutschland bekannte Marken, wie »Putzi«, »el-ce med« und »elkadent«, wurden aufpoliert und das Exportgeschäft wieder in Gang gebracht. Mit ihrem neuen, auf Marktnischen ausgerichteten Profil konnte sich die Dental-Kosmetik GmbH & Co. KG im hart umkämpften Kosmetikmarkt etablieren.

839 Vgl. Dental-Kosmetik, Hüttmann an Daiser, 15.9.1992, BArch Berlin, B 412/16207, Bl. 179–181.

840 Vgl. 162. Sitzung des Leitungsausschusses am 13.10.1992, ebd., Bl. 184f.

841 Vgl. Bericht Task Force, 21.5.1993, BArch Berlin, B 412/6010, Bl. 4–6; vgl. auch 198. Sitzung des Leitungsausschusses am 26.5.1993, BArch Berlin, B 412/16163, Bl. 173–176.

842 Vgl. »Argenta: Aus früheren Baukrisen gelernt«, in: Handelsblatt, 6.9.1994.

843 Vgl. 198. Sitzung des Leitungsausschusses am 26.5.1993, BArch Berlin, B 412/16163.

844 Vgl. »Pioniere der Einheit. Die Zahnfee und ihr Abenteuer Ost«, in: Handelsblatt, 23.10.2009.

Zum VEB Elbe-Chemie hatte ab 1972 auch die Firma der Dresdner Familien Meentzen und Seltmann gehört.<sup>845</sup> Das 1930 von Charlotte Meentzen gegründete Unternehmen hatte sich auf die Anwendung pflanzlicher Wirkstoffe in der Kosmetik spezialisiert. Nach der zwangsweisen Verstaatlichung wurde die Weiterverwendung des eingetragenen Markenzeichens »Charlotte Meentzen« untersagt. Der Betrieb musste unter der Bezeichnung VEB Kräutervital-Kosmetik Dresden firmieren. Im Jahr 1990 stellten die Söhne und ein Enkel der Meentzen-Schwestern einen Antrag auf Reprivatisierung. Dessen Entscheidung warteten die Meentzens nicht ab, sondern setzten die Produktion mit 30 Mitarbeitern zunächst auf der Grundlage eines Betriebsführungsvertrags fort. Nachdem der Privatisierungsantrag genehmigt wurde, konnte die Charlotte Meentzen Kräutervital Kosmetik GmbH neu gegründet werden. Mit einem Profil als Spezialanbieter gelang dem Unternehmen der Neustart.<sup>846</sup> Im Jahr 2002 verlegte die Firma ihren Sitz nach Radeberg und beschäftigte inzwischen rund 50 Mitarbeiter.<sup>847</sup>

## Duftstoffe und Aromakompositionen aus Miltitz

Für eine Kooperation mit dem VEB Chemische Werke Miltitz bzw. nach Umwandlung der Duft- und Aromakompositionen GmbH, Miltitz, und ggf. deren Übernahme interessierten sich mehrere Firmen, darunter die Haarmann & Reimer GmbH, Holzminden, eine Tochtergesellschaft der Bayer AG, und die zum VEBA-Konzern gehörende Chemische Werke

845 Vgl. <https://meentzen.de/ueber-uns/> (Zugriff am 2.5.2018).

846 Vgl. Markschat: »Gesundes Wachstum mit Naturprodukten. Ein Familienbetrieb der Kosmetik-Branche behauptet sich erfolgreich am Markt«; in: Sächsische Zeitung, 25.8.1998; Rieckmann: »Charlotte Meentzen – Dresdner Kosmetik mit Tradition«, Fernsehbeitrag: Der Osten – Entdecke, wo du lebst, MDR, Erstausstrahlung am 19.1.2018.

847 Vgl. »Kosmetik: Firma aus Sachsen pflegt Tradition und Moderne«, in: Mitteldeutsche Zeitung, 15.1.2004; Rothe: »Wir haben keinen Erbbauernhof«, in: Sächsische Zeitung, 16.1.2004.

Hüls AG.<sup>848</sup> Die Haarmann & Reimer GmbH war der westdeutsche Branchenführer auf dem Gebiet von Riech- und Geschmacksstoffen und besaß einen Weltmarktanteil von knapp 5 Prozent.<sup>849</sup> Die Hüls AG war auf diesem Gebiet noch gar nicht aktiv. Ihr Vorstandsvorsitzender, Prof. Dr. Carl Heinrich Krauch,<sup>850</sup> zeigte sich als gelernter Riechstoffchemiker interessiert am Miltitzer Traditionsbetrieb. Zu dieser Zeit waren noch knapp 1000 Mitarbeiter im Miltitzer Werk tätig. Geschäftsführung und Mitarbeiter hofften, an die Glanzzeiten des Unternehmens im 19. und frühen 20. Jahrhundert anknüpfen zu können, als die Firma Schimmel mit ihren Produkten Weltmarktführer war.<sup>851</sup>

Im Juli 1990 signalisierte Hüls-Vorstand Volkmar Gropp Interesse an einer kompletten Übernahme und ließ einen Geschäftsbesorgungsvertrag ausarbeiten.<sup>852</sup> Krauch und Gropp machten in mehreren Schreiben an Liehmann, Hemme und Sorg aber darauf aufmerksam, dass vor einer Übernahme die Altlastenfrage geklärt und eine realistische Bewertung des Anlagevermögens erfolgen müsse.<sup>853</sup> Sie wiesen darauf hin, dass die im Bau befindliche knapp 100 Millionen DM teure Geschmackstoffanlage – der ursprüngliche Vertrag war zwischen der Preussag Anlagenbau GmbH, Hannover, und einem Chemie-Außenhandelsbetrieb der DDR geschlossen worden – überdimensioniert sei und deren Anschaffungskosten in keinem Verhältnis zum künftigen Nutzungswert stünden.

Die Miltitzer Geschäftsführung und der Betriebsrat sprachen sich öffentlich für ein Zusammengehen mit Hüls aus, was beim konkurrierenden Bayer-Konzern, der nach einem Vorzeigeprojekt im Osten suchte,

848 Vgl. Interview mit Dr. Peter Müller, 16.7.2018.

849 Der weltweite Umsatz der Duft- und Aromaindustrie wurde Ende der 1980er-Jahre auf etwa 7 Milliarden US-Dollar geschätzt (Anlage: Marktführer der Duft- und Aromaindustrie 1987, BArch Berlin, B 412/16232, Bl. 136).

850 Von 1980 bis 1993 Vorstandsvorsitzender der Chemischen Werke Hüls AG und Vorstandsmitglied der VEBA, Präsident der Gesellschaft Deutscher Chemiker 1990–91.

851 Vgl. Peter Müller: Firmengeschichte Miltitz Aromatics GmbH, S. 4.

852 Vgl. Info über Verhandlung mit Volkmar Gropp, 3.7.1990 (handschriftlich), BArch Berlin, B 412/27555.

853 Vgl. Krauch/Gropp an Treuhand (Hemme/Liehmann/Sorg), 15.8.1990 sowie 10.7.1990, ebd.

gar nicht gut ankam. Der Leitungsausschuss kritisierte später sowohl die voreilige Festlegung auf Hüls als auch das zögerliche Agieren des Unternehmensbereichs Chemie der Treuhand.<sup>854</sup>

Die neuen, erstmals durch demokratische Wahlen legitimierten Lokalpolitiker sahen in einer schnellen Übernahme durch die Hüls AG die beste Lösung für den Erhalt möglichst vieler Arbeitsplätze. Sie drängten die Treuhand zur Forcierung der Verkaufsverhandlungen.<sup>855</sup> Bei der Abteilung Chemie der Unternehmensgruppe Schwerindustrie der Treuhand vermuteten sie »Bremser«, Mitarbeiter aus den ehemaligen DDR-Ministerien, am Werk.<sup>856</sup> Auch der Hüls-Vorstand erhöhte im Herbst den Druck auf die Privatisierungsbehörde und legte einen Kaufvertragsentwurf vor.<sup>857</sup> Im November/Dezember 1990 verhandelten Hüls-Manager mit Hans-Joachim Lennertz von der Treuhand über den Kaufvertrag. Als Vorbild diente der bereits unterschriftsreif verhandelte Vertrag über den Verkauf der Chemiewerk Nünchritz GmbH an Hüls, insbesondere die darin enthaltene Altlastenregelung.<sup>858</sup> Lennertz stimmte zu und war auch bereit, die durch den Bau der Geschmackstoffanlage anfallenden Kosten zu regeln.<sup>859</sup> Ende Januar 1991 zog dann aber die Hüls AG ihr Kaufangebot zurück.<sup>860</sup> Betriebsprüfer waren zu einer grundsätzlich negativen Bewertung des Standorts gekommen und hatten von einer Übernahme abgeraten.<sup>861</sup> Inzwischen war der Umsatz des Miltitzer Unternehmens auf einen Bruchteil im Vergleich zum Vorjahr geschrumpft. Auch war das Ausmaß der Kosten für die Entsorgung hochkontaminierter Abfälle noch nicht abzuschätzen. Hüls sah nur noch eine Chance für das Projekt,

854 Vgl. Leitungsausschuss: Zusammenfassung Duft- und Aromakompositionen Miltitz GmbH, 21.8.1991, BArch Berlin, B 412/16232, Bl. 125.

855 Vgl. Leitende Angestellte von Miltitz an Sorg, 28.9.1990, BArch Berlin, B 412/27555.

856 Vgl. Landratsamt Landkreis Leipzig an Staatssekretär Krause, 31.8.1990, BArch Berlin, B 412/27556.

857 Vgl. Hüls an Lennertz, 16.11.1990, BArch Berlin, B 412/27555.

858 Vgl. Besprechungsnotiz, 11.12.1990, sowie Hüls an Lennertz, 12.12.1990, ebd.

859 Vgl. Besprechungsnotiz, 11.1.1991, ebd.

860 Vgl. Besprechungsnotiz, 24.1.1991 und 31.1.1991, ebd.

861 Vgl. »VEBA AG: In Ostdeutschland eine ähnliche Position wie in Westdeutschland angestrebt«, in: Handelsblatt, 6.12.1990.

wenn die Treuhand rund 100 Millionen DM für Umweltschutzinvestitionen zuschießen würde. Lennertz lehnte dieses Ansinnen ab. Damit war der erste Versuch zur Gesamtprivatisierung fehlgeschlagen. Die Treuhand beauftragte daraufhin die Investmentbank Wasserstein Perella mit einer internationalen Ausschreibung.

Bei der Suche nach Verantwortlichen für das Scheitern der Privatisierungsverhandlungen schossen sich der Betriebsrat, das Landratsamt Leipzig und auch Hüls-Manager auf einen Treuhandmitarbeiter ein, der bis 1990 beim Ministerium für chemische Industrie der DDR tätig gewesen war. Ihm wurden eine destruktive Verhandlungsführung und Kumpagnei mit der alten Miltitzer Geschäftsführung vorgeworfen.<sup>862</sup>

Spekulationen, dass »alte Seilschaften« den Aufbau behinderten, waren in der Zeit, als die ostdeutsche Wirtschaft zusammenbrach, vielfach zu vernehmen. Stichhaltig beweisen ließen sie sich nur selten. In dem hier in Rede stehenden Fall gab es keinen Amtsmissbrauch. Die entscheidenden Verhandlungen wurden seitens der Treuhand gar nicht von dem besagten Mitarbeiter, sondern von Hans-Joachim Lennertz, Vorstandsbereich Privatisierung, geführt. Dass die Gesamtprivatisierung nicht zustande kam, lag nicht an einzelnen Personen, sondern an der schlechten wirtschaftlichen Lage des Miltitzer Betriebes. Trotzdem wurde dem betreffenden Treuhandmitarbeiter Ende 1991 gekündigt.

#### **Belegschaftsentwicklung bei der Duft- und Aromakompositionen GmbH, Miltitz 1990–1991**

Zeitpunkt	Beschäftigte
01.01.1990	998
01.07.1990	972
31.12.1990	790
01.07.1991	583
31.12.1991	506
01.07.1992	418

862 Vgl. Schreiben von [unleserlich] an Schraufstätter, Vertrauensbevollmächtigter, 17.7.1991, BArch Berlin, B 412/27558, Bl. 214f.

Im November 1990 war Raymond Heinz, Geschäftsführer des Familienunternehmens Bell Flavors & Fragrances Northbrook (Illinois), bei der Treuhand vorstellig geworden, um nach einem geeigneten Standort für den Aufbau des Europageschäfts seines Unternehmens zu suchen.<sup>863</sup> Miltitz passte von allen besichtigten Standorten, trotz verschlissener Anlagen und Gebäude, am ehesten zu seinen Plänen. Am meisten faszinierte den amerikanischen Unternehmer die Aussicht, die Geschichte des Traditionsstandorts fortschreiben zu können. Die Treuhand setzte zu dieser Zeit aber noch auf die Expertise der Hüls AG und hielt Raymond Heinz hin.

Obwohl die Sanierungsfähigkeit des Unternehmens infrage stand, erstellte der bereits erwähnte Mitarbeiter des Unternehmensbereichs Chemie der Treuhand im Frühjahr 1991 eine Vorlage für einen Kredit für die Vollendung einer bereits im Herbst 1988 begonnenen Investition.<sup>864</sup> Schraufstätter genehmigte den Kredit für die Fertigstellung der besagten Geschmackstoffanlage.

Die Ausreichung dieses »Privatisierungskredits« lief der offiziellen Linie der Treuhand zuwider, nur Unternehmen zu sanieren, die vom Leitungsausschuss bereits positiv evaluiert worden waren. Auch war die Kapazität der Anlage für den Bedarf des gesamten osteuropäischen Marktes konzipiert worden. Bis zum 30. Juni 1991 reichte die Treuhand rund 55 Millionen DM Bürgschaften aus. Das war angesichts des fast komplett zusammengebrochenen Geschäfts eine große Summe. Während das Unternehmen im ersten Halbjahr 1991 lediglich einen Umsatz von 6,4 Millionen DM erzielte, belief sich der Verlust auf fast 12 Millionen DM.<sup>865</sup>

Nachdem die Duft- und Aromakompositionen GmbH Miltitz auch noch einen Kredit in Höhe von 15 Millionen DM beantragt hatte, um den Probetrieb der neuen Geschmackstoffanlage aufnehmen zu können, befassten sich der Leitungsausschuss und der Vorstand der Treuhand

863 Vgl. Gespräch mit Geschäftsführer Michael Heinz am 22.10.2018 in Miltitz.

864 Vgl. UB 4 CH: Vorlage für den Vorstand: Privatisierungskredit für die Duft- und Aromakompositionen GmbH, Miltitz, Vorstandssitzung 26.3.1991, BArch Berlin, B 412/2568, Bl. 175–179, sowie Schraufstätter: Kredit für Duft- und Aromakompositionen GmbH, Miltitz, für I. Quartal 1991, BArch Berlin, B 412/4100, Bl. 163 f.

865 Vgl. Bericht für 1. Hj. 1991, BArch Berlin, B 412/2604, Bl. 111.

im September/Oktober 1991 mehrfach mit dem Unternehmen.<sup>866</sup> Der Leitungsausschuss stuft das Unternehmen als privatisierungsfähig ein, machte dies aber von der Realisierung von Exportverträgen in die UdSSR abhängig und drängte auf eine Privatisierung bis März 1992. Andernfalls sollte abgewickelt werden.<sup>867</sup> Der Bereich Chemie der Treuhand schätzte die latente Abhängigkeit vom sowjetischen Markt als starken Unsicherheitsfaktor ein.

Klaus Schucht kritisierte die Vergabe des »Privatisierungskredits« und wollte klären lassen, wer diese Entscheidung zu verantworten hatte. Derart pessimistisch eingestimmt, lehnte der Vorstand der Treuhand die beantragten neuen Kredite ab. Stattdessen wurde dem Unternehmen nur noch eine Frist bis zum 5. November 1991 gesetzt, um die Privatisierungsgespräche abzuschließen.

Als die Geschäftsführung in Miltitz von der Ablehnung ihres Kreditantrags erfuhr, legte sie der Treuhand zwei große Exportaufträge im Wert von insgesamt 43 Millionen DM vor, die sie gerade mit russischen Unternehmen abgeschlossen hatte.<sup>868</sup> Zu einem Umdenken bei der Treuhand führte dies nicht, da sich die Chancen im Geschäft mit russischen Betrieben inzwischen weiter verschlechtert hatten.

Die mit dem Verkauf des Unternehmens beauftragte Investmentbank Wasserstein Perella & Co. forderte alle Interessenten zur Abgabe von Angeboten bis Ende Oktober 1991 auf. Mehr als 40 Firmen wurden angefragt.<sup>869</sup> Ein ernsthaftes Interesse bekundeten aber nur die Rütgerswerke AG, der französische Konzern Sanofi und Bell Flavors & Fragrances.<sup>870</sup> Die Rütgerswerke AG wollte das Projekt allein nicht weiterverfolgen, sondern

866 Vgl. Vorstandssitzung 24.9.1991, BArch Berlin, B 412/2601, Bl. 12 f.; Vorstandssitzung 30.9.1991, BArch Berlin, B 412/2603, Bl. 13; Vorstandssitzung 8.10.1991, BArch Berlin, B 412/2604, Bl. 11 f.

867 Vgl. Sitzung des Leitungsausschusses am 10.9.1991, BArch Berlin, B 412/16232.

868 Vgl. Geschäftsführer Speck an Fleischer, 30.9.1991, BArch Berlin, B 412/2604, Bl. 112.

869 Vgl. Feustel: Die Riechstoff- und Kosmetikindustrie in der DDR, S. 145.

870 Vgl. Investmentbank Wasserstein Perella & Co. an Fleischer, 30.9.1991, BArch Berlin, B 412/2604, Bl. 114 f.

war lediglich an einem Joint Venture mit Bell Flavors & Fragrances in Miltitz interessiert. Sanofi gab kein Angebot ab.

Die Investmentbanker umrissen ein optimistisches und ein pessimistisches Szenario. Im ersten Fall sollten die Bereiche Riech- und Geschmacksstoffe weitergeführt, rund 200 Arbeitsplätze gesichert und ein Kaufpreis von 20 Millionen DM Erlöst werden. Im ungünstigsten Fall wurde nur mit der Übernahme der neugebauten Geschmacksstoffanlage und dem Erhalt von lediglich 40 Arbeitsplätzen gerechnet. In der vom Vorstand der Treuhand gesetzten Frist gelang es jedoch nicht, einen Privatisierungsvertrag auszuhandeln. Das Unternehmen wurde daher dem Bereich Abwicklung übergeben.<sup>871</sup>

Am 24. März 1992 befasste sich der Gesamtvorstand der Treuhand mit einer Vorlage zur Abwicklung der Miltitz Duft- und Aroma GmbH.<sup>872</sup> Der finanzielle Aufwand für die Abwicklung wurde mit rund 79 Millionen DM noch etwas höher eingeschätzt als im Falle einer Gesamtvollstreckung. Dennoch empfahl der Unternehmensbereich 2 (UB 2) die Abwicklung, da in diesem Fall mit dem Erhalt von 120 Arbeitsplätzen gerechnet wurde. Der Vorstand der Treuhand folgte dieser Empfehlung aber nicht und sprach sich stattdessen für eine Gesamtvollstreckung aus.<sup>873</sup> Damit schien das Schicksal des Standortes besiegelt zu sein.

Doch dann unterrichtete die Treuhandliegenschaftsgesellschaft am 7. Mai 1992 per Eilbotschaft das Direktorat Abwicklung, dass die vom Gutachter angesetzten Werte für Grundstücke und Gebäude weit unter den tatsächlich erzielbaren Werten lägen. Die TLG empfahl eine Überprüfung der getroffenen Entscheidung. Das Direktorat Abwicklung benannte neue Gutachter und ließ einen neuen Vermögensstatus erstellen. Dieser fiel zugunsten einer Liquidation aus. Außerdem lagen inzwischen mehrere MBO-Anträge vor, die nach Treuhand internen Prüfungen posi-

871 Vgl. 120. Sitzung des Leitungsausschusses, 28.1.1992, BArch Berlin, B 412/16156, Bl. 22.

872 Vgl. Bräutigam (U2 A5): Vorlage für den Gesamtvorstand der Treuhand: Abwicklung des Unternehmens Miltitz Duft- und Aroma GmbH, Vorstandssitzung 24.3.1992, 16.3.1992, BArch Berlin, B 412/2647, Bl. 231–239.

873 Vgl. Ergebnisse der Vorstandssitzung vom 24.3.1992, ebd., Bl. 350.

tiv bewertet wurden.<sup>874</sup> Die Vorteile der Liquidation waren nicht von der Hand zu weisen: die neue Geschmackstoffanlage musste nicht weit unter Wert verkauft werden und die MBO-Projekte sollten zum Aufbau neuer Firmen führen. Der größte Teil des Werkes sollte abgerissen werden und auf den frei werdenden Flächen ein Gewerbepark entstehen.<sup>875</sup>

Das Direktorat Abwicklung empfahl dem Vorstand der Treuhand, seinen Beschluss von März 1992 zu revidieren, das Unternehmen in die Liquidation zu schicken und dafür einen Zuschuss in Höhe von 53,4 Millionen DM zu genehmigen. Für den geplanten Abwicklungszeitraum bis Dezember 1993 sollte ein Obligo bis 88,4 Millionen DM gewährt werden. Auf seiner Sitzung am 14. Juli 1992 folgte der Vorstand der Treuhand diesen Empfehlungen.<sup>876</sup>

Die Bemühungen um den Verkauf einzelner Geschäftsfelder – Parfümerie, Aromen, chemische Synthesen und Technik – wurden vom Liquidator Wolfgang Jäger fortgesetzt. Er ging bei MBO-Projekten davon aus, den ostdeutschen Gründern, die einzelne Teile des Unternehmens erwerben wollten, in jedem Fall westdeutsche Partner an die Seite zu stellen.

Eine wichtige Rolle sollte Generalleutnant a. D. Lothar Domröse, ehemaliger Sprecher im Bundesverteidigungsministerium, zukommen. Er hatte zwar keine Branchenkenntnisse, verfügte aber über gute Kontakte in Politik und Wirtschaft. Domröse entwickelte die Idee, die zu gründenden mittelständischen Unternehmen in einem losen Verbund zusammenzuhalten.<sup>877</sup> Dazu sollten gehören: die Miltitz Global Duft GmbH, an der sich die Mielimonka-Unternehmensgruppe aus Höttingen beteiligen wollte, die Miltitz Aromatics GmbH mit der Grau Aromatics GmbH & Co. KG, Schwäbisch Gmünd, als Partner, die Miltitz Duft und Aroma GmbH mit einer Mehrheitsbeteiligung der Deutsche Gelatine-Fabriken Stoess

874 Vgl. Gerstlauer, Referent Abwicklung: Vorlage für den Gesamtvorstand der Treuhand: Abwicklung des Unternehmens Miltitz Duft- und Aroma GmbH, Vorstandssitzung 14.7.1992, 9.7.1992, BArch Berlin, B 412/2678, Bl. 169–180.

875 Vgl. Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990–1994, Bd. 4, S. 161.

876 Vorstandssitzung 14.7.1992, BArch Berlin, B 412/2677, Bl. 25.

877 Vgl. Müller/Gebauer: Firmengeschichte Miltitz Aromatics GmbH.

AG und die Miltitz Energie- und Dienstleistungen unter Beteiligung der Firma Schmeink & Cofreth, Heidelberg.<sup>878</sup>

Das Mittelstandskonzept schien chancenreich zu sein, erhielt aber einen Dämpfer, als die Deutsche Gelatine-Fabriken Stoess AG im November 1992 als einziger Bieter für die Geschmackstoffherstellung ihr Angebot zurückzog.<sup>879</sup> Die Treuhand reaktivierte daraufhin ihre Kontakte zu Bell Flavors & Fragrances. Raymond Heinz zeigte sich nach wie vor interessiert. In einem begrenzten Bieterverfahren schrieb dann der Liquidator nochmals potenzielle Kaufinteressenten an: Bell Flavors & Fragrances, La Cure Cosmetics und Domröse. Das beste Angebot gab Bell Flavors & Fragrances ab. Für das amerikanische Familienunternehmen sprachen dessen gute Marktkenntnisse.

Die Treuhand entschied sich für Bell Flavors & Fragrances, was von Domröse heftig kritisiert wurde. Er beschwerte sich bei Mitgliedern des Deutschen Bundestags über die Entscheidung der Treuhand und versuchte durch eine Erweiterung seines Angebots, letztendlich vergeblich, noch eine Wende zu erreichen.<sup>880</sup>

Gespräche über eine gemeinsame Nachfolge der Miltitz Duft- und Aromen GmbH i. L. mit Domröse lehnte Raymond Heinz ab.<sup>881</sup> Der amerikanische Unternehmer wollte am Standort keinen Betrieb aus der gleichen Branche akzeptieren. Die im August 1992 von den Leipziger Chemikern Peter Müller und Jürgen Braband, beide waren leitend im Unternehmen tätig, und drei weiteren Kollegen aus dem ehemaligen Management sowie vom Chemiker Heinz Grau aus Schwäbisch Gmünd gegründeten die Miltitz Aromatics GmbH musste sich einen neuen Standort suchen.<sup>882</sup>

878 Vgl. Direktorat Abwicklung: Gespräch mit Herrn Domröse über ein MBO/MBI, 11.6.1992, BArch Berlin, B 412/27555.

879 Vgl. Referat Abwicklung, Vorlage: Verkauf des Kerngeschäfts der Firma Miltitz Duft und Aroma GmbH i. L., 19.8.1994, BArch Berlin, B 412/27550, Bl. 22–33.

880 Vgl. Domröse an Kriedner, MdB, 19.4.1993; Domröse an van Scherpenberg, 1.4.1993; Domröse: Erweitertes Kaufangebot, 28.5.1993, BArch Berlin, B 412/27566, Bl. 393–400 und 451 f.

881 Vgl. Domröse an Tränkner, 25.3.1993, ebd., Bl. 447.

882 Vgl. Gespräch mit Peter Müller und Jürgen Braband am 27.7.2018 in Bitterfeld-Wolfen.

Das Unternehmen zog in den Chemiapark Bitterfeld-Wolfen und konzentrierte sich auf chemische Synthesen von Riech- und Geschmackstoffen.

