

# **Transformation einer Volkswirtschaft**

**Neue Forschungen zur Geschichte  
der Treuhandanstalt**

Herausgegeben von  
Dierk Hoffmann



METROPOL

# Inhalt

DIERK HOFFMANN

<b>Einleitung</b> .....	7
-------------------------	---

ANDREAS MALYCHA

<b>Politische Kontrolle?</b>	
Die Bundesregierung und die Treuhandanstalt .....	27

MARCUS BÖICK

<b>Berater in „blühenden Landschaften“</b>	
Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater bei der Treuhandanstalt .....	41

JANN MÜLLER

<b>Partner der Treuhandanstalt?</b>	
Die Interessenverbände der Wirtschaft und die Transformation in Ostdeutschland .....	56

KATJA FUDER

<b>Schnelle Privatisierung für schnelle Erlöse</b>	
Wie die Transformation der DDR-Wirtschaft finanziert werden sollte .....	70

MAX TRECKER

<b>Die Wiedervereinigung als „Stunde Null“ des ostdeutschen Mittelstands?</b>	
Über verpasste Chancen .....	84

EVA SCHÄFFLER

<b>Ein Privatisierungsmarathon à la Treuhand</b>	
Die Übernahme der Umformtechnik Erfurt durch Škoda Plzeň .....	96

RAINER KARLSCH

**Einheitsgewinner**

Die Privatisierung der ostdeutschen Pharmaindustrie ..... 112

ANDRÉ STEINER

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

Der Fall Carl Zeiss Jena ..... 130

WOLF-RÜDIGER KNOLL

**Zwischen Abbruch und Aufbruch**

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

GERHARD HEIMPOLD

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

Einige Fallbeispiele ..... 161

JESSICA ELSNER

**Enttäuschte Hoffnung**

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

DIERK HOFFMANN

**Der selbst ernannte Musterschüler**

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

**Abkürzungen** ..... 201

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

## **Partner der Treuhandanstalt?**

### **Die Interessenverbände der Wirtschaft und die Transformation in Ostdeutschland**

In der Öffentlichkeit erhielt die Treuhandanstalt (THA) zumeist große Unterstützung seitens der Interessenverbände der Wirtschaft. Sie befürworteten und begrüßten den Umbau der ostdeutschen Wirtschaft, mussten sich allerdings auch mit dessen Folgen auseinandersetzen. Ganz allgemein lassen sie sich drei Organisationen zuordnen: Arbeitgeberverbänden, Wirtschaftsverbänden sowie den Kammern, unter denen die Industrie- und Handelskammern (IHKn) die mit Abstand meisten Unternehmen vertreten. Kammern sind öffentlich-rechtlich verfasste Selbstverwaltungsorgane und werden aufgrund staatlicher Verfügung gebildet, während Verbände im Allgemeinen freiwillige privatrechtliche Zusammenschlüsse sind. Auf zentraler Ebene organisieren sich die IHKn allerdings in privatrechtlicher Form im Deutschen Industrie- und Handelskammertag (bis 2001: Deutscher Industrie- und Handelstag, DIHT), der neben der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände sowie dem Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) zu den mitgliederstärksten Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zählt.<sup>1</sup> Wirtschaftsverbände moderieren und aggregieren politische Interessen und bringen diese in Entscheidungsprozesse ein. Sie bieten ihren Mitgliedern Beteiligungsmöglichkeiten und übernehmen eine Integrationsfunktion, indem sie nach innen vermittelnd und nach außen fordernd auftreten.