Im Mai 1993 einigten sich der Liquidator und Bell Flavors & Fragrances über einen Kaufvertrag.<sup>883</sup> Bell Flavors & Fragrances akzeptierte einen Kaufpreis von 11 Millionen DM, verpflichtete sich zur Übernahme von 80 Mitarbeitern und zu Investitionen in Höhe von 10 Millionen DM.<sup>884</sup> Im November 1993 wurde die Bell Flavors & Fragrances GmbH, Miltitz, gegründet.<sup>885</sup> Künftig sollten in Miltitz Riech- und Aromastoffe auf rein pflanzlicher Grundlage produziert werden.<sup>886</sup>

Raymond Heinz nannte als Hauptgrund für sein Engagement in Ostdeutschland die Chance zum Einstieg in den europäischen Markt. Bell Flavors & Fragrances verfügte zu diesem Zeitpunkt über drei Produktionsstätten in den USA, und jeweils eine in Kanada, Hongkong und Mexiko.<sup>887</sup> Allerdings war der Wiederaufbau des Geschäfts für Bell Flavors & Fragrances in Miltitz sehr schwer. Dazu Heinz: »Kunden und Umsatz gab es nicht mehr. Es gab nur noch die Erinnerung.«<sup>888</sup> Angesichts schwacher Umsätze versagten die bisherigen Hausbanken der Bell Flavors & Fragrances GmbH weitere Kredite.

Um den Standort zu stabilisieren, mussten Treuhand bzw. BvS im Zuge von Nachverhandlungen einem Kaufpreisabschlag und der Streckung der Investition zustimmen.<sup>889</sup> Der Liquidator stemmte sich lange dagegen, da der Kaufpreinsnachlass zu einer Reduzierung der Teilungsmasse und damit seines Honorars führte. Per Gesellschafterbeschluss

883 Vgl. Gespräch mit Geschäftsführer Michael Heinz am 22.10.2018 in Miltitz. Heinz kritisierte das Anreizsystem für die Liquidatoren als einen der größten Fehler in der Arbeit der Treuhand.

884 Vgl. Entwurf Kaufvertrag: Liquidator Wolfgang Jäger – Raymod Heinz, April 1993, BArch Berlin, B 412/27566, Bl. 158–206.

885 Vgl. HRB Leipzig, 8114, 4.11.1994.

886 Vgl. Kasek: »Bell Flavors & Fragrances oder Miltitz als boomender Industriestandort«, in: Miltitz – ein Ortsteil von Leipzig, hppts://leipzigmiltitz.wordpress.com, 12.3.2013 (Zugriff am 6.4.2021).

887 Vgl. »Die Duftexperten aus Sachsen«, in: Leipziger Volkszeitung, 20.6.2018.

888 Vgl. ebd.

889 Vgl. BvS: Nachverhandlung Miltitz Duft und Aroma GmbH i. L., 10.8.1998, BArch Berlin, B 412/27569.

der BvS musste er zur Umsetzung des Vorstandsbeschlusses gezwungen werden.<sup>890</sup>

Dieser Vorgang verweist auf ein grundsätzliches Problem in der Arbeit der Treuhand/BvS: Für die Tätigkeit der Liquidatoren wurden zum Teil falsche Anreize gesetzt, die zu wenig auf den Erhalt von Arbeitsplätzen gerichtet waren. Stattdessen wurden unverhältnismäßig hohe Honorare für die Zerschlagung von Unternehmen gezahlt. Die Tätigkeit der Liquidatoren zog daher massive Kritik auf sich und trug sehr zum Negativimage der Treuhand bei.

Das ZDF-Magazin »Frontal 21« berichtete über den Vorgang und wollte wissen, wer für die Reduzierung des Kaufpreises verantwortlich war. Der Fall kam aufgrund dieser Berichterstattung auch im Treuhand-Untersuchungsausschuss des Deutschen Bundestags zur Sprache, doch wurde dort keine Begünstigung des Investors festgestellt.<sup>891</sup> Ein Ermittlungsverfahren des Landgerichts Berlin gegen den zuständigen Direktor Abwicklung der BvS wegen Untreue wurde eingestellt, ebenso das von der BvS angestrebte Verfahren gegen Unbekannt wegen Veröffentlichung von Dienstgeheimnissen.

Ab 1997 begann Bell Flavors & Fragrances in Miltitz schwarze Zahlen zu schreiben, konnte neue Mitarbeiter einstellen und in den Bau neuer Anlagen investieren.<sup>892</sup> Der Standort Miltitz wurde nicht als verlängerte Werkbank genutzt, sondern behielt seine traditionsreiche Forschungsabteilung. Jeder fünfte Mitarbeiter arbeitet in Forschung und Entwicklung.<sup>893</sup>

30 Jahre nach der Privatisierung gehört das Werk in Miltitz zu den größten und modernsten Produktionsstätten für Duftstoffe und Aromen in Europa. Rund 70 Prozent des Umsatzes werden im Export erzielt. Tochtergesellschaften wurden 2019 in Vietnam und 2023 in Indien gegründet.

890 Vgl. Holzapfel: Stellungnahme zur Privatisierung der Fa. Duft- und Aromastoffe GmbH Miltitz, 24.4.1998, BArch Berlin, B 412/27550, Bl. 324–326.

891 Vgl. Deutscher Bundestag, 2. Untersuchungsausschuss, 93. Sitzung, 15.1.1998, Bl. 329f.; Holzapfel: Stellungnahme zur Privatisierung der Fa. Duft- und Aromastoffe GmbH Miltitz, 24.4.1998, BArch Berlin, B 412/27550, Bl. 324–326.

892 Vgl. <https://www.bell-europe.com/de/ueber-uns/geschichte> (Zugriff am 10.2.2024).

893 Vgl. »Die Duftexperten aus Sachsen«, in: Leipziger Volkszeitung, 20.6.2018.

Die im Januar 1994 im Zuge eines MBO gegründete Miltitz Energie- und Dienstleistungsgesellschaft mbH übernahm die Kraft- und Wärmeanlagen von der Miltitz Duft und Aroma GmbH i.L.<sup>894</sup> Die Geschäftsidee bestand ursprünglich darin, Bell Flavors & Fragrances und andere Firmen mit Energie zu versorgen. Nachdem sich dieses Konzept allein als nicht tragfähig erwies, nahm das Unternehmen mit seinen 45 Mitarbeitern auch die Produktion von Riech- und Geschmackstoffen und organischen Zwischenprodukten auf und änderte seinen Namen in Miltitz Duft und Aroma GmbH. Um die akuten wirtschaftlichen Probleme meistern zu können, erhielt das Unternehmen einen Zuschuss von der BvS.<sup>895</sup> Danach entwickelte sich die Miltitz Duft und Aroma GmbH eine Zeit lang gut, musste aber nach einer Fehlinvestition im Jahr 2006 Insolvenz anmelden.<sup>896</sup>

Die von Peter Müller und Jürgen Braband geleitete Miltitz Aromatics GmbH, Bitterfeld-Wolfen, schaffte es hingegen, sich als Nischenproduzent zu etablieren und langsam, aber kontinuierlich zu wachsen.<sup>897</sup>

## Patina Halle

Dem VEB Chemische Werke Miltitz war bis zum Frühjahr 1990 der VEB Patina Halle angegliedert. Dieser Betrieb war aus der 1902 gegründeten Hallische Seifen & Parfümfabrik Stephan & Co. GmbH hervorgegangen und hatte von 1933 bis 1945 zum Henkel-Konzern gehört. Patina beschäftigte 1989 240 Mitarbeiter und erwirtschaftete einen Umsatz von knapp 100 Millionen DDR-Mark, rund ein Drittel davon entfiel auf den Export in die Sowjetunion. Die Ausstattung des Betriebes war sehr gut. In einer Ein-

894 Vgl. HRB Halle/Saale, 8374, 5.1.1994.

895 BvS: Nachverhandlung Miltitz Duft und Aroma GmbH i.L., 10.8.1998, BArch Berlin, B 412/27569.

896 Vgl. Miltitz Duft und Aroma GmbH, Registermeldung, <https://companyhouse.de> (Zugriff am 2.3.2021).

897 Vgl. Krüger: »Jubiläum: Miltitz Aromatics feiert 20jähriges Bestehen«, in: Mitteldeutsche Zeitung, 3.8.2012.

schätzung der Industriekreditbank AG (IKB), Düsseldorf, von 1991 heißt es: »Die technischen Ausrüstungen der Patina GmbH, Halle, entsprechen in wichtigen Bereichen bereits dem Durchschnitt vergleichbarer Betriebe in Westdeutschland. Ein Großteil der Hauptausrüstungen wurde in den letzten zwei bis drei Jahren aus Westeuropa importiert.«<sup>898</sup>

Nach der Kombinatauflösung wurde im Juni 1990 die Patina Cosmetic GmbH gegründet.<sup>899</sup> Der neue Geschäftsführer, Thomas Rümenapp, sah gute Chancen für einen erfolgreichen Weg in die Marktwirtschaft. Das Sanierungskonzept des Unternehmens setzte auf eine Straffung des Sortiments, eine Reduktion des Personals auf 160 Mitarbeiter, die Erhöhung des Exports in die Sowjetunion sowie die Aufnahme von Lohnfertigung.<sup>900</sup>

Interesse an einem Kauf des Unternehmens bekundete die Penaten GmbH, Bad Honnef. Penaten nahm aber im Mai 1991 von ihrer Offerte Abstand, nachdem die US-Muttergesellschaft sich lediglich für eine Lohnvereinbarung ausgesprochen hatte.<sup>901</sup> Die Geschäftsführer der Patina Cosmetic traten daraufhin die Flucht nach vorn an und beantragten bei der Treuhand ein MBO.<sup>902</sup> Die Abteilung Chemie der Treuhand ging darauf erst einmal nicht ein, sondern beauftragte die Industriekreditbank AG, Düsseldorf, mit der Investorensuche.<sup>903</sup> In diese schaltete sich, sehr zum Missfallen der Abteilung Chemie der Treuhand, auch die Geschäftsführung von Patina ein und führte Gespräche mit den mittelständischen Firmen Elektrobio Ernst Kunze GmbH, Hannover, und Czewo Aerosole GmbH, Neutraubling. Elektrobio produzierte ausschließlich für Reformhäuser und wollte durch Übernahme der größeren Kapazitäten von Patina erstmals in den handelsüblichen Markt einsteigen. Der Geschäfts-

898 Industriekreditbank AG (IKB): Unternehmensprofil Patina Cosmetic GmbH, Juli 1991, BArch Berlin, B 412/26544.

899 Vgl. Gründungsurkunde Patina Cosmetic GmbH, 22.6.1990, BArch Berlin, B 412/26547, Bl. 14–31.

900 Vgl. Sanierungskonzept, Oktober 1990, ebd., Bl. 142–171.

901 Vgl. Beratung Patina (handschriftlich) sowie Penaten GmbH an Hemme, 17.5.1991, BArch Berlin, B 412/26543.

902 Vgl. Rümenapp an Hemme, 6.5.1991, BArch Berlin, B 412/26544.

903 Vgl. IKB an Fleischer, 13.2.1992, ebd.

fürer des Unternehmens war in der DDR ausgebildet worden und 1956 nach Hannover gegangen.<sup>904</sup> Für ihn waren neben den wirtschaftlichen Überlegungen auch emotionale Gründe wichtig. Patina favorisierte das Czewo-Konzept.<sup>905</sup>

Die IKB sprach sich ebenfalls für Czewo aus, wobei Czewo 70 Prozent und die drei Patina-Geschäftsführer 30 Prozent der Firmenanteile erwerben sollten.<sup>906</sup> Allerdings sollten auch die anderen beiden Interessenten nochmals um Angebote ersucht werden. Nachdem Czewo eine Firma in Bad Schmiedeberg (Sachsen-Anhalt) erworben hatte, sank ihr Interesse an Patina. Im Januar 1992 sagte das Neutraublinger Unternehmen endgültig ab.<sup>907</sup> Die IKB setzte nun auf einen schnellen Verkauf von Patina an die Dressin Pharma und Kosmetik GmbH Kulmbach, eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Vereinigte Papierwerke Schickedanz AG, Nürnberg. Die Treuhand folgte dieser Empfehlung mangels Alternativen.<sup>908</sup>

Intern war der Verkauf umstritten. Ein Treuhandmanager äußerte Bedenken:

»Dressin erwirbt zu attraktiven Konditionen eine Immobilie, die gem. dem aktuellen Gutachten auf 6,9 Millionen DM taxiert wird. Die beabsichtigten Sanierungsmaßnahmen laufen nicht darauf hinaus, die Marke ›Patina‹ zu erhalten und zu fördern. Vielmehr wird Patina vermutlich mittelfristig zur verlängerten Werkbank der Dressin. [...] Fazit: Dressin schafft sich durch diesen Deal eine strategische Reserve zu Konditionen, die insgesamt als zu unausgewogen betrachtet werden müssen.«<sup>909</sup>

Im März 1992 erwarb Dressin die Patina für 0,9 Millionen DM. Die Käuferin verpflichtete sich, rund 5,5 Millionen DM in die Modernisierung des Standorts Halle zu investieren und bis Ende 1994 60 Arbeitsplätze zu

904 Vgl. Fritz Beckmann, Elektrobio an Hemme, 22.3.1991, BArch Berlin, B 412/26544.

905 Vgl. Rügenapp an Bauer, 28.8.1991, BArch Berlin, B 412/26544.

906 Vgl. Jürgen Kanne (IKB) an Fleischer, 16.9.1991, BArch Berlin, B 412/26546, Bl. 131.

907 Vgl. IKB an Fleischer, 11.6.1992, BArch Berlin, B 412/26546, Bl. 9–13.

908 Vorlage für Vorstand des Unternehmensbereichs 6 der Treuhand, 21.2.1992, BArch Berlin, B 412/26544.

909 Vgl. Notiz Falk D. Halbeck an Paulssen, U6/Ch, 24.1.1992, BArch Berlin, B 412/26545.

halten.<sup>910</sup> Die Treuhand versprach sich vom Verkauf an die Schickedanz-Tochtergesellschaft eine durchschlagende Verbesserung des Marketings und des Vertriebs der Patina-Produkte über den Warenhauskonzern.<sup>911</sup>

Das Übernahmekonzept sah eine Integration der Patina-Produkte in das Dressin-Sortiment und Lohnfertigungen vor.<sup>912</sup> Damit wurde Patina zu einer »verlängerten Werkbank« von Dressin degradiert.<sup>913</sup> Das Hallenser Unternehmen erzielte seinen Umsatz seitdem fast ausschließlich mit Lohnproduktion. Der Export nach Osteuropa kam zum Erliegen, eigene Produkte wurden kaum noch verkauft. Die völlige Abhängigkeit vom Stammhaus in Kulmbach wurde zum standortbedrohenden Problem, als der Branchenriese Procter & Gamble 1995 Dressin erwarb. Die mit der Treuhand vereinbarten Investitionen wurden nur noch zu einem kleinen Teil realisiert.<sup>914</sup>

In dieser für Patina prekären Lage entwarf der rheinländische Unternehmer Dr. Rolf Giesen ein Rettungskonzept für Patina. Das Unternehmen sollte sich mit eigenen Produkten als Nischenanbieter für Apotheken und Reformhäuser versuchen.<sup>915</sup> Diese Idee fand jedoch keine Umsetzung. Procter & Gamble gab den Standort Halle schließlich Anfang 1999 auf.<sup>916</sup>

Geschäftsführer Rügenapp wagte mit wenigen Mitarbeitern einen Neuanfang, erwarb Vermögenswerte aus der Insolvenzmasse und gründete die PaCos Patina Cosmetic Service GmbH. Der Schriftzug »Patina« wurde im Firmenlogo als Reminiszenz an die Unternehmensgeschichte beibehalten. Das Kleinunternehmen spezialisierte sich mit wenigen Mitarbeitern auf Lohn- und Auftragsproduktionen und behauptete sich mit diesem Profil.

910 Vgl. Kaufvertrag, Geschäftsanteilabtretung, 17.3.1992, BArch Berlin, B 412/26547, Bl. 333–379.

911 Vgl. Bredereck: Ungeschminkt in die Marktwirtschaft, S. 192.

912 Vgl. Übernahmekonzept, BArch Berlin, 17.3.1992, B 412/26547, Bl. 345.

913 Vgl. Schreiben von Thomas Rügenapp vom 16.5.2018 an den Autor.

914 Vgl. Sachstandsbericht zur Nachverhandlung, 25.7.1995, BArch Berlin, B 412/26550, Bl. 259.

915 Vgl. Giesen: Aktennotiz, zukünftiges Konzept für Patina, 27.4.1995, ebd., Bl. 256–258.

916 Vgl. Neues Deutschland, 12.3.1998.

## Die Zulieferer

Die dem Kombinat Berlin-Kosmetik angeschlossenen Zulieferbetriebe, VEB Plasta Oederan, VEB Aerosol-Automat Karl-Marx-Stadt und VEB Metallwerk Wasungen, wurden schnell privatisiert. Ihre weitere Entwicklung verlief höchst unterschiedlich.

### Plasta Oederan

Für die Kunststofffabrik in Oederan mit rund 200 Beschäftigten interessierte sich der Mittelständler Eberhard Hottenroth, eine gelernter Werkzeugmechaniker aus Uhingen (Baden-Württemberg). Die Oederaner Firma schien mit ihrem Produktionsprofil gut zu seiner in Göppingen ansässigen EHO-Plast GmbH zu passen.<sup>917</sup> Sofort erwerben konnte der schwäbische Geschäftsmann die Erzgebirgische Kunststoffverarbeitung GmbH aber nicht, da der ehemalige Eigentümer des Unternehmens, Helmut Spranger aus Oederan, einen Antrag auf Rückübertragung gestellt hatte. Immerhin erreichte Hottenroth Ende 1990 seine Einsetzung als Geschäftsführer bei der Erzgebirgische Kunststoffverarbeitung GmbH und erhielt von der Treuhandniederlassung Chemnitz einen außerordentlich hoch dotierten Geschäftsbesorgungsvertrag. Ende 1990 stellte er einen Kaufantrag. Die Treuhand musste ablehnen, da der Rückübertragungsantrag noch nicht entschieden war. Hottenroth beantragte daraufhin im Februar 1991 zum Entsetzen der Belegschaft die Gesamtvollstreckung. Als Begründung dafür verwies er auf die Überschuldung des Unternehmens. Der Leiter der Treuhandniederlassung Chemnitz, Dirk Wefelscheid, stimmte dem Antrag zu.

Alteigentümer Spranger beschimpfte Hottenroth als »Wirtschafts-  
pirat« und verklagte ihn wegen betrügerischen Konkurses.<sup>918</sup> Der Fall

917 Vgl. »Mischung aus Marx und Mafia«, in: Der Spiegel, 9.9.1991.

918 Vgl. ebd.

machte Schlagzeilen und trug der Niederlassung Chemnitz eine Sonderprüfung ein. In diesem, wie in zahlreichen vergleichbaren Fällen, war die zuständige Staatsanwaltschaft jedoch vollkommen überfordert. Vor allem fehlte es an erfahrenen und unabhängigen Wirtschaftsprüfern, um möglichen Bilanzmanipulationen auf die Schliche zu kommen. Auch nutzten Unternehmen rechtliche Grauzonen im Arbeitsförderungsgesetz (AFG). Auch Hottenroth beantragte unrechtmäßig Kurzarbeitergeld für die Oederaner Belegschaft. Eine Betrugsabsicht konnte die Staatsanwaltschaft Chemnitz jedoch nicht nachweisen.<sup>919</sup>

Die Belegschaft wehrte sich gegen die Stilllegung des Betriebes und erhielt Unterstützung von der IG CPK, dem zuständigen Landrat und der Stadtverwaltung Oederan. Die Auftragsbücher seien gut gefüllt und ein tragfähiges Sanierungskonzept läge vor, so argumentierten die Belegschaftsvertreter.

Hottenroth wandte sich unterdessen an Ingrid Biedenkopf, die Frau des sächsischen Ministerpräsidenten.<sup>920</sup> Sie setzte sich bei Wefelscheid für Hottenroths Kaufantrag ein. Aus der Konkursmasse konnte Hottenroth kurz darauf alle Maschinen und Vorräte zu einem günstigen Preis übernehmen und mit der EHO Kunststoff- und Metallverarbeitung GmbH in Oederan einen Neuanfang starten. Das Personal wurde von 44 Mitarbeitern auf fast 100 aufgestockt.

Allerdings blieb die zwischen der Treuhand und Hottenroth getroffene Vereinbarung über den Verkauf des Firmengeländes rechtsunwirksam. Der Unternehmer konnte dieses daher nicht beleihen. Mit einem Hungerstreik versuchte er im Sommer 1994 auf die verfahrenere Situation seines Unternehmens aufmerksam zu machen.<sup>921</sup> Er vermochte es jedoch nicht, den Oederaner Betrieb zu retten.<sup>922</sup> Im August 1997 musste er so-

919 Vgl. Heckel/Weidenfeld: »Arbeitsmarkt knallhart und korrupt«, in: Wirtschaftswoche, 1.1.1993.

920 Vgl. »Schneewittchen und die sieben Zwerge«, in: Der Spiegel, 25.11.1991.

921 Vgl. »Firmenchef hungert gegen Konkurs und Treuhand Dresden«, in: Bonner Generalanzeiger, Bonner Stadtausgabe, 9.6.1994, S. 24.

922 Vgl. Roland Viessmann: »Wie bei Plasta das Licht ausging« in: Freie Presse, 18.3.2011.

wohl für die EHO Kunststoff- und Metallverarbeitung GmbH als auch für ein weiteres von ihm geführtes Unternehmen, die Planet Wäschekonfektion und Badausstattungen Eppendorf GmbH, Konkurs anmelden.<sup>923</sup> Zum Eppendorfer Werk gehörte als Werk II im sächsischen Waldheim die Planet Wäschekonfektion GmbH, die ebenfalls unterging. Einige der entlassenen Mitarbeiter gründeten später eigene, kleine Firmen, darunter die Plasta Kunststofftechnik Oederan GmbH.

Für die enttäuschte Belegschaft war der einst als Retter angetretene Hottenroth längst zu einem windigen Geschäftemacher mutiert, der gleich mehrere sächsische Firmen an die Wand gefahren hatte.

## Oli Cosmetics GmbH & Co. KG Oberlichtenau

Nach Ansicht der Treuhandniederlassung Chemnitz besaß die Firma Oli Cosmetics GmbH & Co. KG Oberlichtenau, hervorgegangen aus dem VEB Aerosol-Automat,<sup>924</sup> ein gutes Sanierungskonzept. Es sah unter anderem vor, dass das Unternehmen mindestens 60 Prozent seines Umsatzes mit Lohnfertigung für große internationale Kosmetikfirmen erwirtschaften sollte. Außerdem sollten auch weiterhin eigene Produkte, so z. B. die Deo-Serie »Atoll« und das Haarspray »Soiree«, gefertigt werden.<sup>925</sup> Die Belegschaft wurde von rund 300 auf 110 Mitarbeiter verkleinert.

Das Konzept der Oli Cosmetics GmbH & Co. KG überzeugte auch den westdeutschen Möbellack-Unternehmer Franz Temmen. Er hatte sich ursprünglich nur für die benachbarte Oli Lacke GmbH, die zuvor an

923 Vgl. HRB Chemnitz 5643, 21.5.1992. Registermeldung, <https://companyhouse.de> (Zugriff am 6.7.2021).

924 In der DDR begann die Entwicklung von Aerosolserzeugnissen 1953, die Produktion erfolgte jedoch nur in geringen Stückzahlen. In den 1960er-Jahren wurde die Entwicklung forciert und im VEB Fettchemie Karl-Marx-Stadt eine »Zentralstelle für Aerosoltechnik« gegründet. Ab 1963 wurde in Oberlichtenau die Aerosolproduktion aufgebaut und das Werk in VEB Aerosol-Automat Oberlichtenau, später Karl-Marx-Stadt, umbenannt.

925 Vgl. Brederick: Ungeschminkt in die Marktwirtschaft, S. 192.

die Alteigentümer rückübertragen worden war, interessiert. Im Frühjahr 1992 kaufte Temmen beide Unternehmen von den Alteigentümern.<sup>926</sup> Die Treuhandniederlassung Chemnitz schien in diesem Fall alles richtig gemacht zu haben. Die Umsätze der Oberlichtenauer Unternehmen wuchsen. Mitte der 1990er-Jahre trübte sich die wirtschaftliche Lage der Oli Cosmetics GmbH jedoch ein. Das Unternehmen musste 1997 Insolvenz anmelden.<sup>927</sup> Die Marken »Soiree« und »Atoll« wurden von der im September 1997 gegründeten Berlin Cosmetics GmbH & Co. KG erworben.<sup>928</sup>

## Metallwerk Wasungen

Die Metallwerk Wasungen GmbH<sup>929</sup> wurde bereits im Dezember 1990 an Dr. Cornelius Grupp bzw. an seine österreichische Firmengruppe, die Tubex Holding GmbH, verkauft.<sup>930</sup> Mit damals rund 40 Betrieben gehörte die Tubex-Gruppe zu den größten Verpackungsunternehmen in Europa für Zahnpasta, Rasierschäume und Medikamente.<sup>931</sup>

Grupp handelte sehr schnell, um den Zuschlag für das Wasunger Werk zu erhalten. Das Wasunger Werk hatte mit einer Produktion von mehr als 200 Millionen Metalltuben pro Jahr nahezu den gesamten Bedarf der DDR-Kosmetikindustrie an Metalltuben gedeckt.<sup>932</sup> Von den rund 400 Mitarbeitern konnten aufgrund des Einbruchs des Marktes nur noch 86 gehalten werden.<sup>933</sup>

926 Vgl. Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990–1994, Bd. 4, S. 165.

927 Vgl. Unternehmensnachrichten: »Konkurse und Vergleiche«, in: FAZ, 14.10.1997.

928 Vgl. Der Tagesspiegel, 8.1.1998.

929 Die Geschichte der Tubenproduktion begann in Wasungen im Jahr 1892 mit einer Fabrikation für Zinntuben. Daraus ging 1913 die Metallwerk Wasungen GmbH hervor, die sich auf den Bedarf der Kosmetikindustrie spezialisierte. Das Unternehmen blieb noch bis 1972 in privater Hand und wurde dann verstaatlicht.

930 Vgl. HRB 284, 18.7.1991. Die Tubex-Gruppe wurde 1947 von Grupp gegründet.

931 Vgl. Engl: »Der Tycoon hinter«, in: Industriemagazin, 1.7.2000.

932 Vgl. <https://www.tubex.de> (letzter Zugriff am 20.12.2020).

933 Vgl. »Optimistisch in die Zukunft«, in: Werra-Bote, 14.7.2010.

Im September 1993 wurde der Firmenname in Tubex Wasungen GmbH geändert.<sup>934</sup> Tubex entwickelte den Betrieb in Wasungen zum Zentrum der Tubenproduktion in ihrer Gruppe und einem Vorzeigunternehmen. Das Unternehmen wurde wieder zum der größten Arbeitgeber in der Kleinstadt Wasungen und beschäftigte im Jahr 2015 rund 300 Arbeitnehmer. Ab 2016 wurde ein Teil der Produktion ins slowenische Schwesterwerk nach Zarnovica verlegt.<sup>935</sup>

## 23. Schrumpfen auf einen gesunden Kern

Die Kosmetikindustrie hatte in der DDR über viele Jahre nur ein Nischendasein gefristet. Erst in den 1980er-Jahren wurde ihrer Entwicklung mehr Beachtung geschenkt, was sich in einzelnen Modernisierungsvorhaben, der Entwicklung neuer Produkte und deutlich gesteigerten Exporten nach Osteuropa niederschlug. Einen hohen Bekanntheitsgrad im Inland und in Osteuropa erreichten die Marken »Florena« und »Londa«.

Mit den großen internationalen Herstellern konnten sich die Betriebe der DDR-Kosmetikindustrie in keiner Weise messen. Sie verfügten weder über weltweit bekannte Produkte und Marketingerfahrungen noch über das nötige Kapital, um in den Wettbewerb mit den Branchenführern treten zu können. Das 1981 gebildete VEB Kosmetik-Kombinat Berlin mit seinen rund 8600 Mitarbeitern und 56 Produktionsstandorten war bei Zugrundelegung internationaler Maßstäbe alles andere als ein »*gewaltiger Kosmetikproduzent*«<sup>936</sup>, sondern ein Konglomerat höchst unterschiedlicher Finalproduzenten und Zulieferer.

Die Kombinarsstruktur befand sich bereits vor der Gründung der Treuhand in Auflösung. Aus Sicht der Treuhand war die Kosmetikindus-

934 Vgl. HRB 284, 13.12.1993.

935 Vgl. »Tubex baut Arbeitsplätze ab«, in: Werra-Bote, 16.3.2017.

936 Vgl. Bredereck: Ungeschminkt in die Marktwirtschaft, S. 187.

trie keine Branche, der sie besondere Beachtung widmen musste. Angesichts ihrer mittelständischen Struktur wäre die Privatisierung eigentlich Aufgabe der Treuhandniederlassungen gewesen. Dennoch wurden die wichtigsten Betriebe (Florena, Berlin-Kosmetik, Zitzä Zeitz, Miltitz, DHW Rodleben, Patina Halle) von der Treuhandzentrale in Berlin betreut. Dies hatte sich aus pragmatischen Gründen so ergeben und war darauf zurückzuführen, dass die Zentrale bei deren Verkauf mit (wenn auch nur bescheidenen) Erlösen rechnete.<sup>937</sup>

Bis Mitte 1993 wurden alle ehemals zum Kosmetikkombinat gehörenden Betriebe privatisiert. Formal betrachtet hatte der Unternehmensbereich Chemie der Treuhand damit seine Aufgabe erfüllt. Die Leiter des Chemiedirektorats der Treuhand, Ernst Schraufstätter (1991–92) und Joachim Kaiser (1992–94), ließen ihren für die Kosmetikindustrie zuständigen Mitarbeitern große Entscheidungsspielräume. Dies zeigte sich vor allem bei den Verhandlungen über MBO-Privatisierungen.

Von 16 Unternehmen der Branche wurden neun erfolgreich privatisiert, davon drei an ausländische Firmen, drei an große bzw. mittelständische westdeutsche Unternehmen (Wella AG, Argenta-Gruppe, Tubex-Gruppe) und drei an ostdeutsche Alteigentümer. Bei den letztgenannten Privatisierungen handelte es sich um Kleinunternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern.

Sieben Privatisierungen, darunter fünf an westdeutsche Unternehmer und zwei MBO, scheiterten. In zwei Fällen kam es zu Ermittlungsverfahren und Prüfungen durch die Revision der Treuhand. Allen Privatisierungen an westdeutsche Unternehmen war gemeinsam, dass sie nach dem Prinzip »Schnelligkeit geht vor Gründlichkeit« erfolgten.

937 Vgl. Interview mit Rosemarie Noack, 6.6.2018, Berlin.

## Übersicht zur Privatisierung der Betriebe der kosmetischen Industrie 1990–1993

Unternehmen	Bemerkungen zur Privatisierung
1) Berlin Kosmetik	drei gescheiterte Privatisierungen
2) Chemische Werke Miltitz	Nord-Werk: Bell Flavors & Fragrances Süd-Werk: Leipzig-Miltitz Duft und Aromaten GmbH (MBO gescheitert) Miltitz Aromatics GmbH, Chemiepark Bitterfeld- Wolfen (erfolgreiches MBO/MBI)
3) Florena Waldheim- Döbeln	MBO erfolgreich
4) Londa Rothenkirchen	Übernahme durch Wella AG
5) Dental Dresden	erfolgreiche Privatisierung an Argenta-Gruppe
6) Patina Halle	gescheiterte Privatisierung an Schickedanz AG
7) Gerana Gera	MBO erfolgreich, späteres Scheitern
8) Episan Zeulenroda	reprivatisiert
9) Kräutervital Dresden	reprivatisiert
10) Herbacin Wutha	privatisiert an brasilianisches Familien- unternehmen
11) DHW Rodleben	privatisiert an indonesische Salim-Gruppe
12) Zitza Zeitz	gescheiterte Privatisierung an Hamburger Unternehmer (Prüfung durch Treuhandrevision)
13) Oli Cosmetics Chemnitz	gescheiterte Privatisierung, zweiter Anlauf erfolgreich
14) Plasta Oederan	gescheiterte Privatisierung (Ermittlungs- verfahren)
15) Metallwerk Wasungen	erfolgreiche Privatisierung an Tubex-Gruppe

Im Zuge der Privatisierungen kam es zu einem drastischen Personalabbau, wobei dieser in der Regel noch vor der Übernahme durch die neuen Eigner erfolgte. Laut Tabelle blieben bis zum Jahr 2000 1200 von den Mitte des Jahres 1990 noch vorhandenen rund 7700 Arbeitsplätzen, also etwa 15 Prozent, erhalten. Dies war nicht die »Schuld« der Treuhand, sondern erklärte sich vor allem aus den Umsatzrückgängen im Inland, infolge eines Verdrängungswettbewerbs, und dem fast kompletten Zusammenbruch des Osthandels.

**Privatisierung der Betriebe der kosmetischen Industrie (\*Insolvenz 2006, \*\*Insolvenz 2006, \*\*\*Insolvenz 2007, \*\*\*\*Insolvenz 2006)**

Betrieb	Beschäftigte	
	1990	2000
<b>1) Berlin-Kosmetik</b>	<b>1 100</b>	<b>100*</b>
<b>2) Chemische Werke Miltitz</b>	<b>2 160</b>	
– Chemische Werke Miltitz	1 000	
a) Bell Flavors & Fragrances	?	65
b) Miltitz Aromatics, Bitterfeld-Wolfen	?	30
c) Miltitz Duft und Aroma	?	40**
– Florena Waldheim-Döbeln	770	250
– Londa Rothenkirchen	250	200
– Patina Halle	240	0
<b>3) Deutsches Hydrierwerk Rodleben</b>	<b>3 000</b>	
DHW Rodleben	2 300	160
– Gerana Gera	150	35***
– Herbacin Wutha	100	30
– Zitzta Zeitz	350	0
– Episan Zeulenroda	100	30****
<b>4) Elbe-Chemie Dresden</b>	<b>500</b>	<b>100</b>
– BT Kräutervital	50	20
<b>5) Aerosol Automat Karl-Marx-Stadt</b>	<b>300</b>	<b>0</b>
<b>Metallwerk Wasungen</b>	<b>400</b>	<b>150</b>
<b>Plasta Oederan</b>	<b>200</b>	<b>0</b>
<b>Gesamt</b>	<b>7 660</b>	<b>1 210</b>

Interessant ist es, einen Blick auf die Ursachen von Erfolg (Florena) und Misserfolg (Berlin Cosmetic) zu werfen. Beide Unternehmen verfügten zum Zeitpunkt der Privatisierung über moderne Anlagen. Das allein reichte aber nicht, um in der Marktwirtschaft zu bestehen. Florena besaß Verträge mit der Beiersdorf AG. Der Konzern wollte nicht, dass die von ihm 1989 in Waldheim installierten Anlagen und das Know-how Dritten zufielen. Daher unterstützte Beiersdorf die Florena GmbH zehn Jahre lang. Die Berlin Cosmetic GmbH hingegen blieb trotz modernster An-

lagen ein Außenseiter im Kosmetikmarkt und schaffte es nicht, sich ausreichende Marktanteile zu erkämpfen. Daran änderten auch wiederholte Rettungsaktionen und Kreditvergaben von Treuhand/BvS nichts.

Mehrere Unternehmen (Patina Halle, Zitza Zeitz, Plasta Oederan, Oli Cosmetics) scheiterten nach weniger als fünf Jahren, weil sie nur als »verlängerte Werkbänke« geführt wurden. Ohne eigene Marken und Forschung wurden sie zum Spielball übergeordneter Interessen. Andere Kleinunternehmen, wie die Gerana Gera GmbH sowie Episan Zeulenroda GmbH, mussten Mitte der 2000er-Jahre Insolvenz anmelden. Sie litten seit ihrer Gründung an Unterkapitalisierung und waren daher besonders krisenanfällig.

Die Kosmetikindustrie im Osten schrumpfte in den 1990er-Jahren auf einen sehr kleinen, dafür aber gesunden Kern. Dazu gehören folgende Finalproduzenten: Florena Cosmetic GmbH Waldheim-Döbeln, Londa GmbH Rothenkirchen und Dental-Kosmetik GmbH Dresden. Im Bereich der Zulieferer entwickelten sich Unternehmen, die von ausländischen Eigentümern geführt werden (Bell Flavors & Fragrances in Miltitz und Salim-Gruppe in Rodleben), und das zur Tubex-Gruppe gehörende Metallwerk Wasungen gut. Familiengeführte Spezialunternehmen wie die Herbacin GmbH in Wutha-Farnroda, Kräutervital Kosmetik in Dresden und die Miltitz Aromatics GmbH im Chemiepark Bitterfeld-Wolfen behaupten sich in Marktnischen.

Im Zuge des Transformationsprozesses von der Plan- zur Marktwirtschaft verschwand die Kosmetikindustrie aus Ostdeutschland zwar nicht ganz, aber doch weitgehend. Nur die Marke »Florena« konnte nennenswerte Marktanteile behaupten.

# Resümee

In kaum einer anderen Branche spiegelte sich die Krise der DDR-Wirtschaft Ende der 1980er-Jahre deutlicher wider als in der chemischen Industrie. Zur Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit des Landes waren die Raffinerien in Schwedt, Leuna und Zeitz auf eine nahezu heizölfreie Fahrweise umgestellt worden, um mehr sogenannte helle Produkte – d. h. Benzin und Diesel – für den Export gegen Devisen zur Verfügung zu haben. Dieser Plan funktionierte, beeinträchtigte aber die Wirtschaftlichkeit der Mineralölproduktion. Noch weitaus dramatischere Folgen hatte die Verschuldungskrise für die Standorte der Großchemie im heutigen Sachsen-Anhalt. Für ihre Modernisierung fehlten bei sinkenden Investitionsraten die Mittel. Längst verschlissene Anlagen der Kohlechemie wurden mit Ausnahmegenehmigungen weiterbetrieben. Mit dem »Heizölprogramm« kam es zu einem rückwärtsgewandten Strukturwandel, d. h. einem teilweisen Ersatz von Erdöl und -gas durch Braunkohle. Die Folgen für die Beschäftigten in der chemischen Industrie, die Bewohner der Region und für die Umwelt waren dramatisch. Beim Pro-Kopf-Ausstoß von Schadstoffen verschiedener Art, vor allem Kohlendioxid, Schwefeldioxid, Stickoxide und Ruß, lag die DDR in Europa mit an der Spitze. Dies führte zu einer wachsenden Ablehnung der Politik der SED-Führung durch große Teile der Bevölkerung und zum Entstehen von Protest- und Umweltgruppen. Neben den Forderungen nach einer Demokratisierung der Gesellschaft gehörte das Verlangen nach einer grundlegenden Verbesserung des Umweltschutzes zu den zentralen Themen in den Monaten der friedlichen Revolution 1989/90.

Nach dem Fall der Mauer richteten sich die Hoffnungen der Belegschaften auf die Gründung von Joint Ventures und, als sich die baldige deutsche Einheit abzeichnete, auf die Übernahme ihrer Betriebe durch die westdeutschen Branchenführer. Diese nutzten ihre langjährigen Geschäftskontakte zu den DDR-Kombinaten und verschafften sich bis zum Sommer 1990 einen Überblick, welche Standorte für Übernahmen infrage kamen.

Der Vorwurf, die Treuhand hätte in einem »gigantischen Umfang Kapitalvernichtung betrieben« (Christa Luft, Wirtschaftsministerin in der Regierung Modrow), lässt sich mit Blick auf die chemische Industrie nicht halten. Wenn man so will, dann fand die Kapitalvernichtung bereits in der DDR-Zeit statt. Dabei stellte der veraltete Kapitalstock der meisten Betriebe noch nicht einmal das größte Privatisierungshemmnis dar. Auch die viel kritisierten zu hohen Lohnstückkosten erwiesen sich nicht als entscheidende Bremse. Die in der ökonomischen Diskussion damals geforderte Lohnzurückhaltung (etwa von Hans-Werner Sinn), um die Privatisierungschancen zu verbessern, hätte in den meisten Betrieben der chemischen Industrie wenig bewirkt und die ohnehin einsetzende Abwanderung von Fachkräften nur noch verstärkt.

Die größten Probleme resultierten aus den nach der Einführung der D-Mark ab Juli 1990 im In- und Ausland wegbrechenden Märkten. Selbst nach einer Übergangsphase auf den Exportmärkten wieder Fuß zu fassen, war für die ostdeutschen Chemieunternehmen schwer, da sie nur über wenige qualitativ hochwertige und weltmarktfähige Produkte verfügten. Als Privatisierungshindernisse kamen in den Betrieben der Basischemie, in denen die wichtigsten Grundchemikalien als Ausgangsstoffe für eine Vielzahl von industriellen Folgeprodukten hergestellt wurden, noch die viel zu hohen Energiekosten und überdimensionierte Infrastrukturen hinzu.

Die Treuhand wurde sich der ganzen Tragweite dieser Problemlagen mitsamt ihrem sozialpolitischen Zündstoff erst nach einigen Monaten bewusst. Die Behörde war in ihrer Gründungsphase aus personellen und organisatorischen Gründen noch gar nicht dazu in der Lage, die ihr zu gedachten Funktionen voll auszuüben. Sie spielte daher bei den ersten Privatisierungen eine eher passive Rolle.

tisierungen nur eine Nebenrolle. Die wichtigsten Akteure waren 1990 die Unternehmensvorstände in West und Ost und im Fall der größten Verkäufe das Bundeskanzleramt. Daher kann, zugespitzt formuliert, für das erste Jahr der Einheit vom letzten großen Triumph der »Deutschland AG« gesprochen werden. Auch wenn sich im Bereich der chemischen Industrie bzw. Mineralölindustrie aus den genannten Gründen die Übernahmen in Grenzen hielten, können die Verkäufe des Synthesewerks Schwarzheide an die BASF, des Waschmittelwerks Genthin an Henkel und der Raffiniere Schwedt an VEBA/DEA dafür als Beispiele gelten.

Bei den frühen Verkäufen sprachen sich die neu gebildeten Betriebsräte trotz des absehbaren Personalabbaus für westdeutsche Konzerne als neue Eigner aus. Sie sahen darin keine »feindlichen Übernahmen«, sondern die beste Chance zum Erhalt ihrer Werke und möglichst vieler Arbeitsplätze. Deutlich reservierter standen die Belegschaften ausländischen Investoren gegenüber, wie im Fall der Übernahme des Deutschen Hydrierwerks Rodleben (DHW) durch die indonesische Salim-Gruppe.

Bei den Positionskämpfen um den neuen Markt spielten die Interessen der ostdeutschen Produzenten nur eine untergeordnete Rolle. Im wilden ersten Jahr der deutschen Einheit versuchten verschiedene Interessengruppen über persönliche Netzwerke, Pressekampagnen und das Durchstechen von Informationen Einfluss auf die Arbeit der Treuhand zu nehmen. Das zeigte sich unter anderem bei der Neuling-Minol- und der PCK-Affäre. Die Treuhand, zumindest ihre Mineralölgruppe, glich einem Schlangennest, mit unklaren Loyalitäten und kaum durchschaubaren Intrigen. Die Intransparenz vieler Vorgänge – bis zum Frühsommer 1991 gab es keine Revisionsabteilung und auch die Rechtsabteilung blieb bei vielen Verhandlungen außen vor –, die häufigen Wechsel an Schlüsselpositionen und vor allem der immense Zeitdruck führten zu suboptimalen Entscheidungen und langwierigen juristischen Auseinandersetzungen.

In der kurzen Amtszeit von Detlev Karsten Rohwedder bis zu dessen Ermordung am 1. April 1991 wurde trotz seiner Ankündigung, der Sanierung einen größeren Stellenwert einzuräumen, nicht ein einziger nennenswerter Sanierungskredit vergeben. Trotzdem hält sich bis heute hartnäckig die Legende, Rohwedder hätte erst sanieren und dann verkau-

fen wollen, wohingegen erst seine Nachfolgerin Birgit Breuel einseitig auf schnellstmögliches Verkaufen gesetzt habe.<sup>1</sup> Wie auch die Beispiele aus dem Bereich der chemischen Industrie zeigen, war es der Treuhand bis zum Frühjahr 1991 nicht möglich, sich um die Sanierung von Betrieben zu kümmern. Sie agierte in dieser Zeit nur als Verkaufsgesellschaft.

Hauptkriterien bei den frühen Verkäufen waren verbale Arbeitsplatz- und Investitionszusagen. Der Kaufpreis war in allen hier behandelten Fällen nachrangig. Da die Erwerber den Kaufpreis mit einer Reihe von Positionen, darunter Altschulden, Altlasten, Modernisierungsinvestitionen und Sozialplankosten, verrechnen konnten, erzielte die Treuhand selbst bei der Veräußerung der modernsten Werke – Synthesewerk Schwarzheide, Düngemittelwerk Rostock, PCK Schwedt und Chemiewerk Nünchritz – keine Überschüsse, sondern zahlte noch einige Hundert Millionen DM drauf.

Ökonomen fiel es nicht schwer, eine Erklärung für die magere Bilanz der Treuhand zu geben. Bei einem Überangebot von zum Verkauf anstehenden Unternehmen mussten die Preise in den Keller fallen. Es handelte sich um einen klassischen »Käufermarkt«. Insofern konnte die Treuhand nur selten den Bilanzwert der Unternehmen zugrunde legen, sondern musste den Ertragswert bemühen. Dieser lag bei fast allen Unternehmen – Ausnahmen waren Betriebe der pharmazeutischen Industrie und der Spezialchemie – im negativen Bereich. Um größere Chemiebetriebe veräußern zu können, musste die Treuhand daher neue Betreiber, das Wort »Investor« ist hier unangebracht, kaufen.

Eines der größten Privatisierungshindernisse im Bereich der chemischen Industrie stellten die Altlasten dar. Ohne eine nahezu komplette Übernahme dieser Kosten durch die Treuhand wäre im Bereich der chemischen Industrie kaum eine Privatisierung zustande gekommen. Die ursprünglich nur als Ausnahme gedachte Regelung im Vertrag zwischen der Treuhand und der BASF AG über die Synthesewerk Schwarzheide GmbH

1 Vgl. Most: Fünfzig Jahre im Auftrag des Kapitals, S. 199 f.; Luft: Die Treuhand – größte Vernichtung von Produktivvermögen in Friedenszeiten, S. 19.

vom Oktober 1990 erlangte Modellcharakter. In die Privatisierungsverträge wurde seitdem eine Altlastenklausele aufgenommen, die lediglich eine zehnpromzentige Kostenbeteiligung des Käufers, und auch dies nur bis zu einem Maximalmalbetrag im niedrigen Millionenbereich, vorsah. Strittig blieb noch längere Zeit, nach welchem Schlüssel sich die Treuhand und die Länder die Kosten für die Altlastensanierung teilen sollten. Eine Lösung dafür wurde nach zähen Verhandlungen im Dezember 1992 im Rahmen eines Bund-Länder-Verwaltungsabkommen »Altlastenfinanzierung (VA I)« gefunden.

Zu den wichtigsten Ergebnissen des Transformationsprozesses im Chemiedreieck gehören die erhebliche Verringerung des Schadstoffausstoßes, insbesondere von Kohlendioxid, die Reinigung des Grundwassers sowie die Sanierung großer Abfallhalden. Die Kosten dafür schlugen sich mit vielen Milliarden DM in der Schlussbilanz der Treuhand und auch in den Haushalten der ostdeutschen Bundesländer nieder. Auf der Habeseite stehen die Renaturierung einstiger Braunkohle- und Chemielandschaften und ein Zugewinn an Lebensqualität für die Bewohner der besagten Regionen. Auch die deutliche Senkung des gesamtdeutschen Kohlendioxidausstoßes seit 1990 ist zu einem großen Teil der Stilllegung veralteter Anlagen und dem Umbau der Chemiestandorte in Ostdeutschland zu verdanken.

Bereits Ende 1990 trübte sich die Chemiekonjunktur ein. Die Branchenführer revidierten ihre Prognosen und Gewinnerwartungen. Es zeichnete sich ab, dass die westdeutschen Chemiekonzerne kaum gewillt waren, Investitionen in Ostdeutschland vorwiegend aus »nationalem Verantwortungsgefühl« zu tätigen. Dies wurde von den Vorständen zwar gern postuliert, doch zu einem außergewöhnlichen Engagement kam es nicht.<sup>2</sup> Als einer der Ersten sah der Vorsitzende der IG CPK, Hermann Rappe, voraus, dass sich die westdeutschen Chemiekonzerne nicht im erhofften Umfang im Osten engagieren würden. Die Strategie der Gewerkschaft bestand daher darin, sich als wichtigste Interessenvertreterin

2 Vgl. Marx: Wegbereiter, S. 487.

der ostdeutschen Chemiearbeiter zu etablieren und Druck auf die Politik auszuüben.<sup>3</sup> Kein großer Standort sollte aufgegeben werden.

Die Frage, ob Betriebe vor ihrer Privatisierung erst saniert und dann verkauft werden sollten, war hoch umstritten. Im Treuhandgesetz war die Priorität nicht eindeutig geregelt.<sup>4</sup> Nicht wenige Ökonomen und Politiker lehnten eine Sanierung durch die Treuhand grundsätzlich ab, da sie die Behörde angesichts Tausender Sanierungsfälle dazu gar nicht in der Lage sahen und die Stützung veralteter Strukturen befürchteten. Angesichts dieser Diskussionen wuchsen in den Betrieben der Großchemie die Unsicherheit und Enttäuschung. Die Euphorie nach der Einführung der D-Mark war verflogen und die Wahlversprechen vom neuen Wirtschaftswunder kollidierten mit den tristen Realitäten. Dabei stand der größte Abbau von Arbeitsplätzen erst noch bevor. Die Bundesregierung und die Treuhand waren gezwungen, den bisher eingeschlagenen Kurs zu überdenken.

Das Wiederaufleben der Leipziger Montagsdemonstrationen und eine Großdemonstration vor der LEUNA-WERKE AG im März 1991, die sich gegen die geplanten Betriebsschließungen richtete, setzten die Treuhand unter Zugzwang. Die Bundesregierung beschloss ein Paket von Gesetzen und Maßnahmen zum »Aufschwung Ost«. Die Privatisierung wurde als ordnungspolitisches Hauptziel bestätigt, doch sollte die Treuhand ihre unternehmerische Verantwortung für die nicht sofort verkäuflichen Betriebe künftig stärker wahrnehmen.<sup>5</sup> Eine Tendenz zur Politisierung ihrer Arbeit war unverkennbar.

Die Treuhand begann mit der Erarbeitung eines Unternehmenskonzepts für die Großchemie und berief kompetent besetzte Chemieteams für die einzelnen Standorte. Diese wurden von westdeutschen Managern dominiert, verzichteten aber nicht auf den Sachverstand ostdeutscher

3 Fichter: Vereinigung und Modernisierung der Gewerkschaften, S. 292.

4 Vgl. Pötzl: Der Treuhandkomplex, S. 117.

5 Vgl. Grundsätze zur Zusammenarbeit von Bund, neuen Ländern und Treuhandanstalt für den Aufschwung Ost, in: Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990–1994, Bd. 2, S. 386.

Führungskräfte. Ihre Entscheidungsvorlagen beruhten auf Studien zur betriebswirtschaftlichen Situation an den jeweiligen Standorten und internationalen Vergleichen. Für die Raffinerien und die Großchemie bereiteten die Expertenteams standortübergreifende Lösungen vor. Mit dem Erhalt eines größeren Chemieanteils wurde allerdings nur in Leuna und Schkopau gerechnet. Mehr als eine grobe Skizze zum Umbau der Standorte der Großchemie in Sachsen-Anhalt lag dem Bundeskanzleramt Anfang Mai 1991 nicht vor. Dennoch gab der Bundeskanzler auch aufgrund seiner biografischen Prägungen vor den Belegschaften in Schkopau und Bitterfeld am 10. Mai 1991 de facto eine Bestandsgarantie für die Unternehmen des Chemiedreiecks ab.