Arbeitgeberverbände konzentrieren sich auf Fragen der Arbeitsmarkt-, Tarif- und Sozialpolitik, häufig als Gegenspieler zu den Gewerkschaften.<sup>2</sup> Wirtschaftsverbände positionieren sich eher in allgemeinpolitischen Debatten, sofern übergeordnete Interessen

ihrer Mitglieder berührt werden. Der BDI übernimmt auf bundespolitischer Ebene die Rolle einer Speerspitze. Hierbei bewegt er sich allerdings in einem Spannungsfeld, da sich die Wirtschaftsverbände seit den 1980er Jahren stärker ausdifferenzieren und Brancheninteressen gegenüber allgemeinpolitischen Interessen an Gewicht gewinnen.<sup>3</sup> Die IHKn positionieren sich ebenfalls oft allgemeinpolitisch. Sie sind allerdings an das bundesdeutsche Kammergesetz gebunden, das sie auf die Interessen der Unternehmen ihres jeweiligen Kammerbezirks verpflichtet. Stellungnahmen von IHKn beziehen sich daher oft auf regionalwirtschaftliche Probleme. Positionierungen zu überregionalen Fragen und Grundsatzangelegenheiten werden in Länderarbeitsgemeinschaften oder im Deutschen Industrie- und Handelskammertag erarbeitet.

Im Zuge der deutschen Wiedervereinigung gelang es den Interessenorganisationen der deutschen Wirtschaft rasch, die ostdeutsche Wirtschaft einzubeziehen und zu verhindern, dass der Beitritt der neuen Länder zur Bundesrepublik das Verbändesystem unmittelbar veränderte. Bei einer mittel- und langfristigen Betrachtung tritt die Frage gleichwohl erneut in den Vordergrund, ob der Fall der Berliner Mauer eine Zeitenwende für die Interessenorganisationen der deutschen Wirtschaft war. Probleme, deren Ursprünge in die 1980er Jahre zurückreichten, wurden nach der Wiedervereinigung schnell dringlicher. Bei den Wirtschafts- und Arbeitgeberverbänden zählten hierzu rückläufige Mitgliederzahlen, Differenzierungstendenzen sowie Debatten über „Verbandsmüdigkeit“ und Schwierigkeiten, Engagement innerhalb der etablierten Strukturen zu entfachen.<sup>4</sup> Für die IHKn war die Problematik der Mitgliederbindung aufgrund ihrer pflichtmitgliedschaftlichen Verfassung nicht direkt bedeutsam. Häufiger verweigerte Beitragszahlungen und Klagen gegen die Pflichtmitgliedschaft deuteten unterdessen an, dass auch das Kammerwesen mit untergründigen Veränderungen konfrontiert war. Praktische Überschneidungen und Konkurrenzsituationen zwischen den Spitzenverbänden führten auch vor diesem Hintergrund zu Überlegungen, enger zu kooperieren. Vor allem Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände arbeiteten daraufhin verstärkt zusammen, hielten ihre institutionelle Trennung formal allerdings aufrecht.<sup>5</sup>

## **Der Transfer des westdeutschen Korporatismus als verfehlte Transformationsstrategie**

Statt einer Reform der dreigliedrigen Organisation der Unternehmerinteressen sorgte die Wiedervereinigung zunächst dafür, dass die Spitzenverbände ihren Einfluss ausdehnten. Die THA spielte hierbei eine unterstützende Rolle. Sie wies ihre Betriebe an, den jeweiligen Wirtschafts- und Arbeitgeberverbänden beizutreten und Beiträge an die zuvor in den Bezirken der DDR entstandenen IHKn zu zahlen. Ausschlaggebend für den Erfolg der westdeutschen Unternehmerorganisationen war unterdessen das große Interesse, das ihnen in der DDR sowohl Kleinunternehmer als auch Betriebs- und Kombinatleiter sowie die Vertreter der Industrieministerien entgegenbrachten.<sup>6</sup>