Das Kanzlerversprechen ließ sich nur mit einer Hinwendung zur Industriepolitik realisieren. Anschauungsunterricht dafür bot das Vorgehen der Treuhand im Bereich der Mineralölwirtschaft. Als Blaupause diente eine von den Beratungsgesellschaften McKinsey und Arthur D. Little im Herbst 1991 vorgelegte Studie. Eckstein des Konzepts war die Modernisierung oder der Neubau der Leuna-Raffinerie. Davon hing ab, ob es auf längere Sicht neben Schwedt an der Oder noch einen zweiten großen Raffineriestandort in Ostdeutschland geben würde oder nicht. Den entscheidenden Hebel stellte die Verknüpfung des Raffinerieneubaus mit dem Verkauf der Tankstellenkette Minol dar. Damit sollte nicht nur der Raffineriestandort gesichert, sondern der Grundstein für den Erhalt der Leuna-Chemie gelegt werden. Im Fall von Leuna setzte sich Treuhanddirektor Schucht mit seinem Ansatz gegen die gesamte westdeutsche Mineralölwirtschaft durch.<sup>6</sup> Wie auch das Beispiel des Leuna-Minol-Vertrags zeigte, war keine der zentralen Entscheidungen der Treuhand alternativlos, auch wenn dies in den Vorlagen für den Vorstand und Verwaltungsrat oft so dargestellt wurde.

Ob sich der Standort Leuna ohne die neue Raffinerie ähnlich erfolgreich entwickelt hätte, bleibt eine hypothetische Frage. Der Erhalt und die Neuansiedlung von Chemieunternehmen wären aber ohne das »Leucht-

6 Vgl. Ludewig: Unternehmen Wiedervereinigung, S. 151.

turmprojekt« wohl noch deutlich schwieriger verlaufen. Für den Standort Leuna erwies sich das Engagement des französischen ELF-Konzerns als Rettungsanker.<sup>7</sup> Vom Raffinerieneubau ging das erhoffte Signal für die Privatisierung der Leuna-Chemie aus.

In den 1990er-Jahren konnten alle deutschen Raffinerien zusammen rund 100 Millionen Tonnen Rohöl verarbeiten. Mehr als ein Fünftel davon entfiel allein auf die beiden Raffinerien in Ostdeutschland.<sup>8</sup> Also rundum eine Erfolgsgeschichte staatlicher Industriepolitik? Im Fall von Leuna führte die Privatisierungsstrategie der Treuhand mit Billigung der EU-Kommission und hohen Beihilfen zur Schaffung eines wettbewerbsfähigen Industriekomplexes. Andernfalls wären wohl tatsächlich dort nur die von Unternehmensberater Roland Berger prognostizierten Schafweiden übrig geblieben. Kleinere Raffineriestandorte in Zeitz und Lützkendorf hatten das Nachsehen. Die dortigen Betriebe wurden mit harten wirtschaftlichen und sozialen Folgen geschlossen, die bis heute spürbar sind.

Das mit Abstand teuerste Projekt der Treuhand bzw. BvS war der Verkauf des Olefinverbunds an Dow Chemical im Jahr 1995. In diesem Fall wollte Schucht in einem noch weit größeren Stil Industriepolitik betreiben als zuvor beim Leuna-Minol-Vertrag. Ihm schwebte in Fortsetzung der Entspannungspolitik eine symbolträchtige russisch-amerikanisch-deutsche Kooperation vor. Russisches Gas sollte in Crackern im Chemiedreieck zu Grundstoffen nicht nur für die deutsche, sondern die europäische Chemieindustrie verarbeitet werden. Die Treuhand unterschätzte allerdings die immensen Kosten des Projekts und wohl auch die langfristigen wirtschaftsstrategischen Implikationen. Von den Fachleuten der Branche wurde das Kooperationsprojekt kritisch gesehen und letztendlich von Dow Chemical ausgebremst. Dow übernahm den Standort

7 Vgl. Treuhand, Zwischenbilanz des Bereiches U6: Perspektiven des ostdeutschen Mineralölmarktes, März 1994, in: Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990–1994, Bd. 4, Berlin 1994, S. 339–341.

8 Vgl. Direktorat Chemie: Entwurf einer Presseerklärung zu Fragen der Raffineriekapazitäten in den Neuen Bundesländern, 8.2.1994, in: BArch Berlin, B 412/3603, Bl. 214.

Schkopau und modernisierte ihn grundlegend, ließ aber russische Firmen außen vor.

Anders als Leuna und Buna galten die Stammbetriebe des Chemiekombinats Bitterfeld und des Fotochemischen Kombinats Wolfen nach den ersten Bestandsaufnahmen durch den Leitungsausschuss als hoffnungslose Fälle. Ohne das Kanzlerversprechen wären beide Betriebe rasch in die Abwicklung geschickt worden. Mit Rücksicht auf die besonders kritische Lage im Landkreis Bitterfeld-Wolfen und das Insistieren der IG CPK wurde der Abwicklungsbeschluss für die Filmfabrik Wolfen wiederholt vertagt. Der von 1991 bis Mitte 1994 anhaltende Rhythmus von insgesamt fünf Abwicklungsankündigungen und immer neuen Unternehmenskonzepten weckte immer wieder Hoffnungen, die sich dann stets als Seifenblasen erwiesen. Für die Beschäftigten der Filmfabrik war dieser »Untergang auf Raten« (Stefan Wolle) eine bittere Erfahrung. Wenn daher vom »Treuhand-Trauma« (Yana Milev) gesprochen wird, ist dies nicht aus der Luft gegriffen, sondern beruht auf den Erfahrungen Hunderttausender Menschen. Allerdings sollte dabei nicht unerwähnt bleiben, dass die Treuhand gar nicht dazu in der Lage war, über Jahrzehnte verschleppte Strukturkrisen zu lösen. Von einem »Plattmachen« im Sinne einer Marktberreinigung kann in diesem Fall nicht gesprochen werden.<sup>9</sup> Die Hauptursachen für das Ende der Filmproduktion in Wolfen sind in den Jahrzehnten davor zu suchen. Der Filmfabrik war es nicht gelungen, ihren seit den 1930er-Jahren beschrittenen technologischen Pfad zu verlassen. Bestenfalls lag Anfang der 1990er-Jahre noch der Erhalt eines kleinen Kernbereichs in Bereich des Möglichen. Doch selbst dafür fand sich trotz der Zusage staatlicher Hilfen kein Betreiber aus der Fotofilmbranche, sodass die Filmproduktion in Wolfen 1997 endgültig eingestellt werden musste. Die Marke ORWO blieb erhalten. Sie ging im Jahr 2002 an die ORWO Net GmbH, einen digitalen Fotodienstleister mit Sitz auf dem Gelände der Filmfabrik Wolfen, über.<sup>10</sup>

9 Vgl. zuletzt Milev: Das Treuhand-Trauma.

10 Vgl. Karlsch: 50 Jahre ORWO.

Mit einer Reihe von Ausgründungen und MBO-Projekten begann der schwierige Aufbau eines neuen Mittelstands. Die Treuhand bzw. BvS gewährte dafür Anschubfinanzierungen. Mit dem Chemieparkkonzept wurde schließlich eine innovative Lösung für den langwierigen, bis Anfang der 2000er-Jahre andauernden Umbau der Standorte Bitterfeld und Wolfen gefunden. Einzelne besonders wichtige Geschäftsfelder in Bitterfeld wurden von der Treuhand/BvS saniert und teilweise noch bis 1997 in Eigenregie betrieben. Rückschläge blieben nicht aus. So musste der Chemiepark im Jahr 2000 nach einer zuvor missglückten Privatisierung zum zweiten Mal ausgeschrieben werden.

Die Etablierung der Chemieparks dauerte rund ein Jahrzehnt. Die BvS stattete die Chemieparkbetreiber mit Grundkapital aus, betrieb in Eigenregie Entsorgungsgesellschaften und förderte Neuansiedlungen. Das in der Öffentlichkeit bis heute dominierende Bild von Turboprivatisierungen durch die Treuhand, die 1994 ihren Abschluss fanden, ist angesichts dieser Tatsachen teilweise korrekturbedürftig.<sup>11</sup> Zwar hatte die Politik bewusst sehr kurze Übergangsfristen für die ostdeutsche Wirtschaft gesetzt, doch ließen sich diese Vorgaben in der chemischen Industrie und auch in anderen Branchen nicht durchhalten.

Das zuerst in Bitterfeld initiierte Chemieparkmodell wurde, jeweils angepasst an die konkreten Verhältnisse, von allen Standorten der einstigen ostdeutschen Großchemie übernommen. Auch westdeutsche Chemieunternehmen griffen das Modell Ende der 1990er-Jahre auf. In der zeitgeschichtlichen Forschung ist mit Verweis auf nachholende Entwicklungen im Westen in den frühen 2000er-Jahren von einer Übertragung des Reformdiskurses vom Osten auf den Westen, einer Kotransformation, die Rede.<sup>12</sup> Auch wenn dafür auf der Mikroebene die innovative Einrichtung von Chemieparks, die nach einem Low-Profit-Modell funktionieren, als ein Beispiel bemüht werden kann, so lassen sich in der Geschichte

11 Vgl. Kowalczyk: Die Übernahme, S. 123.

12 Vgl. Ther: Das »neue Europa« seit 1989, S. 112ff.; ders.: Die neue Ordnung auf dem alten Kontinent.

der Treuhand schwerlich weitere Belege für die These von der Kotransformation finden.

Die Privatisierung bzw. Stilllegung der von den Stammwerken der Kombinate abgetrennten Betriebe stand weniger im Fokus der Öffentlichkeit, obwohl es sich auch in diesen Fällen um Standorte mit zum Teil mehreren Tausend Beschäftigten handelte. Am einfachsten gestaltete sich der Verkauf der Betriebe der sogenannten Spezialchemie, die über günstige Rohstoffvorkommen verfügten. Ihre Produkte waren konkurrenzfähig. Die Hersteller von Soda, Kieselsäure, Flusssäure und Silizium fanden alle rasch neue Eigentümer und entwickelten sich nach einer Phase der Modernisierung zu führenden europäischen Herstellern. Der größte Aufschwung gelang dem Chemiewerk Nünchritz unter dem Dach der Wacker Chemie AG. Das Werk in Nünchritz ist inzwischen der wichtigste Chemiebetrieb in Sachsen. Dies war nicht auf die Privatisierungspolitik der Treuhand zurückzuführen, die auf einen falschen Käufer ohne ausreichende Branchenkenntnisse gesetzt hatte, sondern war dem Weiterverkauf des Werkes und den Umbrüchen in der Branche 1997 geschuldet.

Für zwei Großbetriebe, Elektrokohle Lichtenberg und Fettchemie Chemnitz, die vormals ebenfalls dem Chemiekombinat Bitterfeld zugeordnet waren, konnte die Treuhand keine Lösungen finden. Beide Betriebe hatten seit Ende des 19. Jahrhunderts in innerstädtischen Bereichen produziert. Ihre umweltbelastenden Produktionen konnten inmitten von Wohngebieten nicht länger fortgesetzt werden. Während die Treuhand in Chemnitz von vornherein mit der Stilllegung der Produktion rechnete, versuchte sie in Berlin halbherzig und im ständigen Streit mit dem Senat noch bis 1997 vergeblich, wenigstens einige Industriearbeitsplätze in der Elektrodenkohleproduktion zu erhalten. Das größte Kapital, über das beide Betriebe verfügten, waren ihre Grundstücke. Diese wurden aufwendig saniert und für den Umbau der Areale zu großen Dienstleistungszentren genutzt. Die Treuhand hat diesen Prozess trotz vieler Spannungen zwischen den verschiedenen Akteuren eingeleitet.

Angesichts der trostlosen Ausgangslage sind die Ergebnisse der Privatisierung der Betriebe des ehemaligen Chemiekombinats Bitterfeld beachtlich. Die Betriebe in Bernburg, Staßfurt, Nünchritz, Bad Köstritz

und Stadtilm fanden neue Eigentümer, wurden modernisiert und gehören heute zu den wichtigsten Arbeitgebern in der jeweiligen Region.

Mit dem Abstand von rund zehn Jahren schätzten ehemalige Mitarbeiter der BvS und Manager aus der chemischen Industrie den Umbau der ostdeutschen Chemiestandorte als gelungen ein.<sup>13</sup> Sie wiesen den Vorwurf zurück, es seien lediglich altindustrielle Strukturen erhalten worden und betonten stattdessen den Aufbau neuer, effizienter Chemiekomplexe.<sup>14</sup> Die IG CPK und speziell ihr Vorsitzender Rappe hielten sich zugute, mit ihrem auf einen Interessenausgleich zwischen der Gewerkschaft und der Treuhand gerichteten Agieren maßgeblich zum Erhalt von Arbeitsplätzen beigetragen zu haben. Auch von Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlern wurde die »neokorporatistische Austauschlogik« der IG CPK positiv bewertet.<sup>15</sup>

Kritiker hielten dem entgegen, dass trotz eines enormen Einsatzes staatlicher Mittel zu wenige Arbeitsplätze erhalten wurden. Sie vertraten die These, dass mit diesen Mitteln in weniger kapitalintensiven Industrien ein Mehrfaches an Arbeitsplätzen hätte geschaffen werden können.<sup>16</sup> Journalisten bemühten gar das Bild vom »Supergau deutsche Einheit« (Uwe Müller). Solche kontrafaktischen Argumentationen verkennen, dass es in den 1990er-Jahren nur wenige Neuansiedlungen von zukunftsträchtigen Industrien in Sachsen-Anhalt gab. Das Land war kein bevorzugter Investitionsstandort. Ein Wandel deutete sich erst in den 2000er-Jahren mit dem Bau von Fabriken zur Produktion von Solarzellen im Landkreis Bitterfeld-Wolfen an. Als die Förderung dieser neuen Industrie zurückgefahren wurde, gingen die meisten deutschen Hersteller in die Insolvenz und chinesische Firmen begannen den Markt zu dominieren.

Es sprach sowohl aus der Sicht der Treuhand als auch der Landesregierung viel dafür, auf den Erhalt »industrieller Kerne« in der chemischen

13 Vgl. Deutsch: Die Privatisierung der Buna Sow Leuna Olefinverbund GmbH, S. 255–261.

14 Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (Hg.): »Schnell privatisieren, entschlossen sanieren, behutsam stilllegen«, S. 144.

15 Vgl. Czada: Der Vereinigungsprozess, S. 75 f.

16 Vgl. Heismann: Überholen ohne einzuholen, S. 23.

Industrie zu setzen. Eine Affinität zur Chemieproduktion war in Teilen der Bevölkerung noch immer vorhanden, auch standen ausreichend Flächen zur Verfügung und die EU-Kommission hatte eine wohlwollende Prüfung von Beihilfen signalisiert.

Im Ergebnis des schwierigen, ein Jahrzehnt dauernden Transformationsprozesses sind in Sachsen-Anhalt Produktionsstätten entstanden, die in die globalen Strukturen international agierender Konzerne eingebunden sind. Dafür stehen vor allem die TotalEnergies-Raffinerie in Leuna und der Chemiepark Leuna, Dow Chemical in Schkopau und Solvay in Bernburg. Treuhand und BvS, die Europäische Union und die Landesregierung von Sachsen-Anhalt haben diesen Umbau mit sehr viel Geld gefördert. Ohne einen aktiven Staat wäre die chemische Industrie noch weiter geschrumpft als ohnehin geschehen. Den von Wirtschaftswissenschaftlern vertretenen Ansatz, den Umbauprozess allein dem Markt zu überlassen, hätten weder Bundes- noch Landespolitik lange durchgehalten, dafür wären die sozialen Folgen eines schnellen und vollständigen Zusammenbruchs des wichtigsten Industriezweigs in Sachsen-Anhalt zu groß gewesen.

Schwieriger zu beantworten ist die Frage, ob die staatlichen Mittel effizient eingesetzt wurden. Der ehemalige Geschäftsführer des Olefinverbands, Bernhard Brümmer, äußerte daran Zweifel. Es sei zu wenig produzierende Chemie entstanden.

»Die Tatsache, dass im Chemiedreieck seit der Wende fast 50 Mrd. DM investiert wurden und damit gerade 5 bis 7 Mrd. DM Umsatz ohne nennenswerte Überschüsse erzielt werden, verdeutlicht die Defizite. Als zugegeben nicht ganz unproblematischer Vergleich sei auf die Marktkapitalisierung der BASF verwiesen. Sie liegt bei ca. 50 Mrd. DM und das Unternehmen erwirtschaftet mehr als 50 Mrd. DM Umsatz, beschäftigt weltweit insgesamt ca. 100 000 Mitarbeiter.«<sup>17</sup>

Der Treuhand habe es an Selbstvertrauen gefehlt und sie habe zu lange am Prinzip der Inverstorneutralität festgehalten. Brümmer führt das unsichere Agieren der Treuhand auf die Stimmen aus den Chefetagen der

<sup>17</sup> Brümmer: Das Kanzlerversprechen, S. 149.

westdeutschen Chemieindustrie zurück, die sich skeptisch zur Sanierung des Chemiedreiecks mit staatlichen Mitteln äußerten.

Nach dem Kraftakt der Transformation in den 1990er-Jahren blieben die Wachstumschancen des mitteldeutschen Chemiedreiecks begrenzt. Dazu Christoph Mühlhaus:

»Mit Einführung des Emissionshandels und einer neuen Chemikalienpolitik gab es in Europa und insbesondere mit ›Rot/Grün‹ in Deutschland Weichenstellungen der Umweltpolitik, die Investitionen nicht gerade begünstigten. Leider verlor Europa mit dem Emissionshandel, den Unwägbarkeiten des Steuerrechts und insbesondere durch die Unberechenbarkeit der politischen Willensbildung in diesem Jahrtausend seinen Platz als Zukunftsstandort von Basischemie.«<sup>18</sup>

Diese neuen Problemlagen können allerdings nicht der Politik der Treuhand angelastet werden.

Etwas anders verhält es sich mit den Defiziten in den Unternehmensbereichen Forschung und Entwicklung. Es gehörte seit den Anfängen im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert zu den Charakteristika des mitteldeutschen Chemiedreiecks, dass dort reine Produktionsbetriebe angesiedelt wurden. Die Konzernzentralen und die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen befanden sich andernorts. Nur die AGFA verlegte ihre Forschungsabteilung in den 1920er-Jahren von Berlin nach Wolfen. In der DDR-Zeit wurde die Industrieforschung in allen Chemiekombinaten auf- und ausgebaut. Allerdings waren die Industrieforscher überwiegend mit Nachentwicklungen beschäftigt oder mit Produkt- und Verfahrensentwicklungen zur Ablösung von Importen. Entsprechend gering blieb die Zahl an Prozess- und Produktinnovationen.

Eine Konsequenz der Auflösung der Kombiinstrukturen bestand darin, dass die Industrieforschung auf der Strecke blieb. Die neuen Eigentümer einzelner Geschäftsfelder in den Chemieparcs von Leuna, Bitterfeld und Zeitz hatten für die Forschungsabteilungen keine Verwendung. Nur in Schkopau blieben Teile der Forschung erhalten. Das Problem

18 Mühlhaus: Die Dow Olefinverbund GmbH, S. 91.

des Niedergangs der Industrieforschung wurde von der Treuhand kaum beachtet und erst nach einer Intervention des Bundeskanzleramts im Frühjahr 1993 zur Chefsache erklärt.<sup>19</sup> Die daraufhin mit der Hilfe von Unternehmensberatern unternommenen Versuche zur Etablierung von Forschungs-GmbHs kamen jedoch über Ansätze nicht hinaus.<sup>20</sup> Im Ergebnis der Transformationsjahre gingen im Chemiedreieck rund 90 Prozent aller Arbeitsplätze in Forschung und Entwicklung verloren. Ohne Konzernzentralen und nur mit wenigen Stellen in Forschung und Entwicklung wird das Chemiedreieck zwar ein wichtiger europäischer Produktionsstandort bleiben, aber noch auf lange Sicht nicht mit der Wertschöpfung in den Zentren der europäischen Chemieindustrie konkurrieren können.

Eine durchwachsene Bilanz lässt sich auch für die untersuchten Industriezweige außerhalb der Standorte der Großchemie ziehen. Die sich im Westen über zwei Jahrzehnte hinziehende Strukturkrise in der Düngemittelbranche wiederholte sich im Osten im Zeitraffer. Übrig blieben zwei international wettbewerbsfähige Standorte. Das Düngemittelwerk in Rostock kann als werthaltiges Erbe der DDR-Industriepolitik gesehen werden. Es wurde ohne Zuschüsse der Treuhand von Norsk Hydro zu einem starken Standort im Konzernverbund entwickelt. Der Erhalt der Düngemittelproduktion in Piesteritz war hingegen nur mit sehr hohen staatlichen Zuschüssen möglich. Die Treuhand/BvS betrieb in diesem Fall aktive Strukturpolitik und deckelte die Verluste der Restrukturierung, indem sie noch bis 1998 über eine Tochterfirma Eigentümerfunktionen wahrnahm. Im gesamtdeutschen Kapazitäts- und Produktivitätsvergleich stehen die ostdeutschen Düngemittelstandorte inzwischen sehr gut da. Dies ist jedoch in einer Branche, die weitgehend aus Europa abgewandert ist, allein kein Maßstab mehr.

In der Kosmetikindustrie blieben von den 1990 vorhandenen Arbeitsplätzen nur etwa 15 Prozent übrig. Nicht die Produktivität, die bei den wichtigsten ostdeutschen Herstellern Berlin-Kosmetik, Florena Wald-

19 Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Verkehr an Staatskanzlei, Wilken, 24.2.1994, LASA, Abteilung Magdeburg, Staatskanzlei, L1/683, Bl. 86.

20 Vgl. Sandro Amann: Strategie für die Chemieforschung, 19.10.1993, ebd.

heim, Patina Halle nur wenig unter dem westdeutschen Niveau lag, und auch nicht zu hohe Lohnstückkosten waren ausschlaggebend für diese Entwicklung. Die größten Probleme der ostdeutschen Kosmetikproduzenten bestanden darin, dass sie nicht über international bekannte Marken verfügten und sich auf ihren regionalen Märkten einem Verdrängungswettbewerb ausgesetzt sahen. Als dann der osteuropäische Markt, auf dem sie zuvor den größten Teil ihrer Exporte realisiert hatten, nahezu komplett zusammenbrach, war dies nicht zu kompensieren. Selbst die Retrowelle in Ostdeutschland, d. h. die Rückbesinnung der Verbraucher auf ostdeutsche Produkte, änderte daran nur wenig. Die Kosmetikindustrie im Osten schrumpfte auf einen sehr kleinen, dafür aber gesunden Kern.

Zu ähnlichen Resultaten führte die Privatisierung im Bereich der Haushaltschemie. Gravierende Fehlleistungen sind den Treuhandniederlassungen, allerdings mit der gewichtigen Ausnahme der kriminell agierenden Niederlassung in Halle, bei den Privatisierungen in dieser Branche nicht anzulasten. Entscheidungen zugunsten anderer Eigentümer hätten nur wenig an der schwierigen wirtschaftlichen Situation der Unternehmen geändert. Die Markteintrittsbarrieren für mittelständische Unternehmen waren außergewöhnlich hoch. Ein längerfristiger Erfolg war nur wenigen ostdeutschen Produzenten von Haushaltschemikalien beschieden und dies zumeist auch nur in Marktnischen. In den 2010er-Jahren verschwanden die bekanntesten ostdeutschen Marken komplett. Die große Ausnahme stellte die Erfolgsgeschichte der Fit GmbH, Zittau, dar.

Im Bereich der Pharmaindustrie hatte für die Treuhand die Privatisierung der »großen Drei«, Jenapharm, Arzneimittelwerk Dresden und Berlin-Chemie, Priorität. Diese Unternehmen wurden von Investmentbanken international ausgeschrieben und nach sauberen Bieterverfahren verkauft, die auch den Nachprüfungen durch die EU-Kommission und den Treuhand-Untersuchungsausschuss des Deutschen Bundestags standhielten. Für die Entscheidungsfindung wurden nicht nur die höchsten Kaufangebote zugrunde gelegt, sondern die Zukunftsträchtigkeit der jeweiligen Unternehmenskonzepte bewertet. In keinem anderen Bereich der Chemieindustrie wurden ähnlich hohe Erlöse erzielt wie im Pharmabereich. Ein historischer Langzeitvergleich zeigt den Bedeutungszuwachs

der pharmazeutischen Industrie im Osten. Während die Pharmaindustrie auf dem Gebiet der späteren DDR im Jahr 1936 nur rund 5 Prozent der gesamtdeutschen Pharmaproduktion erzeugte, waren es 2022 15 Prozent.<sup>21</sup> Allerdings wird dieses Ergebnis wesentlich durch die Einbeziehung Berlins mit den großen Produzenten Bayer AG – Division Pharmaceuticals und Berlin-Chemie AG beeinflusst.

In der Gegenwart findet ein neuerlicher Transformationsprozess statt, der in seinen Dimensionen nur mit den frühen 1990er-Jahren zu vergleichen ist. Von zentraler Bedeutung für die gesamte deutsche Wirtschaft ist das im Dezember 2015 in Paris von 197 Staaten ausgehandelte globale Klimaschutzabkommen.<sup>22</sup> Die deutsche Politik und Wirtschaft bekennen sich zum Pariser Klimaschutzabkommen und zur Strategie der »Dekarbonisierung«. Dies macht auch den neuerlichen Umbau der größten Chemie- und Raffineriestandorte in Ostdeutschland erforderlich.

Verschärft wurden die Probleme durch den russischen Angriffskrieg gegen die Ukraine seit Februar 2022. Über viele Jahrzehnte gewachsene Lieferbeziehungen russischer Energiekonzerne zu den Raffinerien in Schwedt und Leuna sowie zu den großen Gasverbrauchern, darunter die Düngemittelwerke in Piesteritz und Rostock, brachen vollständig weg, was zum Herunterfahren von Kapazitäten und zum teuren, teils staatlich subventionierten Abschluss von Lieferverträgen mit neuen Lieferanten führte. Wie schon in den 1990er-Jahren gilt es, das Verhältnis von privaten und staatlichen Investitionen neu auszutarieren. Davon wird maßgeblich abhängen, ob die Transformation der Wirtschaft zu einer weitgehend schadstofffreien Produktionsweise gelingt. Die Erfahrungen aus den 1990er-Jahren bieten dafür keine Blaupause, können aber bei den neu zu führenden Diskussionen um die Rolle des Staates und von Unternehmen in Umbruchszeiten zur Versachlichung der Debatten von Nutzen sein.

21 Vgl. Chemie und Pharma in Ostdeutschland, 2022, in: <https://www.nordostchemie.de/zahlen-daten-fakten> (letzter Zugriff 20.12.2023).

22 Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz: Abkommen von Paris, Berlin 2023.



# Anhang

## Abkürzungen

ABI	Arbeiter-und-Bauern-Inspektion
ABM	Arbeitsbeschaffungsmaßnahme
ABS	(Gesellschaft zur) Arbeitsförderung, Beschäftigung und Strukturentwicklung
ADB	Anhaltische Düngemittel und Baustoff GmbH (Coswig/Anhalt)
AEG	Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft
AFG	Arbeitsförderungsgesetz
AG	Aktiengesellschaft
AGFA	Aktiengesellschaft für Anilin-Fabrikation
AGP	Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft
AHB	Außenhandelsbetrieb
AHL	Ammoniumnitrat-Harnstofflösung
ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunk- anstalten der Bundesrepublik Deutschland
AWD	Arzneimittelwerk Dresden
BArch	Bundesarchiv
BASF	Badische Anilin- & Soda-Fabrik
BLHA	Brandenburgisches Landeshauptarchiv
BfA	Bundesanstalt für Arbeit
BfB	Bundesmonopolverwaltung für Branntwein
BGBI	Bundesgesetzblatt
BGL	Betriebsgewerkschaftsleitung
BIP	BIP Investment Partners S.A
BK	Bernauer Kunststoffe
BLHA	Brandenburgisches Landeshauptarchiv
BMF	Bundesministerium der Finanzen
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft
BND	Bundesnachrichtendienst
BNL	Beteiligungsgesellschaft Neue Länder
BP	British Petroleum
BPI	Bundesverband der Pharmaindustrie
BQP	Bitterfelder Qualifizierungs- und Projektierungsgesellschaft

BRABAG	Braunkohle-Benzin AG
BRD	Bundesrepublik Deutschland
BSL	Buna-SOW-Leuna Olefinverbund GmbH
BvS	Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (ehemals Treuhandanstalt)
BVT	Beratungs-, Verwaltungs- und Treuhandgesellschaft für internationale Vermögensanlagen mbH
BVV	Bitterfelder Vermögensverwaltung Chemie GmbH
CBW	Chemie GmbH Bitterfeld Wolfen
CDU	Christlich Demokratische Union Deutschlands
CeChemNet	Central European Chemical Network
CFG	Chemiefaser Guben AG
CKB	Chemiekombinat Bitterfeld
CLE	Creusot Loire Entreprises
CP	Chemiepark (Bitterfeld) GmbH
CPG	Chemieparkgesellschaft
CPG	Chemiepark Bitterfeld-Wolfen GmbH
CPK	Chemie-Papier-Keramik
ČSSR	Tschechoslowakische Sozialistische Republik
CVP	Chlor, Vinylchlorid, Polyvinylchlorid
CWK	Chemiewerk Bad Köstritz
DDR	Deutsche Demokratische Republik
DDT	Dichlordiphenyltrichlorethan
DEA	Deutsche Erdöl AG
DHW	Deutsche Hydrierwerke
DIW	Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung
DKP	Deutsche Kommunistische Partei
DKR	Deutsche Kunststoff Recycling GmbH
DM	Deutsche Mark
DMW	Düngemittelwerk (Rostock)
DSAG	Deutsche Shell AG
DSBK	Deutsche-SB-Kauf GmbH
DSD	Duales System Deutschland GmbH
ebd.	ebenda
ECI	Elektro-Chemie Ibbenbüren GmbH
EHP	Ethylhexylpalmitat
EKL	VEB Elektrokohle Lichtenberg
EMC	European Management Consulting
EU	Europäische Union
EVA	Ethylen-Vinylacetat
EWA	Ebersbacher Wachswaren GmbH
F/E-Stellen	Stellen in Forschung und Entwicklung
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FCKW	Fluorchlorkohlenwasserstoff
FDGB	Freier Deutscher Gewerkschaftsbund
FDP	Freie Demokratische Partei
FEW	Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft Wolfen

GERMED	German Medicaments (pharmazeutisches Kombinat)
GfN	Gesellschaft für Nebenbetriebe
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GMP	Good Manufacturing Practice
GÖS	Gesellschaft für ökologische Sanierung
GRW	Geräte- und Reglerwerk Teltow
GUS	Gemeinschaft Unabhängiger Staaten
HCH	Hexachlorcyclohexan
Hg.	Herausgeber
HRB	Handelsregister
HT AG	Hüls Troisdorf AG
IfZ	Institut für Zeitgeschichte
IG	Industriegewerkschaft
IG CPK	Industriegewerkschaft Chemie-Papier-Keramik
IHK	Industrie- und Handelskammer
IKB	Industriekreditbank AG
ISW	Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung
IUG	Innovative Umweltechniken GmbH
IVG	Immobilienverwaltung Leuna GmbH
JV	Joint-Venture
KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KoKo	Kommerzielle Koordinierung (Bereich des Ministeriums für Außenhandel)
KPMG	Klynfeld-Peat-Marwick-Goerdeler (Wirtschaftsprüfungsunternehmen)
LARoV	Landesamt zur Regelung offener Vermögensfragen
LASA	Landesarchiv Sachsen-Anhalt
LB	Landesbank
LCA	Laborchemie Apolda GmbH
LDPE	Low Density Polyethylene (Polyethylen niederer Dichte)
Leuwo	Leuna-Wohnungsgesellschaft mbH
LHASA	Landeshauptarchiv Sachsen-Anhalt
LRG	Leuna Raffineriegesellschaft mbH
LVG	Leuna-Vermögensverwaltung GmbH
LWS	Leuna-Werke Standortservice GmbH
MAK	Maximale Arbeitsplatz-Konzentration
MBG	Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Sachsen mbH
MBI	Management-Buy-in
MBO	Management-Buy-out
MfS	Ministerium für Staatssicherheit der DDR
MTN	Medizintechnik Neubrandenburg GmbH
MVL	Mineralölverbundleitung GmbH
NBL	Neue Bundesländer
NL	Niederlassung
NMC	Neuling-Minol Chemiehandelsgesellschaft mbH (Berlin)
NS	Nationalsozialismus

NSW	Nicht-Sozialistisches Wirtschaftsgebiet/-system
OC-Anlage	Oxichlorierungsanlage
ÖMV	Österreichischer Mineralölverband
OPW	Oranienburger Pharmawerk GmbH
ORWO	Original Wolfen (Warenzeichen)
ÖSE	Ökologische Sanierungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH
ÖSEG	Ökologische Sanierungs- und Entwicklungsgesellschaft
PCI	Poly-Chemie-Ingenieurgesellschaft mbH (Augsburg)
PCK	Petrochemisches Kombinat (Schwedt)
PDS	Partei des Demokratischen Sozialismus
PLEL	Plast-Elast-Chemie Handelsgesellschaft mbH & Co. KG
PrrHBG	Gesetz zur Beseitigung von Hemmnissen bei der Privatisierung von Unternehmen und zur Förderung von Investitionen
PVC	Polyvinylchlorid
RGW	Rat für gegenseitige Wirtschaftshilfe
RMG	Raffinerie 2000 Management Gesellschaft
RSM-Programm	Programm zur planmäßigen Wiederherstellung des gesetzlichen Zustandes, zur Sicherung des erforderlichen Leistungszuwachses, Beseitigung der Instabilitäten, Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen und des Umweltschutzes
RWE	Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk
S. A.	Société Anonyme (Aktiengesellschaft)
SAAS	Staatliches Amt für Atomsicherheit und Strahlenschutz
SAG	Sowjetische Aktiengesellschaft
SBZ	Sowjetische Besatzungszone
SchA	Schering Archiv (Standort Bayer AG)
SED	Sozialistische Einheitspartei Deutschlands
SFW	Strukturförderungsgesellschaft Wittenberg mbH
SGL Carbon	Sigri Great Lakes Carbon GmbH, Meitingen
SKET	Schwermaschinenbau-Kombinat »Ernst Thälmann«
SKW	Süddeutsche Kalkstickstoff-Werke AG
SOW	Sächsische Olefinwerke
SPD	Sozialdemokratische Partei Deutschlands
SpTrUG	Gesetz über die Spaltung der von der Treuhandanstalt verwahrten Unternehmen
SSW	VEB Sächsische Serumwerke
SYS	Synthesewerk Schwarzheide
TAZ	Die Tageszeitung
TDCC	The Dow Chemical Company
TED-Konsortium	Konsortium bestehend aus den Unternehmen Thyssen Handelsunion AG, Elf Aquitaine und der Deutsche SB-Kauf GmbH
Tega	Technische Gase (VEB)
THA	Treuhandanstalt
TLG	Liegenschaftsgesellschaft der Treuhand
TU	Technische Universität
U.T.G.	Umwelt-Technologie GmbH Stadtroda
U6/EN	Energiebereich der Treuhand

UA	Unternehmensarchiv
UB	Unternehmensbereich
UCB	Union Chimique Belge
UCC	Union Carbide Corporation
UdSSR	Union der Sozialistischen Sowjetrepubliken
UG	Unternehmensgruppe
UNITI	Bundesverband mittelständischer Mineralölunternehmen e. V.
VA	Verwaltungsabkommen
VC	Vinylchlorid
VCE	Vertriebsgesellschaft für chemische Erzeugnisse GmbH
VCi	Verband der Chemischen Industrie
VEB	Volkseigener Betrieb
VEBA	Vereinigte Elektrizitäts- und Bergwerks AG
VEW	Vereinigte Elektrizitätswerke Westfalen
VIAG	Vereinigte Industrieunternehmungen AG (Energie, Chemie, Aluminium)
VKR	VEBA Kraftwerke Ruhr AG
VM	Valutamark
VNG	Verbundnetz Gas (Leipzig)
VVB	Vereinigung Volkseigener Betriebe (in der DDR)
VW	Volkswagen
VZZ	Verwertungszentrum (Verwertungszentrum Zeitz GmbH)
WASAG	Westfälisch-Anhaltische Sprengstoff-Aktiengesellschaft
WDR	Westdeutscher Rundfunk
WestLB	Westliche Landesbank
WIEH	Wintershall Erdgas Handelshaus
WVV	Wolfener Vermögensverwaltung AG
ZBK	Zentrale Beschwerde Kommission
ZK	Zentralkomitee
ZRG	Zeitzer Raffineriegesellschaft mbH
ZSG	Zeitzer Standortgesellschaft

## Quellen- und Literaturverzeichnis

### Archivquellen

Bundesarchiv Berlin-Lichterfelde (BArch Berlin), Abteilung DDR

Sekretariat des Ministerrats der DDR

Beschlüsse des Ministerrats

Staatliche Plankommission

Ministerium für chemische Industrie

Ministerium für Wissenschaft und Technik

Ministerium für Umweltschutz und Wasserwirtschaft

## BArch Berlin, B 412 (Treuhandanstalt)

Protokolle der Sitzungen des Verwaltungsrates und des Vorstands der THA

Leitungsausschuss

Chemiedirektorat

Unternehmensbereich Privatisierung

Direktorat Beziehungen zum Bund

Teilbestand der Generalbevollmächtigten Mueller-Stöfen und van Scherpenberg

Teilbestand Unternehmensentwicklung

Niederlassungen und Revisionsberichte

Einzelunternehmen: Ankerpharm GmbH Rudolstadt; Berlin-Chemie AG; Berlin

Kosmetik GmbH; Buna AG Schkopau; Ceritolwerk Mieste GmbH; Dental-Kosmetik

GmbH, Dresden; Ebersbacher Wachswaren GmbH; Eg-Gü Schuhpflegemittel GmbH,

Dresden; Episan-Cosmetic GmbH, Zeulenroda-Triebes; Filmfabrik Wolfen AG;

Florena Cosmetics GmbH; Gärungschemie Dessau GmbH; Gothard-Chemie GmbH,

Gotha; LEUNA-WERKE AG; Miltitz Aromatics GmbH, Bitterfeld-Wolfen; PCK AG

Schwedt; Pharma GmbH Meuselbach; Pharmazeutisches Werk Halle GmbH;

Oranienburger Pharmawerke GmbH; Philopharm GmbH Quedlinburg; Salzwedeler

Kerzenfabrik GmbH; Serumwerk Bernburg AG; Völpker Montanwachs GmbH;

Paraffinwerk Webau GmbH; Wittol-Chemie GmbH, Wittenberg

## Stiftung Archiv der Parteien und Massenorganisationen der DDR im Bundesarchiv Berlin (SAPMO-BArch)

Politbüroprotokolle

Büro Günter Mittag

Nachlass Walter Ulbricht

## Bundesarchiv Koblenz (BArch Koblenz)

Bundeskanzleramt

Bundesministerium für Wirtschaft

Bundesministerium der Finanzen

Bilanzierungsausschuss des Forschungsbeirates für Fragen der Wiedervereinigung

Tagebuch THA-Vorstandsmitglied Klaus Schucht

## Brandenburgisches Landeshauptarchiv (BLHA)

Sitzungen des Verwaltungsrates der THA und der BvS 1991–1996

## Landesarchiv Sachsen-Anhalt (LASA)

Abteilung Magdeburg

Staatskanzlei

Wirtschaftsministerium

Ergebnisniederschriften des Wirtschaftskabinetts

Abteilung Dessau

Betriebsakten Chemiewerk Coswig, Anhaltische Düngemittel und Baustoff (ADB)

GmbH, Coswig

Abteilung Merseburg  
Chemisches Kombinat Bitterfeld  
Stickstoffwerke AG Wittenberg-Piesteritz  
Leuna-Werke AG  
Chemische Werke Buna

Landesarchiv Berlin (LAB)  
VEB Kosmetik-Kombinat Berlin

Sächsisches Staatsarchiv Chemnitz  
Sammlung zur Geschichte der Fettchemie in Chemnitz, Fettchemie GmbH i.L.  
Ingenieurbüro für Rationalisierung der pharmazeutischen Industrie Radebeul

Sächsisches Wirtschaftsarchiv Leipzig  
Florena GmbH, Waldheim-Döbeln

Russisches Staatsarchiv für Zeitgeschichte (RGANI), Moskau  
Persönlicher Bestand Nikita Chruschtschow

Unternehmensarchive  
BASF AG, Ludwigshafen  
Bayer Business Services, Schering Archiv/Bayer AG, Berlin  
Dow Olefinverbund GmbH, Schkopau  
Hoechst AG, Frankfurt am Main  
InfraLeuna GmbH, Leuna

Privatarchive und Nachlässe  
Nachlass Hans-Peter Gundermann, Generalbevollmächtigter der THA  
Sammlung Heiner Hellfritzsch, Geschäftsführer Florena GmbH, Waldheim-Döbeln  
Sammlung Dr. Peter Schwarz, Geschäftsführer Chemiepark Zeitz GmbH

Stadtarchiv Gera  
gerana GmbH

Stadtarchiv Rudolstadt  
VEB Ankerwerk Rudolstadt

Für das Buch wurden Internetquellen benutzt, die hier nicht eigens angegeben, aber jeweils an Ort und Stelle in den Fußnoten ausgewiesen werden.

## Zeitschriften und Zeitungen

Absatzwirtschaft  
Agra heute  
AKTIV  
Altmark Zeitung  
Apotheker Zeitung  
Ärzte Zeitung  
Aufwärts  
Berliner Kurier  
Berliner Morgenpost  
Berliner Zeitung  
BSL aktuell  
Bonner Generalanzeiger  
Chemical Week  
Chemiemanager  
Deutsche Apotheker-Zeitung  
Dresdner Neuste Nachrichten  
effektiv  
Einheit  
Erdöl-Informationsdienst  
Europa Chemie  
Express  
Financial Times  
Focus  
Fokus Mittelstand  
Frankfurter Allgemeine Zeitung  
Frankfurter Rundschau  
Freie Presse  
General-Anzeiger  
Hallesches Tageblatt  
Handelsblatt  
Hochster Kreisblatt  
Horizont  
Impulse  
Kölner Stadtanzeiger  
Lausitzer Nachrichten  
Lausitzer Rundschau  
Leipziger Volkszeitung  
Leuna-Echo  
Manager Magazin  
Mannheimer Morgen  
Märkische Allgemeine Zeitung  
Mitteldeutsche Wirtschaft  
Mitteldeutsche Zeitung  
Nachrichten aus der Chemie  
Neue Ruhrzeitung

Neue Zeit  
Neues Deutschland  
Ostthüringer Nachrichten  
Ostthüringer Zeitung  
Pharmazeutische Zeitung  
Process  
Sachwert Magazin  
Sächsische Zeitung  
Der Spiegel  
Süddeutsche Zeitung  
Der Tagesspiegel  
Die Tageszeitung (taz)  
The Guardian  
Thüringer Allgemeine  
Vogtlandspiegel  
Volksstimme  
Die Welt  
Werra-Bote  
Wirtschaft und Statistik  
Wirtschaftswoche  
Die Zeit

## Literatur

- Abelshauer, Werner: Die BASF seit der Neugründung von 1952, in: Abelshauer, Werner (Hg.): Die BASF. Eine Unternehmensgeschichte, München 2002, S. 359–640.
- Achten, Dominik von: Die Treuhandanstalt und der Markt in den neuen Bundesländern. Erfolge und Probleme französischer und britischer Unternehmen bei der Erschließung des ostdeutschen Marktes, München 1997.
- Ahrens, Ralf: Gegenseitige Wirtschaftshilfe? Die DDR im RGW – Strukturen und handelspolitische Strategien 1963–1976, Köln 2000.
- Alcer, Gerhard: Zum Konzentrations- und Spezialisierungsprozess in der pharmazeutischen Industrie der DDR, in: Krug, Klaus/Marquart, Hans Wilhelm (Hg.): Zeitzeugenberichte – Chemische Industrie (GDCh-Monographie, Bd. 10), Frankfurt am Main 1998, S. 87–104.
- Alexander, Uta: »Instinktsicher am Firmenimage gefeilt«, in: Die Wirtschaft (Hg.): Privatisierte. Was aus ihnen wird. Reportagen aus den neuen Ländern, Berlin/München 1994, S. 429–433.
- Altenburg, Michael: Gedanken außer der Reihe: Erinnerungen, Norderstedt 2009.
- Ambrosius, Gerold: Wirtschaftsraum Europa: Vom Ende der Nationalökonomien, Frankfurt am Main 1996.
- Andersen, Ketil Gjølme u. a.: Hydros historie 1905–2005, Bd. 3, Oslo 2005.
- Anthofer, Petra: Erfassung und Bewertung eines »Altstandortes« am Beispiel der Hexachlorcyclohexan (HCH)-Produktion des VEB Berlin Chemie, Diplomarbeit TU Berlin 1990.

- Arndt, Veronika/Schwarz, Heidrun: Hydrierwerk Zeitz. Die Geschichte eines Chemieunternehmens (1937–1996), Zeitz 1999.
- Aust, Rudolf: Zur Situation von Führungskräften in der chemischen Industrie der DDR, in: Krug, Klaus/Marquart, Hans Wilhelm (Hg.): Zeitzzeugenberichte I, Frankfurt am Main 1996, S. 191–201.
- Badel, Peter/Herschel, Holger/Karau, Karl: Von Siemens-Plania zu Dong Xuan. Ausstellung zu einem Industriestandort mit Theatergeschichte in Berlin-Lichtenberg, Berlin 2009.
- Band, Henri: Zwischen Ostalgie und Selbstbehauptung. Über ostdeutsche Konsumwenden und die Renaissance der Ostprodukte, in: Vorgänge 163. Zeitschrift für Bürgerrechte und Politik 42 (2003) 3, S. 110–116.
- Bardenhewer, Franz: Das Gesetz zur Regelung offener Vermögensfragen – Überblick und Zwischenbilanz, in: Vermessung Brandenburg (1997) 2, S. 1–18.
- BASF (Hg.): Die Stickstoffwerke der BASF und die damit zusammenhängenden Gründungen, Ludwigshafen 1922.
- BASF Schwarzheide GmbH (Hg.): Jeschke, Hans-Joachim/Hübner, Peter: Aus der Geschichte des Chemiewerkes Schwarzheide, Bd. 4 (1965–1978), Schwarzheide 2009.
- BASF Schwarzheide GmbH (Hg.): Jeschke, Hans-Joachim/Hübner, Peter/Sielaff, Rüdiger: Aus der Geschichte des Chemiewerkes Schwarzheide, Bd. 5 (1979–1990), Schwarzheide 2010.
- BASF Schwarzheide GmbH (Hg.): Dehmel, Hans-Hermann: Aus der Geschichte des Chemiewerkes Schwarzheide, Bd. 6 (1990–1995), Schwarzheide 2015.
- Baumgartner, Gabriele/Hebig, Dieter (Hg.): Biographisches Handbuch der SBZ/DDR, Berlin 2012.
- Bäumler, Ernst: Die Fabrik im Grünen oder Das Werk, das niemand haben wollte, Burgkirchen an der Alz 1990.
- Bayer AG (Hg.): Informationsmaterial 1999, ohne Ort.
- Becker, Karl: Katalysatoren des Leuna Werkes. Ein Beitrag zur Geschichte der technischen heterogenen Katalyse, Teil I: Die Entwicklungen von 1921 bis 1945, in: Chemie Ingenieur Technik 86 (2014) 12, S. 2105–2114.
- Becker, Karl: Das Leuna-Werk von 1916 bis 1945. Ein Stück Geschichte der Technischen Chemie, in: Löhnert, Peter/Scheinert, Wolfgang (Hg.): Zeitzzeugenberichte. Chemische Industrie, Bd. 49, Frankfurt am Main 2015, S. 3–47.
- Beil, Gerhard: Außenhandel und Politik. Ein Minister erinnert sich, Berlin 2010.
- Beilicke, Werner: Die Transformation des VEB Pharmazeutisches Kombinat Germed, in: Sozialwissenschaftliches Forschungszentrum Berlin-Brandenburg (Hg.): Umbruch: Beiträge zur sozialen Transformation (1993) 7, S. 1–38.
- Beinhorn, Albert: Absatz, Marktarbeit, Logistik und Materialwirtschaft in der ostdeutschen Kaliindustrie, in: Heinz Bartl u. a. (Hg.): Kali im Südharz-Unstrut-Revier, Bd. 1, Bochum 2003.
- Bensel, Rudolf: Drei Buchstaben und das Alphabet der Marktwirtschaft, in: Die Wirtschaft (Hg.): Privatisierte. Was aus ihnen wird. Reportagen aus den neuen Ländern, Berlin/München 1994, S. 355–358.
- Berndt, Roswitha: Unternehmer in Sachsen-Anhalt. Grundlinien ihrer geschichtlichen Entwicklung vom Beginn des 19. bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts, Berlin 1999.
- Bertag, Christa: Wir dachten, wir finden schon eine Lösung, in: Theo Pirker u. a. (Hg.): Der Plan als Befehl und Fiktion, Opladen 1995, S. 237–254.

- Bertag, Christa: Schönheit kommt von Chemie – Die Kosmetik, in: Rohnstock Biografien (Hg.): Jetzt reden wir weiter! Neue Beiträge zur DDR-Wirtschaft und was daraus zu lernen ist, Berlin 2016, S. 161–181.
- Berthold, Rudolf u. a. (Hg.): Produktivkräfte in Deutschland 1917/18 bis 1945, Berlin 1988.
- Bertrams, Kenneth/Coupain, Nicolas/Homburg, Ernst: Solvay. History of a Multinational Family Firm, Cambridge 2013.
- Bethkenhagen, Jochen: Die Energiewirtschaft in den kleineren Mitgliedsstaaten des RGW, DWI-Beiträge zur Strukturforchung, Heft 113, Berlin 1990.
- Betriebsparteiorganisation der SED (Hg.): Drei Jahrzehnte VEB Jenapharm, Berlin 1981.
- Biedenkopf, Kurt: Von Bonn nach Dresden. Aus meinem Tagebuch Juni 1989 bis November 1990, München 2015.
- Biskupek, Thomas: BASF Schwarzheide. Flucht nach vorn, in: Die Wirtschaft (Hg.): Privatisierte. Was aus ihnen wird. Reportagen aus den neuen Ländern, Berlin/München 1994, S. 51–54.
- Bleidick, Dietmar: Geschichte der Ruhrgas AG 1923 bis 2013. Aufstieg und Fall eines Marktführers (Schriftenreihe zur Zeitschrift für Unternehmensgeschichte Nr. 30), Oldenbourg 2017.
- Blickle, Peter: Moderne Chemie im Einklang mit der Region, das südostbayerische Chemiedreieck, hg. v. Verein der Bayerischen chemischen Industrie, München 1998.
- Bluhm, Katharina: Zwischen Markt und Politik. Probleme und Praxis von Unternehmenskooperation in der Transitionsökonomie, Opladen 1999.
- Bode, Herbert: Streiflichter aus der Geschichte der Forschung und Produktion von Chemiefasern in der Filmfabrik Wolfen, Wolfen 1990.
- Bode, Herbert: Der Weg der Filmfabrik in die freie Marktwirtschaft, in: Krug, Klaus/Marquart, Hans Wilhelm (Hg.): Zeitzeugenberichte IV, Frankfurt am Main 2000, S. 289–343.
- Bode, Herbert: Von einer Innovation und ihrem Missbrauch: Zyklon B, in: Mitteilungen, Gesellschaft Deutscher Chemiker (2005) 18, S. 157–175.
- Bode, Herbert: Die Magnetbandfabrik Dessau, in: Stadtarchiv Dessau-Rosslau (Hg.): Dessauer Kalender 2008, S. 82–91.
- Böick, Marcus: Die Treuhand. Idee – Praxis – Erfahrung 1990–1994, Göttingen 2018.
- Böick, Marcus: Die »Ur-Treuhand« im Jahr 1990, in: Deutschland Archiv, 27.1.2020, [www.bpb.de/303951](http://www.bpb.de/303951) (letzter Zugriff am 25.3.2020).
- Bredereck, Renate: Eine waschechte Tochter von Henkel kehrt zurück, in: Die Wirtschaft (Hg.): Privatisierte. Was aus ihnen wird. Reportagen aus den neuen Ländern, Berlin/München 1994, S. 157–161.
- Bredereck, Renate: Ungeschminkt in die Marktwirtschaft, in: Die Wirtschaft (Hg.): Kombinate. Was aus ihnen geworden ist, Berlin 1993, S. 293–300.
- Brenke, Karl: Die Jahre 1989 und 1990: das wirtschaftliche Desaster der DDR. Schleichen der Niedergang und Schocktherapie, Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung 78 (2009) 2, S. 18–31.
- Bretschneider, Otto Herbert: Die chemische Industrie im Wirtschaftskreis Leipzig, ihre Entwicklung bis zur Gegenwart und standortmäßige Bedingtheit, Dissertation, Leipzig 1925.
- Breuel, Birgit (Hg.): Treuhand intern. Tagebuch, Frankfurt am Main/Berlin 1993.
- Breunig, Werner/Herbst, Andreas (Hg.): Biografisches Handbuch der Berliner Abgeordneten 1963–1995 und Stadtverordneten 1990/1991, Berlin 2016.