Die Hoffnung, dass die Verbandsmüdigkeit eine vorübergehende Erscheinung sei, erwies sich allerdings als trügerisch. Dies gilt insbesondere für die Arbeitgeberverbände: 1990 war es ihnen gelungen, große Teile der ostdeutschen Industrie zu organisieren und in zentralisierte Tarifverhandlungen einzubeziehen. Der Anteil tarifparteilich organisierter Betriebe ging allerdings bald kontinuierlich zurück.<sup>7</sup> Austritte waren hierfür nur zu einem geringeren Teil verantwortlich: Die großen Unternehmen, die sich den Arbeitgeberverbänden 1990 angeschlossen hatten, stellten weiterhin die Mitgliederbasis. Kleinere Betriebe jedoch, die aus der Aufspaltung und (Re-)Privatisierung des THA-Vermögens hervorgingen, traten nach vollzogenem Eigentümerwechsel nicht beziehungsweise nicht wieder in die Arbeitgeberverbände ein. Besonders groß war die Distanz bei ostdeutschen Unternehmern, Reprivatisierern und *Management-Buy-out*-Unternehmern. Erstere führten Betriebe, die 1972 unter Erich Honecker verstaatlicht worden waren. 1990 strebten die Alteigentümer beziehungsweise deren Nachfolger zurück in die Selbstständigkeit. Bei den Letzteren handelte es sich meist um frühere sozialistische Betriebsleiter, die im Privatisierungsprozess als Käufer zum Zuge gekommen waren.

Der Politikwissenschaftler Franz Traxler geht davon aus, dass Ressourcenknappheit bei betroffenen Unternehmen einerseits den Bedarf an verbandlicher Organisation steigert, andererseits die Organisationsfähigkeit beeinträchtigt.<sup>8</sup> Demzufolge wäre, in

Anbetracht der wachsenden Probleme der ostdeutschen Industrie, mit ambivalenten Folgen zu rechnen gewesen. Unterdessen durchlief das tarifverbandliche System ab 1992 einen rapide verlaufenden Erosionsprozess. Die Transformationsdynamik und die interessenpolitische Ausrichtung der Spitzenverbände gelten hierbei als zwei zentrale Ursachen. In scharfer Form übten die Ökonomen Hans-Werner Sinn und Gerlinde Sinn bereits 1991 Kritik an der „Hochlohn-Strategie“ der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände.<sup>9</sup> Die Mehrheit der westdeutschen Mitglieder sei nicht daran interessiert, im Osten neue Wettbewerber entstehen zu lassen; dies sei der Grund einer ruinösen Lohnpolitik.

Die Kritik an den Spitzenverbänden, insbesondere im Kontext der Lohnpolitik, zielte auf die Tatsache, dass ihre Osterweiterung direkt und kausal mit der staatlichen Wiedervereinigung verbunden war. Es zählte zum politischen Steuerungsrepertoire der alten Bundesrepublik, Verbände in öffentliche Aufgaben einzubeziehen. Deshalb erscheint es fragwürdig, die Sphären „Staat“ und „Verbände“ kategorisch zu trennen. Die institutionalisierten Arbeitsbeziehungen gelten als Kern des Verbändewesens; vor diesem Hintergrund suchte die Bundesregierung die Tarifparteien bei der Lösung der Probleme der ostdeutschen Wirtschaft einzubeziehen.<sup>10</sup> Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften standen unterdessen selbst unter äußeren Handlungszwängen. Die Vereinigung per Beitritt entfachte in der ostdeutschen Bevölkerung enorme Erwartungen. Derweil brach mit den Handelsbeziehungen in die Länder des Rats für gegenseitige Wirtschaftshilfe das Rückgrat der ostdeutschen Industrie kurz darauf ein. 1990 und 1991 hatten die Tarifparteien eine schnelle Angleichung der ostdeutschen Löhne an das westdeutsche Niveau vereinbart. Davon distanzieren sich die Arbeitgeberverbände 1992 wieder, auch unter dem Druck der Bundesregierung.

Der – letztlich abgebrochene – Versuch, das ostdeutsche Lohnniveau schnell an das westdeutsche heranzuführen, gilt heute als einer der Hauptgründe dafür, dass es den (tarifgebundenen) Arbeitgeberverbänden nach 1992 kaum mehr gelang, Mitglieder zu rekrutieren.<sup>11</sup> Prominente Vertreter der sozialwissenschaftlichen Vereinigungsforschung beurteilen dies als Ergebnis eines gescheiterten „Institutionentransfers“.<sup>12</sup> Unstrittig ist, dass sich die Lohnfindung in