- Brümmer, Bernhard: Das Kanzlerversprechen. Die Privatisierung von Buna, SOW und Leuna-Olefin, Halle/Saale 2002.
- Brüning, Klaus: RWE-DEA – ein Unternehmen im Wandel, München 2002.
- Buchheim, Christoph: Die Wiedereingliederung Westdeutschlands in die Weltwirtschaft 1945–1958, München 1990.
- Bukowski, Gerd/Limmer, Heinz: Vom Vorzeigebetrieb zur Spitzenraffinerie. Die Geschichte der Erdölraffinerie in Schwedt/Oder, Berlin 2011.
- Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (Hg.): Umstrukturierung der ostdeutschen Großchemie. Der schwierige Weg in die Zukunft, Berlin 1997.
- Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (Hg.): »Schnell privatisieren, entschlossen sanieren, behutsam stilllegen«. Ein Rückblick auf 13 Jahre Arbeit der Treuhandanstalt und der Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (BvS), Berlin 2003.
- Bundesverband der pharmazeutischen Industrie e. V. (Hg.): Chronologie. Das Jahr 1990, Frankfurt am Main.
- Bunk, Konrad: Akteure im Transformationsprozess. Die ADDINOL Mineralölwerk Lützkendorf GmbH 1990–1998, Masterarbeit, Universität Leipzig 2021.
- Chemie AG Bitterfeld-Wolfen (Hg.): Bitterfelder Chronik. 100 Jahre Chemiestandort Bitterfeld-Wolfen, Bitterfeld 1993.
- Christ, Claus: Umweltschutz und Umweltprobleme in der mitteldeutschen Chemieindustrie, in: Ruhpieper, Hermann J./Sattler, Friederike/Wagner-Kyora, Georg (Hg.): Die mitteldeutsche Chemieindustrie und ihre Arbeiter im 20. Jahrhundert, Halle/Saale 2005.
- Collin, Gerd: Julius Rütgers und Erkner (Erkneraner Heft Nr. 6), Erkner 2004.
- Collin, Gerd: Leo Hendrik Baekeland und das/(die) Bakelit(e) (Erkneraner Heft Nr. 9), Erkner 2007.
- Cornelsen, Doris/Koch, Andreas/Lambrecht, Horst/Scherzinger, Angela: Konsumgüterversorgung in der DDR und Wechselwirkungen zum innerdeutschen Handel, Berlin 1985.
- Czada Roland: Der Vereinigungsprozess. Wandel der externen und internen Konstitutionsbedingungen des westdeutschen Modells, in: Simonis, Georg/Bröckler, Stephan (Hg.): Deutschland nach der Wende. Neue Politikstrukturen, Opladen 1998, S. 55–86.
- Daßler, Jürgen: Das Ganze Leuna soll es sein, in: Daßler, Jürgen/Leuna-Werke GmbH (Hg.): Leuna – Metamorphosen eines Chemiewerkes, Halle an der Saale 1997, S. 289–314.
- Derlien, Holger/Faupel, Tobias/Nieter, Christian: Industriestandort mit Vorbildfunktion. Das ostdeutsche Chemiedreieck, Berlin 1999.
- Deutsch, Elmar: Die Privatisierung der Buna Sow Leuna Olefinverbund GmbH – Grundlage nachhaltiger Entwicklung wettbewerbsfähiger Chemiestandorte in Sachsen-Anhalt und Sachsen, in: Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (Hg.): »Schnell privatisieren, entschlossen sanieren, behutsam stilllegen, Berlin 2003, S. 255–261.
- Deutscher Bundestag, 12. Wahlperiode, Drucksache 12/4586, 19.3.1993.
- Didschuweit, Wolfgang: Die Geschichte eines Industriezweiges, in: Deutsches Hygiene Museum (Hg.): Schmerz lass nach. Drogerie-Werbung in der DDR, Dresden 1992.
- Dietz, Hans-Jürgen: Zur Herstellung von Pflanzenschutz- und Schädlingsbekämpfungsmitteln, in: Deutsches Hygiene Museum (Hg.): Schmerz lass nach. Drogerie-Werbung in der DDR, Dresden 1992.

- mitteln (PSM) im VEB Fahlberg-List Magdeburg, in: Krug, Klaus/Wagner, Dieter (Hg.): Zeitzeugenberichte VI – chemische Industrie (GDCh-Monographie, Bd. 30), Frankfurt am Main 2004, S. 70–87.
- Dietz, Raimund: Die Energiewirtschaft in Osteuropa und der UdSSR, Wien/New York 1984.
- Dühr, Stefanie: Nachhaltige Regionalentwicklung als Leitbild für altindustrialisierte Regionen? Trier 1998.
- Düring, Brigitte/Schäfer, Michael: Apogepha, Arzneimittel. Im Dienste der Gesundheit: Eine Firmengeschichte, Leipzig 2016.
- 100 Jahre Eilenburger Chemie-Werk, o. O. 1987.
- Elf Atochem in Deutschland. Daten und Fakten, ohne Ort 1998.
- Erzeugnisse und Spezialitäten des VEB Pharmazeutisches Werk Halle, Zentraler Drogenbetrieb der DDR, Halle 1987.
- Eser, Adolf: Von Alaun bis Zitronensäure. Ein Streifzug durch die Geschichte, Wolfen 2015.
- Eucken, Walter: Die Stickstoffversorgung der Welt. Eine volkswirtschaftliche Untersuchung, Stuttgart 1921.
- Feldenkirchen, Wilfried/Hilger, Susanne: Menschen und Marken. 125 Jahre Henkel. 1876–2001, Düsseldorf 2001.
- Feldkamp, Jörg (Hg.): Die Chemnitzer Fettchemie. Von der Seifensiederei und Drogenhandlung zum Chemiebetrieb, Industriemuseum Chemnitz 1997.
- Fengler, Silke: Entwickelt und fixiert. Zur Unternehmens- und Technikgeschichte der deutschen Fotoindustrie, dargestellt am Beispiel der Agfa AG Leverkusen und des VEB Filmfabrik Wolfen (1945–1990), Essen 2009.
- Fengler, Silke: Forschung und Entwicklung im »Skandal-Kombinat der DDR-Chemie«. Die Filmfabrik Wolfen, in: Technikgeschichte 79 (2012) 1, S. 29–44.
- Fengler, Silke: In der Globalisierungsfalle. Gründe für das Scheitern von ORWO und AGFA, in: Karlsch, Rainer/Maier, Helmut (Hg.): Studien zur Geschichte der Filmfabrik Wolfen und der IG Farbenindustrie AG in Mitteldeutschland, Essen 2014, S. 189–210.
- Fetscher, Michael: Die Reorganisation von Eigentumsrechten mittelständischer Unternehmen in Ostdeutschland, Dissertation Universität Konstanz, 2000.
- Feustel, Günter: Die Riechstoff- und Kosmetikindustrie in der DDR, in: Krug, Klaus/Marquart, Hans Wilhelm (Hg.): Zeitzeugenberichte III, Chemische Industrie (GDCh-Monographie, Bd. 19), Frankfurt am Main 2000, S. 137–146.
- Fichter, Michael: Vereinigung und Modernisierung der Gewerkschaften, in: Tenfelde, Klaus/Berger, Hans/Schmoldt, Hubertus/Dick, Werner (Hg.): Ein neues Band der Solidarität. Chemie-Bergbau-Leder. Industriearbeiter und Gewerkschaften in Deutschland seit dem Zweiten Weltkrieg, Hannover 1997, S. 271–294.
- Finger, Erhard: Die Filmfabrik Wolfen. Porträt eines traditionsreichen Unternehmens 1909 bis 1994, Wolfen 1994.
- Fischer, Edgar: Tradition und High-Chem. Eine chlorreiche Geschichte im Raum Bitterfeld-Wolfen, Halle 2004.
- Fischer, Ernst Peter: Byk Gulden. Forschergeist und Unternehmerrmut, München 1998.
- Fischer, Oliver: Chemiekombinat Bitterfeld. Die Apotheke des Comecon, in: Die Wirtschaft (Hg.): Kombinate. Was aus Ihnen geworden ist, Berlin 1993, S. 231–244.
- Fischer, Wolfram: WASAG: Die Geschichte eines Unternehmens, 1891–1966, Berlin 1966.

- Florena Cosmetic GmbH Waldheim (Hg.): 150 Jahre Pflegekompetenz. 1852–2002. Eine Waldheimer Erfolgsgeschichte, Waldheim 2002.
- Flug, Martin: Treuhand-Poker. Die Mechanismen des Ausverkaufs, Berlin 1992.
- Förster, Otto Werner: Carl Ernst Mey und die Deutsche Celluloid-Fabrik Actiengesellschaft. Ein Weltmann in Plagwitz und Schleußig, Leipzig 1999.
- Fraunholz, Uwe: Steaks aus Erdöl? Pfadabhängigkeiten biotechnologischer Forschung der DDR im internationalen Vergleich, in: Fraunholz, Uwe/Hänseroth, Thomas (Hg.): Ungleiche Pfade? Innovationskulturen im deutsch-deutschen Vergleich, Münster 2012, S. 106–111.
- Freiesleben, Werner: Im Wandel gewachsen. Der Weg der Wacker-Chemie 1914–1964, Wiesbaden 1964.
- 75 Jahre Marke Florena. Cosmetic made in Germany. Profile einer Marke, Waldheim 1995.
- Funk, K./Schwarz, A: Plasta Erkner – Eine Chronik. 90 Jahre Phenolharze aus Erkner, Erkner 1999.
- Funke, Ulf-Norbert: Karl-August Lingner. Leben und Werk eines gemeinnützigen Großindustriellen, Dresden 1996.
- Gilles, Franz-Otto: Solitär in wüster Parklandschaft. Die Restrukturierung und Privatisierung des Petrochemischen Werkes Schwedt, Berlin 1998.
- Gilles, Franz-Otto: Hoffnungsträger mit vier Buchstaben. Die Restrukturierung und Privatisierung des Synthesewerkes Schwarzheide, Berlin 1998.
- Gilles, Franz-Otto: Am Ende blieb nur die Verpackung. Die Restrukturierung und Privatisierung der Filmfabrik Wolfen, Berlin 1998.
- Gilles, Franz-Otto: Nach Rosskur Aufstieg zum Marktführer. Die Restrukturierung und Privatisierung der Stickstoffwerke Piesteritz, in: POLHIST, Arbeitshefte der Forschungsstelle Diktatur und Demokratie am Fachbereich Politische Wissenschaft der Freien Universität Berlin (1998) 8.
- Gloe, Markus: Planung für die deutsche Einheit. Der Forschungsbeirat für Fragen der Wiedervereinigung Deutschlands 1952–1975, Wiesbaden 2005.
- Gloger, Axel: Serumwerk Bernburg AG. Reif für die Börse, in: Die Wirtschaft (Hg.): Privatisierte. Was aus ihnen wird. Reportagen aus den neuen Ländern, Berlin/München 1994, S. 485–488.
- Gloger, Axel: Florena Cosmetics GmbH: Alter Kern mit neuem Drumherum, in: Die Wirtschaft (Hg.): Kombinate. Was aus ihnen wird, Berlin 1994, S. 539–544.
- Goschler, Constantin/Böick, Marcus: Studie zur Wahrnehmung und Bewertung der Arbeit der Treuhandanstalt, Bochum 2017.
- Greenpeace e. V. (Hg.): Dioxin-Fabriken. Eine Studie über die Entstehung und Verbreitung von Dioxinen und anderen Chlororganika bei der Produktion von PVC, Hamburg, April 1993.
- Grieger, Manfred/Karlsch, Rainer/Köhler, Ingo: Expansion um jeden Preis. Studien zur Wintershall AG zwischen Krise und Krieg, 1929–1945, Frankfurt am Main 2020.
- Gries, Rainer: Produkte als Medien. Kulturgeschichte der Produktkommunikation in der Bundesrepublik und der DDR, Leipzig 2003.
- Gries, Rainer: Vertrauen kaufen. Produkte und Politik in Deutschland, Erfurt 2006.
- Gries, Rainer: Produktkommunikation. Geschichte und Theorie, Wien 2008.
- Grosser, Dieter: Das Wagnis der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion. Politische Zwänge im Konflikt mit ökonomischen Regeln, Stuttgart 1998.

- Gubig, Thomas/Köpcke, Sebastian: Alles begann mit Chlorodont. Eine Firmengeschichte aus Dresden, Dresden 2007.
- Gundermann, Hans-Peter: Die Neuordnung der Energiewirtschaft in den fünf östlichen Bundesländern und ihre Probleme, in: Harms, Wolfgang (Hg.): Neuordnung der Energiewirtschaft in den ostdeutschen Ländern. Aufbau der Stromwirtschaft, Umbau der Gaswirtschaft, Stellung der Kommunen, Köln u. a. 1991, S. 3–26.
- Gundermann, Hans-Peter: Das Unwort des Jahres 2003: »Tätervolk«, in: Deutschland-Journal, Jahresausgabe 2004.
- Guth, Peter: Rosen erobern den Weltmarkt. Die einstige Firma Schimmel & Co. in Militz zwischen Vergangenheit und Zukunft, in: Leipziger Blätter (2003) 42, S. 89–91.
- Hackenholz, Dirk: Die elektrochemischen Werke in Bitterfeld 1914–1945. Ein Standort der IG-Farbenindustrie AG, Münster 2004.
- Hampe, Peter/Weber, Jürgen (Hg.): 50 Jahre Soziale Mark(t)wirtschaft, München 1999.
- Häußler, Ingrid: »Buna ist für die Zukunft gerüstet ...« – Die Privatisierung des Kombines VEB Chemische Werke Buna aus Sicht des Betriebsrates, in: Merseburger Beiträge zur Geschichte der chemischen Industrie Mitteldeutschlands 42 (2020) 2, S. 49–56.
- Heismann, Günter: Überholen ohne Einzuholen. Neue Hochtechnologien zwischen Ostsee und Thüringer Wald, Berlin 2000.
- Henkel KGaA (Hg.): Chronik 130 Jahre Henkel, Düsseldorf 2006.
- Hertle, Hans-Hermann/ Gilles, Franz-Otto: Struktur, Entwicklung und Probleme der chemischen Industrie in der DDR. Gespräch mit Dr. Friedrich Götz (Berliner Arbeitshefte und Berichte zur sozialwissenschaftlichen Forschung Nr. 81), Berlin 1993.
- Hertle, Hans-Hermann: Die Diskussion der ökonomischen Krisen in der Führungsspitze der SED, in: Theo Pirker u. a. (Hg.): Der Plan als Befehl und Fiktion, Opladen 1995, S. 309–345.
- Hochhaus, Rolf u. a.: Zur Geschichte der Chlorchemie im Buna-Werk Schkopau, in: Merseburger Beiträge zur Geschichte der chemischen Industrie Mitteldeutschlands 6 (1997) 2, S. 4–53.
- Hoffmann, Bernd: Wir bringen Euch bei, mit Messer und Gabel zu essen, in: Rosa-Luxemburg-Stiftung (Hg.): Schicksal Treuhand – Treuhand Schicksale. Begleitbuch zur gleichnamigen Ausstellung, Berlin 2019, S. 45–48.
- Hoffmann, Dierk (Hg.): Die umkämpfte Einheit. Die Treuhandanstalt und die deutsche Gesellschaft, Berlin 2022.
- Hoffmann, Dierk: Mythos Sachsen. Privatisierung, Kommunikation und Staat in den 1990er-Jahren, Berlin 2024.
- Hoffmann, Klaus: 90 Jahre Industriestandort Weißandt-Görlau, in: Amts- und Mitteilungsblatt der Stadt Südliches Anhalt 9 (2018) 10, S. 14 f.
- Hoffmann, Lutz: Warten auf den Aufschwung. Eine ostdeutsche Bilanz, Regensburg 1993.
- Huff, Tobias: Natur und Industrie im Sozialismus. Ein Umweltgeschichte der DDR, Göttingen 2015.
- Huhn, Klaus: Raubzug Ost. Wie die Treuhand die DDR plünderte, Berlin 2009.
- Hydrierwerk Zeitz GmbH (Hg.): Die Geschichte eines Chemieunternehmens (1937–1996), Zeitz 1997.
- Industrieverband Agra (Hg.): Wichtige Zahlen. Düngemittel. Produktion, Markt, Landwirtschaft, Frankfurt am Main 2014.

- Interview mit Hartmut Tschritter (1990–2009 Geschäftsführer CWK), in: Streiflichter. Chemiewerk Bad Köstritz, Bad Köstritz 2011, S. 115–117.
- Jacobs, Olaf (Hg.): Die Treuhand – ein deutsches Drama, Halle/Saale 2020.
- Jaffré, Philippe: L’Affaire Elf, dans les faits, au Palais et au cinéma, in: Commentaire 114 (2006) 2, S. 443–448.
- Jehlich, Gerhard: Der VEB Pentacon Dresden. Geschichte der Dresdner Kamera- und Kinoindustrie nach 1945, Dresden 2009.
- John, Jürgen: Gestalt und Wandel der »Mitteldeutschland«-Bilder, in: John, Jürgen/Landeszentrale für politische Bildung Sachsen (Hg.): »Mitteldeutschland«. Begriff – Geschichte – Konstrukt, Rudolstadt/Jena 2001, S. 17–68.
- Joly, Eva: Im Auge des Zyklons. Der Elf-Aquitaine-Skandal und mein Kampf gegen internationalen Finanzbetrug, München 2006.
- Joly, Herve: Das ökonomische System des Zyklon B und sein Missbrauch zur Massenvernichtung, in: Karlsch, Rainer/Maier, Helmut (Hg.): Studien zur Geschichte der Filmfabrik Wolfen und der IG Farbenindustrie AG in Mitteldeutschland, Essen 2014, S. 13–39.
- Jordan, Carlo/Kloth, Hans-Michael (Hg.): Arche Nova. Opposition in der DDR. Das »Grün-ökologische Netzwerk Arche« 1988–90, Berlin 1995.
- Judt, Matthias: Der Bereich Kommerzielle Koordinierung. Das DDR-Wirtschaftsimperium des Alexander Schalck-Golodkowski – Mythos und Realität, Berlin 2013.
- Jürgs, Michael: Die Treuhändler. Wie Halunken und Helden die DDR verkauften, München 1997.
- Kaiser, Bernd: Die Implikationen wirtschaftspolitischer Rahmenbedingungen für die Rohstoffbeschaffung internationaler Industrieunternehmen und sich hieraus ergebende Unternehmensstrategien am Beispiel der Henkel-Gruppe, Inaugural-Disertation, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg 2009.
- Kampe, Dieter: Wer uns kennenlernt, gewinnt uns lieb. Nachruf auf die Treuhand, Berlin 1993.
- Kantig, Jochen: Das Ziel ist in Sicht. Berlin-Chemie AG, in: Die Wirtschaft (Hg.): Privatisierte. Was aus ihnen wird. Reportagen aus den neuen Ländern, Berlin/München 1994, S. 347–350.
- Kaprol-Gebhardt, Anke: Geben oder Nehmen? Zwei Jahrzehnte Rückübertragungsverfahren von Immobilien im Prozess der deutschen Wiedervereinigung am Beispiel der Region Berlin-Brandenburg, Berlin 2018.
- Karlsch, Rainer: Von Agfa zu Orwo. Die Folgen der deutschen Teilung für die Filmfabrik Wolfen, Wolfen 1992.
- Karlsch, Rainer: Von der Schering AG zum VEB Berlin-Chemie – Die Folgen der Teilung Berlins für die chemische Industrie im Ostteil der Stadt, in: Fischer, Wolfram (Hg.): Berliner Wirtschaft, Berlin 1992, S. 223–258.
- Karlsch, Rainer: Der Traum vom Öl – zu den Hintergründen der Erdölsuche in der DDR, in: Vierteljahrsschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte 80 (1993) 1, S. 63–87.
- Karlsch, Rainer: Entscheidungsspielräume und Innovationsverhalten in der Synthesekautschukindustrie, in: Bähr, Johannes/Petzina, Dietmar (Hg.): Innovationsverhalten und Entscheidungsstrukturen, Berlin 1996, S. 79–108.
- Karlsch, Rainer: Capacity Losses, Reconstruction, and Unfinished Modernization: The Chemical Industry in the Soviet Zone of Occupation (SBZ)/GDR 1945–1965, in:

- Lesch, John E. (Hg.): *The German Chemical Industry in the Twentieth Century*, Dordrecht/Boston/London 2000, S. 367–406.
- Karlsch, Rainer: *Vom Licht zur Wärme, Gesichte der ostdeutschen Gaswirtschaft 1859–2008*, Leipzig 2008.
- Karlsch, Rainer: *National Socialist Autarky Projects and Postwar Industrial Landscape*, in: Berghoff, Hartmut/Balbier, Uta (Hg.): *The East German Economy 1945–2010, Falling Behind or Catching Up?* Cambridge 2013, S. 77–94.
- Karlsch, Rainer: *50 Jahre ORWO*, Festvortrag, 12.12.2014, Wolfen 2014.
- Karlsch, Rainer: *Die Energie- und Rohstoffpolitik der Staatlichen Plankommission*, in: Hoffmann, Dierk (Hg.): *Die zentrale Wirtschaftsverwaltung in der SBZ/DDR. Akteure, Strukturen, Verwaltungspraxis*, Berlin 2016, S. 249–360.
- Karlsch, Rainer: *Leuna. 100 Jahre Chemie, Löbejün* 2017.
- Karlsch, Rainer: *Das Milliardengeschäft von Hoechst AG und Uhde GmbH mit der DDR-Chemieindustrie*, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 63 (2018) 2, S. 235–274.
- Karlsch, Rainer: *Einheitsgewinner. Die Privatisierung der ostdeutschen Pharmaindustrie*, in: Hoffmann, Dierk (Hg.): *Transformation einer Volkswirtschaft. Neue Forschungen zur Geschichte der Treuhandanstalt*, Berlin 2020, S. 112–129.
- Karlsch, Rainer: *Grauzonen und Wirtschaftskriminalität. Die Treuhandanstalt: ein Spielball für »Betrügerpersönlichkeiten«?*, in: Hoffmann, Dierk (Hg.): *Die umkämpfte Einheit. Die Treuhandanstalt und die deutsche Gesellschaft*, Berlin 2022, S. 365–420.
- Karlsch, Rainer/Stokes, Raymond G.: *Die Chemie muss stimmen. Bilanz des Wandels 1990–2000*, Leipzig 2000.
- Karlsch, Rainer/Wagner, Paul-Werner: *Die Agfa-Orwo-Story. Geschichte der Filmfabrik Wolfen und ihrer Nachfolger*, Berlin 2010.
- Kemmler, Marc: *Die Entstehung der Treuhandanstalt. Von der Wahrung zur Privatisierung des DDR-Volkseigentums*, Frankfurt am Main/New York 1994.
- Kepplinger, Hans Mathias: *Die Treuhandanstalt im Bild der Öffentlichkeit*, in: Fischer, Wolfram/Hax, Herbert/Schneider, Hans K. (Hg.): *Treuhandanstalt. Das Unmögliche wagen*, Berlin 1993, S. 357–373.
- Kern, Horst/Voskamp, Ulrich: *Bocksprungstrategie – Überholende Modernisierung zur Sicherung ostdeutscher Industriestandorte?*, in: *Mitteilungen, Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen*, (1994) 21, S. 98–138.
- Kirchner, Ernst Ludwig: *Die wirtschaftliche Entwicklung der Lutherstadt Wittenberg von 1870 bis 1914*, Dissertation, Bitterfeld 1936.
- Klamroth, Klaus: *Eine Chronik aus dem 20ten Jahrhundert, Tagesnotizen, Briefe, Erinnerungen ab 1933*, Berlin 2015.
- Klee, Ernst: *Das Personenlexikon zum Dritten Reich*, Frankfurt am Main 2007.
- Kleine-Brockhoff, Thomas/Schirra, Bruno: *Das System Leuna. Wie Politiker gekauft werden. Warum die Justiz wegschaut*, Reinbek 2001.
- Klietz, Wolfgang: *»Nie war der Bausoldat so wertvoll wie heute!« – Die ökonomische Bedeutung der Bausoldaten in der DDR der 1980er Jahre*, in: *Gerbergasse 18. Thüringer Vierteljahresschrift für Zeitgeschichte und Politik* 22 (2017) 3, S. 13–17.
- Klopfer, Michael: *Öffentlich-rechtliche Vorgaben für die Treuhandanstalt*, in: Fischer, Wolfram/Hax, Herbert/Schneider, Hans K. (Hg.): *Treuhandanstalt. Das Unmögliche wagen*, Berlin 1993, S. 41–84.