Ostdeutschland in den folgenden Jahren wieder stärker dezentralisierte und Flächentarifverträge selten wurden. In gesamtdeutscher Perspektive wirkten die Verhältnisse im Osten nunmehr wie eine besonders drastische Variante der Verbandsflucht, die auch im alten Bundesgebiet keineswegs zu einem Ende gekommen war. Globalisierung und Elitenwandel wurden hier als wesentliche Ursachen dafür identifiziert, dass sich korporatistische Beziehungen in den 1990er Jahren immer mehr abschwächten.<sup>13</sup>

### **Unternehmerorganisationen zwischen Wiedervereinigung und Transformation von unten**

Die in der DDR neu entstandenen ostdeutschen Kammern und Verbände traten zum 3. Oktober 1990 nunmehr den gesamtdeutschen Spitzenorganisationen bei. Dies war der Höhepunkt einer wie im Zeitraffer verlaufenen Entwicklung, die zwei Impulse maßgeblich angestoßen hatte: Als im April des Vereinigungsjahres klar wurde, dass die deutsche Einheit nicht mehr fern war, unterstützten die westdeutschen Verbände die ostdeutschen Aufbaubemühungen entschlossen. Die neue DDR-Regierung machte zugleich deutlich, das Modell der Bundesrepublik weitgehend übernehmen zu wollen. Dies bewirkte auch auf Ebene der Verbände, dass sich die Akteure auf einen baldigen Zusammenschluss per Beitritt einstellten. Die ersten Impulse zur Bildung verbandlicher Strukturen reichten allerdings weiter zurück. In der DDR entstand bereits im Zuge der friedlichen Revolution ein „embryonales Verbandesystem“.<sup>14</sup> Auch die ersten IHKn bildeten sich im Januar 1990 anhand von Vorbildern aus der Bundesrepublik. *Blueprints* westdeutscher Organisationen waren von zweifellos großer Bedeutung<sup>15</sup>; Vereinigungsgründungen erfolgten noch als oppositioneller Akt gegenüber der sozialistischen Staats- und Gesellschaftsordnung. Im Vordergrund stand zu diesem Zeitpunkt nicht die Frage einer deutsch-deutschen Vereinigung, sondern die Überzeugung, in der noch bestehenden DDR eine glaubhafte Alternative zum *Status quo* zu präsentieren. Der Rückgriff auf westdeutsche Vorbilder war nicht zuletzt ein Mittel, die Einmischung der Staatsorgane der DDR abzuwehren. Ideelle und logistische

Unterstützung aus dem Westen kalkulierten ostdeutsche Gründer dabei durchaus mit ein.

Die Vertreter der westdeutschen Organisationen achteten darauf, dass sich Neugründungen in der DDR im Wiedervereinigungsfall leicht integrieren ließen. Jenseits dieser Verallgemeinerungen unterscheidet sich die Entstehung der ostdeutschen IHKn, der Wirtschafts- sowie der Arbeitgeberverbände allerdings deutlich. Die Kammern gingen aus einer Demokratisierung und tiefgreifenden Umgestaltung der sozialistischen Handels- und Gewerbekammern hervor, in denen die kleingewerbliche Privatwirtschaft der DDR organisiert war.<sup>16</sup> Die ersten Schritte hatten die Mitglieder der Handels- und Gewerbekammern bereits vollzogen, indem sie wirtschaftspolitische Forderungen aufstellten und das alte Leitungspersonal absetzten, ehe im Januar 1990, unter Rückgriff auf Satzungsunterlagen der Stuttgarter Kammer, in Dresden die erste IHK entstand. Die Modrow-Regierung erkannte die IHKn bald darauf an. Sie bildeten sich somit vor der Volkskammerwahl, die die Weichen zur Wiedervereinigung stellte. Die Kammergründungen wurden nicht zuletzt so schnell vollzogen, weil sich in nahezu allen Bezirken der DDR engagierte ostdeutsche (Klein-)Unternehmer fanden, die sich von unabhängigen Kammern politische Veränderungen versprachen und bereit waren, in den Organisationen mitzuarbeiten.<sup>17</sup>

Auf dem Gebiet der industriellen Beziehungen verlief die Bildung tarifparteilicher Organisationen nach einem anderen Muster. Zwar äußerte bereits die Modrow-Regierung in Person der zuständigen Ministerin Christa Luft (SED) ihre Absicht, freie Tarifparteien und ein demokratisches System der Lohnfindung zuzulassen.<sup>18</sup> Andererseits war Luft angetreten, die Planwirtschaft durch Reformen zu konsolidieren und im Kern zu erhalten. Erste Versuche, die Lohnfindung zu reformieren, scheiterten. Dies änderte sich erst nach der Volkskammerwahl, als binnen kurzer Zeit regionale Arbeitgeberverbände in der DDR entstanden.<sup>19</sup> Erste Kontakte zu bundesdeutschen Arbeitgeberverbänden waren schon zuvor geknüpft worden; dass diese erst im April in konkrete Gründungsaktivitäten mündeten, hatte zweierlei Gründe: Die westdeutschen Verbände gaben ihre zunächst abwartende Haltung angesichts des Zeitdrucks einer

baldigen Wiedervereinigung auf. In den Ministerien und Kombinat der DDR entstand wiederum Handlungsdruck, weil die Gewerkschaften sich mithilfe westdeutscher Experten anschickten, erste Tarifverhandlungen zu führen. Den Kombinatleitungen wurde dadurch deutlich, dass sie ihre lohnpolitischen Interessen vertreten lassen mussten.<sup>20</sup>

Die Entstehung der Wirtschaftsverbände verlief im Vergleich zu den Arbeitgeberverbänden und Kammern unter anderen Vorzeichen, bis auf die Tatsache, dass sich auch hier oft ostdeutsche Ableger westdeutscher Vorbildorganisationen etablierten. Die Art und Weise der Gründungen unterschied sich gleichwohl. Arbeitgeberverbände entstanden offenbar als „von ‚oben‘ gesteuerte Osterweiterung der Westverbände“<sup>21</sup>, während die Aneignung organisatorischer Vorbilder bei den IHKn stärker *von unten* durch lokale Akteure, die den Gründungsverlauf mitbestimmten, erfolgte.<sup>22</sup> Bei den Wirtschaftsverbänden kam es teils zu einer Ostausdehnung bestehender westdeutscher Branchenverbände, teils zu Neugründungen in Ostdeutschland. Die Rekrutierung von Mitgliedern erfolgte mitunter durch gezielte Ansprache von Unternehmen.<sup>23</sup> Industrieverbände, die sich im BDI organisierten, stießen im Kontext des Umbruchs in der DDR jedenfalls auch auf das Problem, sich fast ausschließlich an Staatsbetriebe wenden zu müssen.

Mit der Wiedervereinigung mussten sämtliche Spitzenverbände die Interessen der neuen Mitglieder integrieren, ohne ihre Altmitglieder zu verprellen oder ihren politischen Einfluss zu riskieren. Die Arbeitgeberverbände ernteten angesichts der Lohnpolitik der Jahre 1990 und 1991 nicht nur scharfe öffentliche Kritik, sondern gerieten auch unter Druck, den rückläufigen Organisationsgrad zu stabilisieren. Sie reagierten mit der Schaffung neuer, nicht-tarifgebundener Verbände (OT-Verbände), die sozialpolitische Beratungs- und Informationsleistungen anboten. Die OT-Verbände waren überaus erfolgreich und lösten das Problem der Mitgliederrekrutierung, verfestigten so allerdings den Bedeutungsverlust der regulären Arbeitgeberverbände und das Ende zentralisierter Tarifverhandlungen.<sup>24</sup> Der Trend zur Verbandsflucht sei mit ihnen lediglich in einen Trend zur Tariffucht gewandelt worden, wie eine des Öfteren geübte Kritik an den OT-Verbänden lautet.<sup>25</sup>