- Knoll, Wolf-Rüdiger: Die Treuhandanstalt in Brandenburg. Regionale Privatisierungspraxis 1990–2000, Berlin 2022.
- Koepke, Günther: Nachkriegsgeschichte der Agfa in der BRD, Teil 2, in: Krug, Klaus/Wagner, Dieter (Hg.): Zeitzeugenberichte V – Chemische Industrie, Frankfurt am Main 2003, S. 173–212.
- Köhler, Armin/Sandmann, Eberhard: Tendenzen der Beschäftigungsentwicklung und Personalpolitik in Unternehmen der chemischen Industrie Sachsen-Anhalts, Teilbericht des Verbundprojekts: Analyse des Transformationsprozesses der großchemischen Industrie Sachsen-Anhalts in mikro-, makroökonomischer, regionaler und sozialpolitischer Sicht, Merseburg 1993.
- Koshofer, Gert: Die neue Filmfabrik im Westen: AGFA Leverkusen, in: Karlsch, Rainer/Maier, Helmut (Hg.): Studien zur Geschichte der Filmfabrik Wolfen und der I. G. Farbenindustrie AG in Mitteldeutschland, Essen 2014, S. 169–188.
- Köster, Hansgeorg/König, Thomas: Wertorientierte Unternehmenssteuerung bei der VEBA, in: Horváth, Peter (Hg.): Innovative Controlling-Tools und -Konzepte von Spitzenunternehmen, in: Controlling. Zeitschrift für erfolgreiche Unternehmenssteuerung, München, 23. Jahrgang 2011, Heft 1, S. 47–68.
- Kowalczuk, Ilko-Sascha: Die Übernahme. Wie Ostdeutschland Teil der Bundesrepublik wurde, München 2019.
- Kranich, Sebastian: »Erst auf Christus hören, dann auf die Genossen.« Bausoldatenbriefe: Merseburg, Wolfen, Welzow 1988/89, Halle 2006.
- Kreißler, Frank: 100 Jahre Hydrierwerke in Rodleben, 1916–2016 (Veröffentlichungen des Stadtarchivs Dessau-Roßlau, Band 18), Rodleben 2016.
- Kurtze, Günter: Zur Geschichte des Paraffinwerkes Webau, in: Merseburger Beiträge zur Geschichte der chemischen Industrie Mitteldeutschland (2007) 1, S. 5–69.
- K+S Aktiengesellschaft (Hg.): Wachstum erleben. Die Geschichte der K+S Gruppe 1856–2006, Kassel 2006.
- Laabs, Dirk: Der deutsche Goldrausch. Die wahre Geschichte der Treuhand, München 2012.
- Lange, Elmar/Schöber, Peter: Sozialer Wandel in den neuen Bundesländern – Beispiel: Lutherstadt Wittenberg, Opladen 1993.
- Lausitzer und Mitteldeutsche Bergbau-Verwaltungsgesellschaft mbH (Hg.): Braunkohlenveredelung in Mitteldeutschland, Teil 1 (Nord), Senftenberg 2019.
- Leopold, Kurt: Gesellschafter des CWK im Interview. »Hier wird nicht geheuert und gefeuert«, in: Streiflichter. Chemiewerk Bad Köstritz, Bad Köstritz 2011, S. 121–124.
- Lesczenski, Jörg: 100 Prozent Messer. Die Rückkehr des Familienunternehmens 1898 bis heute, München 2007.
- Leuna Harze GmbH (Hg.): Wir investieren in Leistungsfähigkeit, Leuna 2015.
- Leuna Harze GmbH (Hg.): Epoxidharze und Härter aus Leuna, Leuna o. J.
- Lichtenecker, Frank: Das zweite Leben, in: Die Wirtschaft (Hg.): Privatisierte. Was aus ihnen wird. Reportagen aus den neuen Ländern, Berlin/München 1994, S. 205–208.
- Lindner, Erik: Auf der Suche nach dem Nudossi-Äquator. Karrierewege bekannter DDR-Marken bis heute, Berlin 2015.
- Lintzel, Detlev: Einhundertneunzig Tage. Der Runde Tisch des Bezirkes Halle 1989–1990, Halle 1997.
- Löhnert, Peter: Die ehemaligen Chemiekombinate in Bitterfeld und Wolfen im Strukturwandel. Gesellschaftsrechtliche Veränderungen unter der Regie der Treuhand

- bzw. BvS, in Krug, Klaus/Wagner, Dieter (Hg.): Zeitzeugenberichte V – Chemische Industrie, Frankfurt am Main 2003, S. 17–96.
- Löhnert, Peter: Das Warenzeichen ORWO der Filmfabrik Wolfen nach 1990, in: Krug, Klaus/Wagner, Dieter (Hg.): Zeitzeugenberichte VI. Chemische Industrie, Frankfurt am Main 2004, S. 178–199.
- Löhnert, Peter: Strukturwandel in den Chemiekombinaten der Bitterfelder Region nach 1990, in: Karlsch, Rainer/Maier, Helmut (Hg.): Studien zur Geschichte der Filmfabrik Wolfen und der I. G. Farbenindustrie AG in Mitteldeutschland, Essen 2014, S. 225–260.
- Löhnert, Peter: Assofoto – Vorstufe für einen internationalen sozialistischen Fotokonzern?, in: Kießling, Renate/Scheinert, Wolfgang (Hg.): Zeitzeugenberichte XIV, Frankfurt am Main 2019, S. 135–161.
- Lorentz, Bernhard/Erker, Paul: Die Geschichte der Chemischen Werke Hüls 1938–1979, München 2003.
- Ludewig, Johannes: 25 Jahre deutsche Einheit, in: Heydemann, Günther/Paqué, Karl-Heinz (Hg.): Planwirtschaft, Privatisierung, Marktwirtschaft, Göttingen 2007.
- Ludewig, Johannes: Unternehmen Wiedervereinigung. Von Planern, Machern, Visionären, Hamburg 2015.
- Luft, Christa: Die Treuhand – größte Vernichtung von Produktivvermögen in Friedenszeiten, in Rosa-Luxemburg-Stiftung (Hg.): Schicksal Treuhand – Treuhand Schicksale. Begleitbuch zur gleichnamigen Ausstellung, Berlin 2019, S. 16–20.
- Lüken, Reinhard D.: Treuhand/BvS. Unternehmenspolitik und Organisationsentwicklung in der Transformation, Leer 1998.
- Lütkemeyer, Eva: Wendemanöver. Die Transformation der ostdeutschen Werftindustrie 1989/90–1994, Berlin 2023.
- Mahlke, Rolf: Die Zahnpasta des Herrn von Mayenburg, in: Zahnarztwoche (2007) 51–52, S. 18–19.
- Maron, Monika: Bitterfelder Bogen. Ein Bericht, Frankfurt am Main 2009.
- Martin, Klaus: Das Arzneimittelwerk Dresden – von der Treuhand zu einem Unternehmen der ASTA Medica in den Jahren 1990 bis 1993, in: Krug, Klaus/Marquart, Hans-Wilhelm (Hg.): Zeitzeugenberichte – Chemische Industrie (GDCh-Monographie, Bd. 19), Frankfurt am Main 2000, S. 217–240.
- Martin, Ursula: Das Arzneimittelwerk Dresden (AWD) zwischen volkseigenem Betrieb und Privatisierung, in: Krug, Klaus/Wagner, Dieter (Hg.): Zeitzeugenberichte – Chemische Industrie (GDCh-Monographie, Bd. 33), Frankfurt am Main 2005, S. 86–99.
- Marx, Christian: Wegbegleiter der Globalisierung. Multinationale Unternehmen der westeuropäischen Chemieindustrie in der Zeit nach dem Boom (1960er–2000er Jahre), Göttingen 2023.
- Matter, Günter: Elektron: Geschichte und Renaissance eines außergewöhnlichen Metalls (Bochumer Studien zur Technik- und Umweltgeschichte, hg. von Helmut Maier, Bd. 9), Essen 2019.
- Merkel, Ina: Utopie und Bedürfnis. Die Geschichte der Konsumkultur in der DDR, Köln 1999.
- Mertsching, Wolfgang: Die Geschichte des Mineralölwerkes Lützkendorf, in: Merseburger Beiträge zur Geschichte der chemischen Industrie Mitteldeutschlands 5 (2000) 1, S. 4–69.

- Milev, Yana: Das Treuhand-Trauma. Die Spätfolgen der Übernahme, Berlin 2020.
- Mittag, Günter: Um jeden Preis. Im Spannungsfeld zweier Systeme, Berlin 1991.
- Möhlenrich, Siegfried: Calciumkarbid – eine Ära der chemischen Großindustrie, in: Nachrichten aus der Chemie 60 (2012) 5, S. 544–546.
- Möller, Christian: Umwelt und Herrschaft in der DDR. Politik, Protest und die Grenzen der Partizipation in der Diktatur, Göttingen 2020.
- Most, Edgar: Fünfzig Jahre im Auftrag des Kapitals. Gibt es einen dritten Weg? Berlin 2009.
- Mühlenberg, Heidi/Kurt, Michael: Panikblüte. Bitterfeld-Report, Leipzig 1991.
- Mühlhaus, Christoph: Die Privatisierung des Kombinates VEB Chemische Werke Buna aus Sicht eines Beteiligten, in: Merseburger Beiträge zur Geschichte der chemischen Industrie Mitteldeutschlands, 42 (2020) 2, S. 7–48.
- Mühlhaus, Christoph: Die Dow Olefinverbund GmbH in den 2000er Jahren aus Sicht eines Beteiligten, in: Merseburger Beiträge zur Geschichte der chemischen Industrie Mitteldeutschlands 42 (2020) 2, S. 57-131.
- Müller, Peter/Gebauer, H.: Firmengeschichte Miltitz Aromatics GmbH, Manuskript, Bitterfeld-Wolfen 2018.
- Müller, Uwe: Supergau deutsche Einheit, Berlin 2005.
- Müller-Enbergs, Helmut/Wielgoths, Jan/Hoffmann, Dieter (Hg.): Wer war wer in der DDR? Ein biographisches Lexikon, Berlin 2000.
- Nelde, Hansjürgen: Vom Ossi zum Wossi? Anekdoten und Begegnungen eines Pharma-Managers, Berlin 2008.
- Nelson, Arvid: Cold War Ecology. Forests, Farms and People in the East German Landscape 1945–1989, New Haven 2005.
- Noack, Winfried: Gesundheit für alle – Die Pharmazie, in: Rohnstock Biografien (Hg.): Jetzt reden wir weiter! Neue Beiträge zur DDR-Wirtschaft und was daraus zu lernen ist, Berlin 2016, S. 182–197
- NordLB (Hg.): Wirtschaft Sachsen-Anhalt. Die 100 größten Unternehmen in Sachsen-Anhalt, o. O. 2007.
- Ohse, Andreas: Zeitzer Firmen in alten Ansichten. Kinderwagen, saure Gurken und Pianos, Erfurt 2008.
- Pflugbeil, Sebastian: Die Umweltzerstörung und die ökologischen Folgen der Rohstoff- und Energiewirtschaft der DDR, in: Materialien der Enquete-Kommission »Überwindung der Folgen der SED-Diktatur im Prozess der deutschen Einheit«, Bd. III/1, Baden-Baden 1999, S. 557–585.
- Plesky, Felicitas: Stabiler Kreislauf – neues Werk. ISIS Pharma GmbH Zwickau, in: Die Wirtschaft (Hg.): Privatisierte. Was aus ihnen wird. Reportagen aus den neuen Ländern, Berlin/München 1994, S. 255–259.
- Plötze, Hans-Joachim: Das Chemiedreieck im Bezirk Halle aus der Sicht des MfS, Halle 1997.
- Plumpe, Gottfried: Die I. G. Farbenindustrie AG. Wirtschaft, Technik, Politik 1904–1945, Berlin 1990.
- Pohl, Manfred: VIAG Aktiengesellschaft 1923–1998. Vom Staatsunternehmen zum internationalen Konzern, München 1998.
- Popp, Werner: Rückblick auf 15 Jahre InfraLeuna. Konzept und Wirklichkeit, Manuskript, Leuna 2011.
- Popp, Werner: Die unternehmensrechtliche Entwicklung der »Leuna-Werke« von 1916

- bis zur Gegenwart, in: Merseburger Beiträge zur Geschichte der chemischen Industrie Mitteldeutschlands, Heft 40, 2/2019 (24. Jg.), S. 17–35.
- Pötzl, Norbert F.: Der Treuhand-Komplex, Legenden, Fakten, Emotionen, Hamburg 2019.
- Preiss-Daimler, Jürgen: Ein Leben für den Aufbau Ost. Erinnerungen, Halle/Saale 2011.
- Radzio, Heiner: Unternehmen mit Energie. Aus der Geschichte der VEBA, Düsseldorf 1990.
- Rau, Christian: Hungern für Bischofferode: Protest und Politik in der ostdeutschen Transformation, Frankfurt am Main 2023.
- Rasenberger, Herbert: Vom süßen Anfang bis zum bitteren Ende. 110 Jahre Fahlberg-List in Magdeburg – mehr als eine Betriebsgeschichte, Oschersleben 2009.
- Rehmann, Heinz: Zur Geschichte des ersten deutschen BUNA-Synthesekautschukwerkes in Schkopau, in: Merseburger Beiträge zur Geschichte der chemischen Industrie Mitteldeutschlands 1 (1996) 1, S. 4–29.
- Reith, Günther u. a.: Lingner + Fischer GmbH. 100 Jahre Lingner Werke Dresden-Düsseldorf 1888–1988, Brühl 1988.
- Reschetilowski, Wladimir: Von der Wagenremise zur prosperierenden Fabrik, in: Nachrichten aus der Chemie, Bd. 60/Heft, Oktober 2012, S. 997–999.
- Richter, Dieter: 100 Jahre chemische Großindustrie in Mitteldeutschland, in: Geographische Rundschau 39 (1987) 11, S. 614–623.
- Richter, Michael/Schaarschmidt, Thomas/Schmeitzner, Mike: Länder, Gaue und Bezirke. Mitteldeutschland im 20. Jahrhundert, Dresden 2007.
- Ritter, Gerd A.: Der Preis der deutschen Einheit. Die Wiedervereinigung und die Krise des Sozialstaats, München 2007.
- Rödder, Andreas: Geschichte der deutschen Wiedervereinigung, München 2011.
- Roesler, Jörg: Die Herausbildung der sozialistischen Planwirtschaft in der DDR, Berlin 1978.
- Roesler, Jörg: Jedes Mal Existenz gefährdend? Zur Charakteristik der fünf Wirtschaftskrisen, in: Schultz, Helga/Wagner, Hans-Jürgen (Hg.): Die DDR im Rückblick, Berlin 2007, S. 155–176.
- Roesler, Jörg: Vom Volk zum Eigentum, in: Rosa-Luxemburg-Stiftung (Hg.): Schicksal Treuhand. Treuhand Schicksale. Begleitbuch zur gleichnamigen Ausstellung, Berlin 2019, S. 8–17.
- Roesler, Jörg/Elle, Michael/Siedt, Veronica: Wirtschaftswachstum in der Industrie der DDR 1945–1970, Berlin 1986.
- Röker, Klaus D.: Ganz nah und doch ganz anders. Erinnerungen an Geschäftskontakte mit der DDR, in: Kießling, Renate/Scheinert, Wolfgang (Hg.): Zeitzeugenberichte XIV, Frankfurt am Main 2019, S. 243–251.
- Roth, Heidi: 1989/2009 – 20 Jahre Deutsche Einheit. Deutsch-deutsche Gesundheitspolitik im Einigungsprozess, in: Deutsches Ärzteblatt, 2009; 106 (23), A 1190-3.
- Roth, Karl-Heinz: Anschließen, angleichen, abwickeln. Die westdeutschen Planungen zur Übernahme der DDR 1952 bis 1990, Hamburg 2000.
- Ruhland, Volker/Schneeweiß, Ulrich: Zur Geschichte des Sächsischen Serumwerkes Dresden, Dresden 2001.
- Sächsische Olefinwerke GmbH (Hg.): Sächsische Olefinwerke Böhlen. Geschichte eines Unternehmens (1920–1995), Böhlen 1995.
- Schalck-Golodkowski, Alexander: Freiräume schaffen, die wir nicht hatten, in: Pirker, Theo u. a. (Hg.): Der Plan als Befehl und Fiktion, Opladen 1995, S. 143–172.

- Schalck-Golodkowski, Alexander: Deutsch-deutsche Erinnerungen, Reinbek 2000.
- Scheuch, Erwin K./Scheuch, Ute: Die Spendenkrise. Parteien außer Kontrolle, Reinbek 2000.
- Schiefer, Mark: Profiteure der Krise. Staatssicherheit und Planwirtschaft im Chemierevier der DDR 1971–1989, Göttingen 2018.
- Schlüter, Bernd/Beilicke, Werner: Pharmazeutisches Kombinat Germed Dresden. Bittere Pille geschluckt, in: Die Wirtschaft (Hg.): Kombinate. Was aus ihnen geworden ist, Berlin 1993, S. 209–218.
- Schmidt, Julius: Musterbetriebe der deutschen Wirtschaft, Bd. 22: Die kosmetische Industrie: Lingnerwerke A.G., Dresden, Berlin 1931.
- Schmidt, Klaus-Dieter: Strategien der Privatisierung, in: Fischer, Wolfram/Hax, Herbert/Schneider, Hans K. (Hg.): Treuhandanstalt. Das Unmögliche wagen, Berlin 1993, S. 211–240.
- Schmidt-Tophoff, Johannes: Projektmanagement zur Privatisierung der ostdeutschen Großchemie, Wiesbaden 1997.
- Schnell, Stefan: Berlin Kosmetik GmbH: Rainbow mit Globaleffekt, in: Die Wirtschaft (Hg.): Kombinate. Was aus ihnen wird, Berlin 1994, S. 325–328.
- Schoeller, Winfried/Schoeller, Martin: Abschied von Bitterfeld, Göttingen 1994.
- Scholz, Dieter: Die industrielle Agglomeration im Raum Halle-Leipzig zwischen 1650 und 1945 und die Entwicklung des Ballungsgebietes, in: Hallesches Jahrbuch für Geowissenschaften (1977) 2, S. 87–116.
- Schrank, Ralf: Ein Familienunternehmen schreibt Industriegeschichte. Von der Einhorn Apotheke zum Weltkonzern, München 2001.
- Schröter, Harm: Ölkrisen und Reaktionen in der chemischen Industrie beider deutscher Staaten. Ein Beitrag zur Erklärung wirtschaftlicher Leistungsdifferenzen, Freiberg 1995.
- Schubert, Enno: Vom Bergmann zum Ölexperten. Stationen einer Karriere, Frankfurt am Main 2007.
- Schuhmann, Andreas/Sorms, Bernhard: Geschichte des Arzneimittelwerkes Dresden, Dresden 2002.
- Schwarz, Hans-Peter: Helmut Kohl. Eine politische Biographie, München 2012.
- Schwarz, Heinz: Prägungen aus acht Jahrzehnten. Bitterfelder Weg eines Generaldirektors, Schkeuditz 2004.
- Schwarz, Peter: Der Chemie- und Industriepark Zeitz. Die Bilanz des Wandels eines Raffineriestandortes und Hydrierwerkes in einen Chemie- und Industriepark, Zeitz 2009.
- Schwarzer, Anke: 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, TU Dresden 2010.
- Schweizer, Steffie: Minol. Hauptsache Benzin, Berlin 2004.
- Seibel, Wolfgang: Verwaltete Illusionen. Die Privatisierung der DDR-Wirtschaft durch die Treuhandanstalt und ihre Nachfolger 1990–2000, Frankfurt am Main 2005.
- Seifert, Karl-Gerhard: Goodbye Hoechst. Von Könnern, Spielern und Scharlatanen. Chronik des Niedergangs der Hoechst AG, Frankfurt am Main 2018.
- Sinn, Gerlinde/Sinn, Hans-Werner: Kaltstart. Volkswirtschaftliche Aspekte der deutschen Vereinigung, Tübingen 1991.

- SKW Stickstoffwerke Piesteritz GmbH (Hg.): 80 Jahre Stickstoffwerke Piesteritz. Ein Geschichtsbuch zum Chemiestandort, Piesteritz 1995.
- Soldt, Ulrike/Einax, Jürgen W.: Statistische Aus- und Bewertung immissionsbedingter Bodenbelastungen. Fallstudie des Altstandortes Dorndorf-Stuednitz, in: Umweltwissenschaften und Schadstoffforschung (1998) 10, S. 23–28.
- Staatliche Zentralverwaltung für Statistik (Hg.): Zahlen und Fakten zur Entwicklung der chemischen Industrie der DDR. in: Statistische Praxis 19 (1964), 2, S. 29–33.
- Staatliche Zentralverwaltung für Statistik (Hg.): Statistisches Jahrbuch der DDR 1990, Berlin 1990.
- Starke, Holger: Lingner-Werke Aktiengesellschaft. Welterfolg mit Mundwasser, in: Heß, Ulrich/Starke, Holger (Hg.): Kammergeschichte(n). 150 Jahre IHK für Sachsen. 1862–2012, Dresden 2012, S. 36–37.
- Steinecke, Jochen: Dokumente zur neueren Geschichte des VEB Filmfabrik Wolfen, Ausgewählte Dokumente und Quellen zur Filmherstellung 1964–1990, Magdeburg 2014.
- Steiner, André: Von Plan zu Plan. Eine Wirtschaftsgeschichte der DDR, München 2004.
- Steiner, André: »Common sense is necessary«. East German Reactions on the Oil crisis of the 1970, in: Historical social research 39 (2014) 4, S. 231–250.
- Steinert, Irmtraut: Auf ins Unternehmertum, in: Rosa-Luxemburg-Stiftung (Hg.): Schicksal Treuhand – Treuhand Schicksale. Begleitbuch zur gleichnamigen Ausstellung, Berlin 2019, S. 95–98.
- Stief, Martin: »Stellt die Bürger ruhig«. Staatssicherheit und Umweltzerstörung im Chemierevier Halle-Bitterfeld, Göttingen 2019.
- Stinglwagner, Wolfgang: Die Energiewirtschaft der DDR unter Berücksichtigung internationaler Effizienzvergleiche, Bonn 1985.
- Stinglwagner, Wolfgang: Die Energiepolitik der DDR und ihre wirtschaftlichen und ökologischen Folgen, in: Kuhrt, Eberhard (Hg.): Die Endzeit der DDR-Wirtschaft – Analysen zur Wirtschafts-, Sozial- und Umweltpolitik, Opladen 1999, S. 189–223.
- Stokes, Raymond G.: Divide and Prosper. The Heirs of I. G. Farben Under Allied Authority, 1945–1951, Berkeley 1988.
- Stokes, Raymond G.: Opting for Oil. The Political Economy of Technological Change in the West German Industry, 1945–1961, Cambridge 1994.
- Takeda Pharma Vertrieb GmbH & Co. KG (Hg.): 130 Jahre Tradition der Arzneimittelproduktion in Oranienburg, Oranienburg 2017.
- Taubert, Dieter/Mühlfriedel, Wolfgang: Fünf Jahrzehnte Jenapharm, in: Jenaer Jahrbuch zur Technik- und Industriegeschichte, Bd. 2, Jena 2000, S. 210–248.
- Techmeier, Ingo: Das Verhältnis von Kriminalität und Ökonomie, Wiesbaden 2012.
- Ther, Philipp: Das »neue Europa« seit 1989. Überlegungen zu einer Geschichte der Transformationszeit, in: Zeithistorische Forschungen/Studies in Contemporary History 6 (2009), Göttingen 2009, S. 105–114.
- Ther, Philipp: Die neue Ordnung auf dem alten Kontinent. Eine Geschichte des neo-liberalen Europas, Berlin 2014.
- Tippach-Schneider, Simone: Messemännchen und Minol-Pirol. Werbung in der DDR, Berlin 1999.
- Trecker, Max: Neue Unternehmer braucht das Land. Die Genese des ostdeutschen Mittelstands nach der Wiedervereinigung, Berlin 2022.
- Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990–1994, 15 Bde., Berlin 1994.
- Tullner, Matthias: Geschichte Sachsen-Anhalts, München 2008.

- Turck, Martin: Die ehemaligen Sidol-Werke in Köln-Braunsfeld. Von der chemischen Fabrik zum Kunst- und Kulturzentrum? Köln 2004.
- United Nations (Hg.): Energy Statistics Yearbook 1988, New York 1990.
- Verband der chemischen Industrie e. V.: Chemiewirtschaft in Zahlen, Ausgabe 1990, Frankfurt am Main 1990.
- Vesper, Dieter: Konsumgüterversorgung in der DDR und Wechselwirkungen zum innerdeutschen Handel, Berlin 1985.
- Vesting, Justus: Zwangsarbeit im Chemiedreieck. Strafgefangene und Bausoldaten in der Industrie der DDR, Berlin 2012.
- Vollbrecht, Christiane: Aktenverzeichnis zur Abteilung XVIII (Volkswirtschaft) in der Bezirksverwaltung Rostock des Ministeriums für Staatssicherheit der DDR, Rostock 2012.
- Vorstand der Chemie AG Bitterfeld-Wolfen (Hg.): Bitterfelder Chronik. 100 Jahre Produktionsstandort Bitterfeld-Wolfen, Dresden 1993.
- Wagenführ, Rolf: Die deutsche Industrie im Kriege 1939–1945, München 1956.
- Wagner, Dieter: Innovation und Standort: Geschichte und Unternehmensstrategien der Chemischen Fabrik Griesheim 1856–1925 (Schriften zur hessischen Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte), Darmstadt 1999.
- Wagner-Kyora, Georg: Vom »nationalen« zum »sozialistischen« Selbst. Zur Erfahrungsgeschichte deutscher Chemiker und Ingenieure im 20. Jahrhundert, Stuttgart 2009.
- Wambutt, Horst: Planmäßige Entwicklung der Energiewirtschaft der DDR, in: Einheit, Nr. 6/1974, S. 704–712.
- Wehnelt, Christoph: Hoechst. Untergang einer deutschen Weltkonzerns, Lindenberg 2009.
- Weil, Francesca: Herrschaftsanspruch und soziale Wirklichkeit: Zwei sächsische Betriebe in der DDR während der Honecker-Ära, Köln 2000.
- Weil, Francesca: Verhandelte Demokratisierung. Die Runden Tische der Bezirke 1989/90 in der DDR, Göttingen 2011.
- Weiß, Eric: Gewerkschaftsarbeit im Vereinigungsprozess. Die Industriegewerkschaft Chemie-Papier-Keramik in der Transformationszeit 1990–1994, Berlin 2018.
- Weiß, Rafael: Kontrollierte Reaktionen? Zur Transformation der großchemischen Industrie in Sachsen-Anhalt. Eine Fallstudie, in: Bertram, Hans/Kehrer, Wolfgang/Müller-Hartmann, Irene (Hg.): Systemwechsel zwischen Projekt und Prozess. Analysen zu den Umbrüchen in Ostdeutschland, Wiesbaden 1998, S. 169–202.
- Wella AG (Hg.): Der Schönheit verpflichtet. Von Franz Ströher zur Ströher-Gruppe, Darmstadt 1980.
- Wellershoff, Dirk-Henner: Transformation des Kombinats Lacke und Farben, Wiesbaden 1998.
- Welsch, Fritz: Geschichte der chemischen Industrie, Berlin 1981.
- Wenzel, Siegfried: Plan und Wirklichkeit. Zur DDR-Ökonomie, St. Katharinen 1998.
- Wenzel, Siegfried: Was kostet die Wiedervereinigung? Und wer muss sie bezahlen?, Berlin 2003.
- Weyer, Jost: Geschichte der chemischen Industrie im 19. und 20. Jahrhundert, Hamburg 2019.
- Whiteside, Ruth (Hg.): Major Companies of Europe 1990/91, Bd. 1, London 1991.
- Wickert, Ulrich: Der nützliche Freund, Berlin 2008.
- Wickhusen, Peter: »Wer im Sozialismus einen Betrieb leitet, kann das auch im Kapitalis-

- mus«, in: Rohnstock, Karin (Hg.): Mein letzter Arbeitstag. Abgewickelt nach 89/90. Ostdeutsche Lebensläufe, Berlin 2014, S. 208–217.
- Wieck, Hans-Georg: Geheime Nachrichtendienste, in: Schmidt, Siegmund/Hellman, Gunther/Wolf, Reinhard (Hg.): Handbuch der deutschen Außenpolitik, Wiesbaden 2007, S. 259–268.
- Wieczorek, Thomas: Die Normalität der Politischen Korruption: Das Beispiel Leuna/Minol, München/Ravensburg 2004.
- Wilke, Olaf: Die Farbe Lila, in: Die Wirtschaft (Hg.): Privatisierte. Was aus ihnen wird. Reportagen aus den neuen Ländern, Berlin/München 1994, S. 367-373.
- Willgerodt, Hans: Wiedereinsetzung der Alteigentümer. in: Fischer, Wolfram/Hax, Herbert/Schneider, Hans K. (Hg.): Treuhandanstalt. Das Unmögliche wagen, Berlin 1993, S. 241–262.
- Winnacker, Karl: Nie den Mut verlieren. Erinnerungen an Schicksalsjahre der deutschen Chemie, Düsseldorf/Wien 1971.
- Wöllner, Roland: Der Forschungsbeirat für Fragen der Wiedervereinigung Deutschlands 1952–75. Zur politischen und wissenschaftlichen Diskussion der wirtschaftlichen Wiedervereinigung, Düsseldorf 2004.
- Wyschowsky, Günther: Die chemische Industrie – ein führender Industriezweig, Berlin 1964.
- Wyschowsky, Günther: Es gab keine Macht gegen die Macht, in: Pirker, Theo u. a. (Hg.): Der Plan als Befehl und Fiktion, Opladen 1995, S. 189–211.
- Wyschowsky, Günther: Fragen an einen Zeitzeugen, Berlin 2005.
- Zentralkomitee der SED, Abt. Agitation und Propaganda (Hg.): Chemie gibt Brot, Wohlstand und Schönheit, Berlin 1959.
- Ziebart, Gerhard: Dreck und Mief und glückliche Jahre. Arbeiten und Leben mit dem Teerwerk Erkner, Berlin 2018.
- Zimnol, Frank: Erfolgreich: Chemiapark Bitterfeld, in: Sachsen-Anhalt 1994. Das Jahrbuch, Halle 1994, S. 74 f.
- Zimnol, Frank (Hg.): Leuchtturm im Chemiedreieck. Die TOTAL-Raffinerie Mitteldeutschland, Löbejün 2007.
- Zschiesche, Arnd/Errichiello, Oliver (Hg.): Spee – Die ostdeutsche Waschkraft, in: Zschiesche, Arnd/Errichiello, Oliver: Erfolgsgeheimnis Ost: Survival-Strategien der besten Marken – und was Manager daraus lernen können, Wiesbaden 2009, S. 165–166.
- Zschiesche, Arnd/Errichiello, Oliver: Florena – Der Osten auf der Haut, in: ebd., S. 124–128.

# Personenregister

- Achleitner, Paul 212, 215, 217, 219, 234,  
322, 357, 452  
Aleotti, Alberto 537  
Alphandéry, Edmond 233  
Amato, Giuliano 356  
Ambrecht, Klaus 431 f.  
Ambros, Dieter H. 271, 273, 280–283,  
288, 328  
Ambros, Otto 271  
Anthofer, Petra 531  
Armin, Clemens von 256
- Babiš, Andrej 462  
Baibakow, Nikolai K. 65  
Balladur, Édouard 231, 234–236, 263  
Bamelis, Pol 272  
Battel, Peter A. 467  
Bauer, Bernhard R. 521, 585  
Bayreuther, Werner 374  
Becker, Karl 250  
Beilicke, Werner 559  
Bellwied, Walter 180  
Benad, Ernst 122  
Berger, Roland 197, 317, 374, 496 f., 499,  
560, 644  
Bergmann, August 29, 579  
Bergmann, Peter 583  
Bergner, Christoph 236, 328, 370, 377,  
396, 412  
Berndt, Karlheinz 278  
Bertag, Christa 569 f., 572 f., 575, 588,  
590 f., 595  
Biedenkopf, Ingrid 629  
Biedenkopf, Kurt 181, 245, 270, 340 f.,  
370, 377, 523, 629  
Biedenkopf, Wilhelm 341  
Biering, Max 557  
Blüm, Norbert 493  
Bode, Herbert 70  
Bohl, Friedrich 222  
Böck, Marcus 19, 23, 170  
Borchert, Jochen 222  
Braband, Jürgen 621, 624  
Brahms, Hero 154, 159 f., 180, 47
- Brandt, Jürgen 330 f.  
Bräutigam, Max 282, 284 f.  
Breschnew, Leonid I. 64 f.  
Breuel, Birgit 14, 154–156, 163, 170,  
180 f., 183–185, 195 f., 198, 211, 216 f.,  
232–236, 271, 285, 297, 318, 361,  
365 f., 369, 371, 375, 380, 408, 461,  
509, 522–526, 537, 556, 600, 640  
Brümmer, Bernhard 361–363, 366–372,  
374, 377 f., 386, 649  
Bürger, Johannes 543  
Burkhardt, Wolfgang 165–166, 169,  
171–173, 175, 218  
Byk, Heinrich 547
- Chruschtschow, Nikita S. 47  
Ciner, Ender 334  
Clerck, Jan de 242
- Daßler, Jürgen 219  
Dehmel, Gisela 128  
Dehmel, Hans-Hermann 55, 128 f.  
Dickerhof, Michael 406  
Dietrich, Joachim 407  
Dietze, Volkmar 322  
Doll, Diethelm 538–540  
Domröse, Lothar 620 f.
- Eller, Joachim 210  
Enders, Karl 309  
Erb, Klaus 256  
Erhard, Ludwig 108  
Eser, Adolf 60, 69, 267  
Ettingshausen, Othmar von 250  
Eucken, Walter 33
- Fahlberg, Constantin 441  
Fänger, Helge 546  
Feist (Firmeninhaber Feist-Incon) 305  
Fels, Detlef 538 f.  
Fischer (geb. Hofmann), Barbara 542 f.,  
564  
Fischer, Jens 251  
Fischer, Wolfram 19

- Fleischer, Arndt-Rudolf 539, 583–585  
 Frank, Adolph 26  
 Frick, Reinhold 42f.  
 Friderichs, Hans 221, 236  
 Friesewinkel, Harald 527  
 Frohn, Werner 148, 428  
 Frömmel, Helmut 507
- Gauder, Gert 439f.  
 Genscher, Hans-Dietrich 205f., 236  
 Gienow, Herbert 314, 318, 323  
 Giesen, Rolf 595f., 610, 627  
 Gohlke, Reiner Maria 122f., 581  
 Gorbatschow, Michail S. 575  
 Goschler, Constantin 19  
 Götz, Friedrich 63  
 Götze, Claus 148, 150  
 Grau, Heinz 621  
 Groot, Bart 376f.  
 Gropp, Volkmar 344, 614  
 Groß, Wolfgang 434f.  
 Grosser, Dieter 19  
 Grupp, Cornelius 631  
 Guelfi, André 220f.  
 Gundermann, Hans-Peter 24, 94, 151f.,  
 155, 158–160, 164, 170f., 173–186,  
 455
- Haber, Fritz 34  
 Haferkorn, Günter 581f.  
 Hahn, Winfried 344  
 Hanff, Hans-Ulrich 305  
 Harries, Heinrich 283  
 Hartmann, Norbert 422  
 Hartmann, Ulrich 451  
 Hauri, Mario 326–328  
 Häußler, Ingrid 15, 344, 355, 375, 382  
 Heinsch, Fritz 521, 524  
 Heinz, Michael 622  
 Heinz, Raymond 617, 621f.  
 Hellfritzsich, Heiner 581, 583, 586  
 Hemme, Helmuth 92f., 95, 614  
 Heneka, Hubert 149  
 Henkel (Familie) 114, 116  
 Henkel, Konrad 114  
 Heroldt, Birgit 612  
 Himstedt, Günter 292, 415
- Hoffmann, Bernd 305  
 Hoffmann, Dierk 18f.  
 Holzer, Dieter 221–223, 232, 264–266  
 Honecker, Erich 49, 52, 57, 60, 64f.,  
 72, 572  
 Höpner, Martin 106  
 Höppner, Reinhard 370, 376–378, 399,  
 414  
 Hornef, Heinrich 376, 383  
 Hottenroth, Eberhard 628–630  
 Hübner, Reinhard 581  
 Hürland-Büning, Agnes 207
- Jaeger, Brunhild 70, 311f.  
 Jaffré, Philippe 231–235, 237, 263  
 Jäger, Wolfgang 620  
 Jahn, Rosemarie 375  
 Jeschke, Hans-Joachim 119–122, 124  
 John von Freyend, Eckart 216  
 Joly, Eva 263
- Kaiser, Joachim 258, 633  
 Kallies, Karl-Heinz 552, 564  
 Kämmerer, Dieter 517f.  
 Kampe, Dieter 162f.  
 Kirbach, Roland 220  
 Kirstgen, Jörg 159, 184, 209f.  
 Klamroth, Klaus 604  
 Kleditzsch, Jürgen 492  
 Kley, Max Dietrich 126f.  
 Klinz, Wolf 96, 138, 163, 192f., 328, 446  
 Kliot, Zeev 477  
 Knöll, Hans 488  
 Knoll, Wolf-Rüdiger 18, 21  
 Kochmann, Werner 271  
 Koehn, Hans 413, 417  
 Kohl, Helmut 15f., 99, 120, 198f., 201,  
 216f., 220f., 234, 236f., 245, 264f.,  
 320, 329, 342f., 356f., 370, 458  
 Köhler, Gerhard 331  
 Köhler, Hans 94f.  
 Köhler, Horst 127, 217, 271, 327  
 Kolodniak, Alfred 68  
 Komarow, Nikolai 65  
 Konetzke, Gerhard 598  
 König, Otto 442  
 Korbjuhn, Ralf 122

- Körner, Otto 425  
 Krähnert, Joachim 71, 314  
 Kramp, Horst 463 f.  
 Krauch, Carl 134, 340 f.  
 Krauch, Carl Heinrich 134, 198–200,  
 340–346, 614  
 Krause, Günther 228  
 Krause, Wolfram 98  
 Krenz, Egon 572  
 Krüger (Leiter der Rechtsabteilung bei  
 Schering) 515  
 Kruse, Rainer 432
- Lamby, Werner 451  
 Lang, Harald 162 f.  
 Lange, Klaus 604  
 Langmann, Hans Joachim 525  
 Learsy, Raymond J. 592–596  
 Le Blanc Bellevaux, Hubert 214, 220–222  
 Le Floch-Prigent, Loïk 213 f., 222, 227,  
 231, 263–265  
 Leisler-Kiep, Walther 232, 234  
 Lennertz, Hans-Joachim 94, 152, 200,  
 345, 615 f.  
 Leopold, Jutta 300–303  
 Leopold, Kurt 300–303  
 Léthier, Pierre 221 f., 265  
 Leuschner, Bruno 47 f.  
 Leysen, André 97, 266, 315 f., 460  
 Liehmann, Paul 91, 93–95, 614  
 Liesen, Klaus 178  
 Limberger, Peter 251  
 Lingner, Karl August 28, 554  
 Lintzel, Detlev 74 f.  
 Loclair, Holger 22  
 Löhnert, Peter 322  
 Ludewig, Johannes 15, 125, 198, 201 f.,  
 217, 223, 229, 234, 236, 350, 371,  
 381 f., 397, 458  
 Luft, Christa 638  
 Lütkemeyer, Eva 18
- Maier (Mitarbeiter des gleichnamigen  
 Ingenieurbüros) 305  
 Maizière, Lothar de 90, 99, 120, 178, 199,  
 339, 342 f.  
 Major, John 216 f.
- Mallaby, Christopher 216 f.  
 Manderman, Heinrich 330 f.  
 Mannai (Scheich) 339  
 Mark, Rudolf 607  
 Maron, Monika 69  
 Marx, Christian 143  
 Mateew, Kiril 249  
 Mayenburg, Ottomar Heinsius von  
 28 f., 611  
 Meentzen, Charlotte 613  
 Meentzen (Familie) 613  
 Meisner, Norbert 307  
 Messer, Hans 142  
 Metzen, Ulrich 480  
 Mey, Carl Ernst 28  
 Meyer, Hans-Jürgen 232  
 Mielke, Erich 60  
 Miert, Karel van 241  
 Milev, Yana 645  
 Milz, Karl-Heinz 352  
 Minsinger, Manfred 119  
 Miosga, Margit 69  
 Mittag, Günter 52, 56, 59 f., 64  
 Mitterrand, François 213 f., 216, 231, 265  
 Modrow, Hans 71–73, 91, 339, 573, 638  
 Möllemann, Jürgen 206, 334  
 Mühlhaus, Christoph 101, 349, 354,  
 356, 650  
 Müller, Erich 68  
 Müller, Peter 621, 624  
 Müller, Richard 137  
 Müller, Uwe 648  
 Münch, Werner 206 f., 222, 271, 318,  
 392, 410
- Nelde, Hansjürgen 495, 533  
 Nelles, Johannes 45  
 Neuling, Christian 170–172, 174–180,  
 184 f., 639  
 Neuling (Familie) 170, 177 f.  
 Nguyen, Hien Van 308  
 Noack, Rosemarie 591 f.  
 Noack, Winfried 495, 498  
 Nottbohm, Friedrich 477
- Odewald, Jens 155, 170, 225  
 Oehmig (Unternehmer) 603

- Oelze, Georg-Friedrich 425  
Oppenheim, Franz 31  
Ott, Harry 589  
Ottow, Manfred 300 f.
- Pakull, Claus 95  
Patzschke, Klaus 442  
Paur, Klaus 253  
Pfahls, Ludwig-Holger 221–223  
Pieroth, Elmar 178, 307, 594  
Pietsch, Herward 312  
Piltz, Klaus 134, 148, 178, 181, 199, 344 f.  
Pohle, Klaus 515 f.  
Poscich, Rudolf 530
- Rakow, Paul 527  
Ramelow, Bodo 303  
Rappe, Hermann 14, 126, 169, 194 f.,  
219, 269, 271, 273, 318, 325 f., 357,  
364, 369, 378, 406–408, 451, 460,  
641, 648  
Raschke, Dieter 284  
Rathenau, Emil 31  
Rathenau, Walther 31  
Rau, Johannes 102  
Rehberger, Horst 206, 222, 316, 411, 460  
Reichelt, Hans 72  
Reuter, Gottfried 54 f.  
Rexrodt, Günter 233, 302, 328  
Richter, Achim 344  
Richter, Friedrich Adolf 538  
Richter, Fritz Wilhelm Carl 551  
Richter, Hans 180  
Riebschläger, Klaus 150  
Riemann, Achim 285  
Ritter, Wolfgang 125  
Rocktäschel, Christian 140 f.  
Rödder, Andreas 19  
Rohwedder, Detlev Karsten 14, 19,  
111, 122–124, 136, 142, 151–154,  
169–171, 194, 196, 200, 220, 345,  
424, 498, 501, 580, 582, 639  
Rönnike, Hartmut 324, 329  
Röschinger, Helmut 611 f.  
Rothe, Peter 446  
Rüger, Claus 520  
Rümenapp, Thomas 625, 627, 686
- Saalbach, Karl-Heinz 198, 339–342, 344  
Schalck-Golodkowski, Alexander 52 f.,  
65, 99 f.  
Schalck, Sigrid 99  
Schandelmaier, Hans-Peter 94, 177–180,  
184  
Schendekehl, Nicole 612  
Schillmöller, Peter 95, 175  
Schipke, Matthias 16  
Schirmer, Wolfgang 43  
Schirner, Karl 93 f., 124, 126, 151 f., 345,  
502, 505  
Schladitz, Jens 118  
Schmeißer, Peter 606  
Schmidt, Hermann Otto 579  
Schmidt, Werner 579  
Schneider, Olaf 94 f.  
Schöde, Wolf 163, 181, 183 f.  
Schommer, Karl Josef (Kajo) 523  
Schrader, Jürgen 496  
Schraufstätter, Ernst 96, 129, 189, 316,  
509, 515, 523, 617, 633  
Schubert, Enno 94, 152 f., 168–171, 184 f.  
Schucht, Klaus 24, 154 f., 158–160,  
164, 172–182, 184 f., 204, 209–213,  
215–222, 228, 233–235, 266,  
270–273, 279, 281–283, 302, 307,  
316, 318, 322 f., 326, 351, 363 f.,  
366–369, 371, 373, 378 f., 392,  
405–408, 414 f., 452 f., 457, 468,  
523 f., 599, 618, 643 f.
- Schulte (Fachausschuss Privatisierung,  
Sanierung und Verwertung) 460  
Schulz, Werner 195  
Schumacher, Michael 229  
Schumpeter, Joseph 107  
Schürer, Gerhard 53, 65  
Schürmann, Thomas 254 f.  
Schwabe, Willmar 30, 549  
Schwarz, Heinz 59 f.  
Schwarz, Lothar 336  
Schwarz, Max 439  
Schwarz, Peter 398  
Schwarz-Schütte, Patrick 508  
Schweikart, Klaus 547  
Seifert, Karl-Gerhard 79, 267, 340  
Selbmann, Fritz 43

- Seltmann (Familie) 613  
 Sieglin, Ernst 427  
 Sihler, Helmut 114  
 Simson, Wilhelm 450 f.  
 Sinn, Hans-Werner 638  
 Sirven, Alfred 264 f.  
 Sölle, Horst 65  
 Sorg, Klaus-Günther 91–93, 95, 150 f.,  
 582, 614  
 Spranger, Helmut 628  
 Starke, Christian 554, 557 f., 564  
 Starke, Johannes 554, 557  
 Stavropoulos, William S. 383  
 Steinberg, Karl-Hermann 72, 122, 149,  
 343  
 Steinecke, Jochen 313  
 Steinert, Irmtraud 500  
 Stöckel, Christian 464  
 Stolpe, Manfred 460  
 Stomberg, Rolf 213  
 Strätling, Ernst-Josef 542  
 Streeck, Wolfgang 106  
 Streletz, Peter 413 f., 417  
 Strenger, Hermann J. 79 f., 97, 364, 368 f.  
 Strube, Jürgen 120–124  
 Strüngmann, Andreas 468, 507  
 Strüngmann, Thomas 468, 507
- Taubert, Dieter 495, 512, 516 f.  
 Temmen, Franz 630 f.  
 Temmler, Hermann 529  
 Terbrack, Hans 281  
 Thiele, Walter 295  
 Thieme, Hermann 603  
 Thien, Gerd 607 f.  
 Thoma, Georg 219  
 Töpfer, Klaus 76, 270, 287, 359, 396 f.  
 Tschritter, Hartmut 303
- Uberoi, Alexander 329, 467  
 Ulbricht, Peter 330  
 Ulbricht, Walter 42, 44–49, 53
- Versteyl, Ludger-Anselm 412–414  
 Vita, Giuseppe 464
- Wagner, Olaf 164  
 Waigel, Theo 163, 222, 415  
 Walter, Jürgen 121  
 Wauschkuhn, Franz 173, 518  
 Wefelscheid, Dirk 628 f.  
 Weidlich (Unternehmer) 603  
 Weihe, Bodo 283  
 Weise, Wolfgang 14, 195, 219  
 Weissenborn, Klaus-Dieter 357  
 Weißflog, Joachim 322  
 Wenning, Werner 96 f.  
 Wenzel, Siegfried 98  
 Werner, Dietmar 124 f.  
 Werner (Kanzleramtsreferent) 280  
 Werner (Mitarbeiter der Treuhand-  
 anstalt) 92  
 Wickert, Ulrich 263  
 Wickhusen, Peter 560  
 Wieck, Hans-Georg 100  
 Wild, Klaus-Peter 194, 451, 505  
 Wildegger, Georg 401, 404, 413, 417  
 Wilhelm, Horst 69  
 Willers, Hans Georg 77  
 Wolf, Dieter 228 f.  
 Wolle, Stefan 645  
 Würzen, Dieter von 216 f., 327, 460  
 Wyschofsky, Günther 53, 59, 62
- Zimmermann, Hans 69  
 Zschimmer, Otto 439  
 Zühlsdorff, Peter 575

## Dank

Dieses Buch entstand im Rahmen eines mehrjährigen Forschungsprojekts des Instituts für Zeitgeschichte München–Berlin (IfZ). Mein besonderer Dank gilt Prof. Dr. Andreas Wirsching, Direktor des IfZ und Lehrstuhlinhaber für Neuere und Neueste Geschichte an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Er hat entscheidend dazu beigetragen, dass das Projekt zur Erforschung der Geschichte der Treuhandanstalt überhaupt zustande kam und vom Bundesarchiv in hervorragender Art und Weise durch die Erschließung großer Aktenbestände unterstützt wurde. Auch hat er meinem Kollegen Wolf-Rüdiger Knoll und mir kurzfristig die Nutzung moderner Büroräume im historischen Zentrum Berlins ermöglicht. Die Verbindung zu den anderen Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern in Berlin-Lichterfelde blieb stets gewahrt, wofür Prof. Dr. Hermann Wentker, Leiter der Abteilung Berlin des IfZ, Sorge trug. Für einen regen wissenschaftlichen Austausch im Rahmen der Projektgruppe sorgte Prof. Dr. Dierk Hoffmann. Er leitete unsere Forschungsarbeiten umsichtig und geduldig.

Um möglichst produktiv forschen und schreiben zu können, braucht es in einem so großen Institut wie dem IfZ mit seinen verschiedenen Standorten eine gut funktionierende Verwaltung und einen reibungslosen technischen Support. Ich habe an verschiedenen Universitäten und anderen Forschungseinrichtungen schon einige passable Verwaltungen erlebt, doch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung des IfZ verdienen eine besondere Würdigung. Stellvertretend für alle möchte ich mich bei Ute Eichhorn, Christine Ginzkey, Annette Wöhrmann, Simone Paulmichl und Karl Zacher bedanken.

Den regelmäßigen Teamsitzungen sowie vielen Gesprächen im Institut oder auch in kleinen Runden verdanke ich wertvolle Hinweise, Kritiken und Quellentipps. Mein Dank gebührt allen am Projekt beteiligten Kolleginnen und Kollegen: Dr. Keith Allen, Dr. Katja Fuder, Dr. Beata Lakeberg, Dr. Eva Lütkemeyer, Dr. Andreas Malycha, Dr. Florian Peters, Dr. Christian Rau, Dr. Eva Schäffler und Dr. Max Trecker. Besonders intensiv gestaltete sich der fachliche Austausch mit meinem Bürokollegen

Dr. Wolf-Rüdiger Knoll. Unsere Diskussionen halfen mir beim Überdenken einiger Thesen und der noch besseren Einordnung meines Themas in den Forschungskontext des gesamten Projekts. Zusätzlich verband uns unsere Leidenschaft für den Fußballsport.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bundesarchivs in Berlin und Koblenz sowie der Landesarchive in Magdeburg, Dessau, Potsdam, Chemnitz und Leipzig haben durch die systematische und rasche Erschließung der sehr umfangreichen Treuhandakten mein Projekt nach besten Kräften unterstützt. Ebenso wichtig waren die mir gewährten Zugänge zu den Unternehmensarchiven der BASF AG in Ludwigshafen der Bayer Business Services in Berlin, der Dow Olefinverbund GmbH in Schkopau und der InfraLeuna GmbH in Leuna. Allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der genannten Archive gebührt mein Dank.

Die langjährigen Geschäftsführer Peter Schwarz von der Hydrierwerk Zeitz GmbH, Heiner Hellfritsch von der Florena GmbH, Waldheim, Michael Heinz von Bell Flavors & Fragrances, Miltitz, Peter Müller von der Miltitz Aromatics GmbH, Peter Schmeißer von der Gerana Cosmetics GmbH, Georg Wildegger von der Addinol Lube Oil GmbH, Leuna, Thomas Rümenapp von der Patina Halle GmbH, Gerhard Köhler von Orwo-Net GmbH, Bitterfeld-Wolfen, sowie der Jurist der InfraLeuna GmbH Werner Popp und der Pressesprecher der Minol GmbH Olaf Wagner stellten dankenswerterweise Quellen und Ausarbeitungen zur Verfügung oder gaben Interviews.

Besonders freut es mich, dass auch dieses Buch in einer vom Ch. Links Verlag publizierten Reihe erscheint. Seitdem ich 1993 mein erstes Buch bei Christoph Links veröffentlichen konnte, besteht eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, bei der ich vor allem das sehr gute Lektorat schätzen lernte. Auch das vorliegende Buch wurde von Jana Fröbel und Dr. Daniel Bussenius hochprofessionell betreut.

## Der Autor



© privat

Rainer Karlsch, Jahrgang 1957, studierte Wirtschaftsgeschichte an der Humboldt-Universität zu Berlin, 1986 Promotion. Er war Mitarbeiter am Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Humboldt-Universität und der Historischen Kommission zu Berlin sowie von 1999 bis 2001 am Institut für Wirtschaftspolitik und Wirtschaftsgeschichte der Freien Universität Berlin. Seit 2004 ist er freier Publizist mit den Schwerpunkten Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte. Von 2017 bis 2021 war er am Institut für Zeitgeschichte München–Berlin tätig.