## **Die Kammerorganisation und der BDI während der Vereinigungskrise**

Während die Spitzenverbände im Vereinigungsjahr noch Einigkeit mit der Politik der Bundesregierung demonstrierten, stellte die politische Ausrichtung ab 1991 beziehungsweise 1992 auch den DIHT und den BDI vor eine Belastungsprobe. Die ostdeutsche Konjunktur war schwächer als angenommen, und auch die THA wirkte nur vorübergehend als „institutioneller Blitzableiter“.<sup>26</sup> Wirtschaftliche Probleme häuften sich vor allem bei Unternehmen mit ostdeutschen Eigentümern. In den Wirtschaftsverbänden führte die Verselbstständigung von THA-Betrieben daher zu Problemen der Mitgliederbindung beziehungsweise – in den Kammern stärker ausgeprägt – zu Interessenkonflikten. Den Hintergrund bildete eine auch öffentlich geführte Auseinandersetzung darüber, ob ostdeutsche Produzenten durch westdeutsche Handelsunternehmen sowie bei der Vergabe von öffentlichen Aufträgen benachteiligt worden seien.

Unter dem Druck der Erwartungen kündigte der BDI 1992 an, gemeinsam mit der THA das Volumen der Aufträge westdeutscher Großunternehmen bei Herstellern aus den neuen Bundesländern innerhalb von zwei Jahren zu verdoppeln. Mit der im folgenden Jahr gestarteten „Einkaufsoffensive Ost“ konnte sich der Industrieverband aber nur in begrenztem Maße als Vertreter ostdeutscher Interessen profilieren, da die Wirksamkeit der Aktion umstritten war.<sup>27</sup> Diesbezüglich erfolgreicher positionierte sich der BDI in der Steuerpolitik: Im Sommer 1992 forderte Verbandspräsident Heinrich Weiss, eine Mehrwertsteuerpräferenz als sofortige Stützmaßnahme für angeschlagene Betriebe in den neuen Bundesländern einzuführen.<sup>28</sup> Bereits im Zusammenhang mit der Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion hatte der Industrieverband vorgeschlagen, ein befristetes Niedrigsteuergebiet zu schaffen, um Ostdeutschland wirtschaftlich zu fördern. In der Bundesregierung hatte das FDP-geführte Wirtschaftsministerium dies aufgegriffen, ohne sich aber gegen das Finanzministerium behaupten zu können, das Investitionsförderungen als geeignetes Mittel zur wirtschaftlichen Belebung der neuen Länder betrachtete.<sup>29</sup>

Der BDI-Präsident konnte mit seinen Forderungen zwar an konzeptionelle Vorüberlegungen anknüpfen, gleichwohl war der Ruf nach einer Mehrwertsteuer- beziehungsweise Wertschöpfungspräferenz für ostdeutsche Produkte ungewöhnlich. Die Idee orientierte sich an der ehemaligen Berlinförderung, für deren Abschaffung der Verband eingetreten war.<sup>30</sup> Die Forderung einer Wiederauflage schien ohnehin geringe Erfolgsaussichten zu haben, da das verbündete Wirtschaftsministerium, das die Position des Industrieverbands erneut aufgriff, wiederum auf entschiedenen Widerstand im Finanzministerium stieß. Spätestens mit Beginn der Rezession 1993 hatte die Haushaltskonsolidierung dort oberste Priorität. Die Forderung einer Wertschöpfungspräferenz erwies sich nichtsdestoweniger als medialer Erfolg und wurde in der Presse eingehend diskutiert.<sup>31</sup> Dies machte sich auch in den Arbeitskreisen des DIHT bemerkbar, wo man am Grundsatz der Investitionsförderung festhielt und fiskalischen Mitteln zur Förderung des Absatzes ostdeutscher Produkte skeptisch gegenüberstand. Es stellte die Kammerorganisation unterdessen vor eine größere Herausforderung, auf die Erwartungen ihrer ostdeutschen Mitglieder einzugehen.

Mehrere Präsidenten ostdeutscher IHKn verfassten im April 1992 ein mittelstandspolitisches Positionspapier, in dem sie kritisierten, dass der Aufschwung den „einheimischen Mittelstand“ nicht erreiche. Deshalb verlangten sie temporäre Kostenstützungsmaßnahmen.<sup>32</sup> DIHT-Präsident Hans Peter Stihl veranlasste dies zu regelmäßigen Konsultationen mit den Vertretern ostdeutscher Kammern, wo er um Zuarbeit für seine Tätigkeiten auf spitzenpolitischer Ebene bat. Die Forderung einer grundlegenden Neuausrichtung der Förderpolitik machte sich der DIHT unterdessen nicht zu eigen. Der Mittelstandsausschuss des DIHT vertrat im September 1992 die Position, dass staatliche Absatzhilfen zugunsten ostdeutscher Produkte nicht mit marktwirtschaftlichen Grundsätzen vereinbar seien. Die Anpassung der ostdeutschen Wirtschaft werde hierdurch behindert.<sup>33</sup> Hervorgehoben wurde hingegen das freiwillige Engagement westdeutscher Firmen, zum Beispiel im Rahmen der sogenannten Einkaufsoffensive. Dies allerdings erwies sich als unzureichend, um den innerverbandlichen Konsens wiederherzustellen.

Im Oktober 1993 kam es auf der Vorstandssitzung des DIHT zu einer Aussprache über die verbandspolitische Ausrichtung. Der Präsident der IHK Erfurt trug dort vor, wie er die Lage ostdeutscher Betriebe einschätzte. Anhand von Beispielen sowohl aus der Lebensmittel- als auch der Metall- und Elektrobranche beklagte er mangelnde Fairness westdeutscher Geschäftspartner im Umgang mit ostdeutschen Betrieben.<sup>34</sup> Die Förderpolitik sei nicht ausreichend, um dem ostdeutschen Mittelstand zu helfen und industrielle Betriebe zu erhalten. Der Präsident der IHK Erfurt forderte, dass sich der DIHT mit den Vorschlägen wie der Wertschöpfungspräferenz und den Lohnsubventionen auseinandersetzen solle. Er verwies auf mehrere ostdeutsche Kammern sowie Landesregierungen, die in dieser Frage eine ähnliche Position hätten. Die Wünsche der ostdeutschen Unternehmer nach einer steuerlichen Bevorzugung ihrer Produkte riefen indessen heftigen Widerstand hervor. Die Unternehmer aus dem alten Bundesgebiet beharrten darauf, dass es den Betrieben in den neuen Bundesländern an marktfähigen Produkten mangle.

Der Konflikt um die politische Ausrichtung des DIHT konnte im Oktober 1993 beigelegt werden, indem Hilfsmaßnahmen zugunsten der ostdeutschen Betriebe beschlossen wurden. Die ostdeutschen IHKn erweiterten infolgedessen mithilfe des Spitzenverbands ihre Leistungsangebote. Zu den erfolgreichen Programmen zählten die „Industriepatenschaften“, mit denen pensionierte Führungskräfte gewonnen wurden, um Aufbauhilfe in ostdeutschen Betrieben zu leisten.<sup>35</sup> Das Programm eignete sich insbesondere für frühere THA-Betriebe, bei denen es an Nachsorge nach der Privatisierung gemangelt hatte. Ein ebenfalls erfolgreiches Förderinstrument, das die IHKn in Zusammenarbeit mit der Deutschen Ausgleichsbank entwickelten, waren die sogenannten Runden Tische. Es handelte sich um eine Maßnahme, um Unternehmen in akuten Liquiditätsproblemen zu unterstützen. Die Runden Tische dienten dazu, Gläubiger zu versammeln und unter Führung der IHK zu sondieren, ob sich ein bedrohtes Unternehmen weiterführen ließ. Die Erfolgsquoten dieser Beratungen waren hoch und trugen in vielen Fällen dazu bei, Existenzen zu sichern.

## **Fazit**

Die Kammern sowie die Wirtschafts- und Arbeitgeberverbände zählten 1990 zu den Gewinnern der Wiedervereinigung. Zwischen den ostdeutschen Neumitgliedern und den Spitzenverbänden herrschte weitgehend Interessenskongruenz. Es gelang daher innerhalb kurzer Zeit, die ostdeutsche Wirtschaft in die bestehenden organisatorischen Strukturen einzugliedern, ohne dass die Spitzenverbände Abstriche in Bezug auf ihre politische Ausrichtung vornehmen mussten. Dies galt insbesondere für ihre Unterstützung der THA sowie der Vereinigungspolitik der Bundesregierung, die darauf zielte, die ostdeutschen Verhältnisse an die der Bundesrepublik anzugleichen. Als die ostdeutsche Transformation in schweres Fahrwasser geriet, wurden die Unternehmerorganisationen allerdings mit erheblichen Problemen konfrontiert. Dies betraf insbesondere die Frage, wie sie auf die Erwartungen ostdeutscher Unternehmer reagieren sollten, die oft kleine und mittlere Unternehmen führten.

Die ostdeutschen Arbeitgeberverbände hatten 1990 kaum kleine und mittlere Unternehmen in ihren Reihen. Um ein System zentralisierter Lohnverhandlungen aufzubauen, waren sie entbehrlich. Da es zunächst keine größeren Privatunternehmen gab, rekrutierte sich die Mitgliederbasis der Arbeitgeberverbände anfangs nahezu ausschließlich aus Staatsbetrieben. Im Zuge der Privatisierungen der THA-Betriebe zeigte sich, dass Betriebe in privater Hand den Arbeitgeberverbänden fernblieben. In Reaktion auf den dadurch rapide sinkenden Organisationsgrad entstanden Arbeitgeberverbände ohne Tarifbindung, die zwar das Problem der Mitgliederrekrutierung lösten, das System zentralisierter Tarifverhandlungen aber eher weiter schwächten.

Auch die Spitzenverbände der Kammern und der Wirtschaftsverbände gerieten in Anbetracht der Krisenerscheinungen der ostdeutschen Wirtschaft unter den Druck der Erwartungen ihrer ostdeutschen Mitglieder. Dies galt vor allem für ihr Verhältnis zur THA: DIHT und BDI hatten stets für die THA geworben, die unter ostdeutschen Unternehmern aber wenig beliebt war. Der BDI vertrat in der Folge die Forderung nach Subventionen zugunsten ostdeutscher Betriebe und konnte den Erwartungsdruck so vorübergehend

auf die Bundesregierung umlenken. Auch im DIHT wurde daraufhin debattiert, ob die Einführung einer Mehrwertsteuerpräferenz zu fordern sei. Da die Mehrheit der Mitglieder dem kritisch gegenüberstand, hatte die Initiative keinen Erfolg. Der Kammerverband musste allerdings, um den Verbandsfrieden zu wahren, Maßnahmen zur Unterstützung der ostdeutschen Mitgliedsunternehmen beschließen, die in Form von Dienstleistungen und Förderprogrammen der ostdeutschen IHKn umgesetzt wurden.

## Anmerkungen

- 1 Vgl. Wolfgang Schroeder/Bernhard Weßels, Die deutsche Unternehmerverbändelandschaft: vom Zeitalter der Verbände zum Zeitalter der Mitglieder, in: Dies. (Hrsg.), Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland, 2. Aufl. Wiesbaden 2017, S. 3–28, hier S. 8.
- 2 Vgl. Wolfgang Schroeder, Geschichte und Funktion der deutschen Arbeitgeberverbände, in: ebd., S. 29–51, hier S. 29.
- 3 Vgl. Werner Bühner, Geschichte und Funktion der deutschen Wirtschaftsverbände, in: Schroeder/Weßels (Hrsg.), Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland, S. 53–83, hier S. 70.
- 4 Ebd.
- 5 Vgl. Fred Henneberger, Die Unternehmerverbände, in: Oskar Niedermayer (Hrsg.), Intermediäre Strukturen in Ostdeutschland, Opladen 1996, S. 335–355, hier S. 342.
- 6 Vgl. Ingrid Artus, Tarifpolitik in den neuen Bundesländern – Akteure, Strategien, Problemlagen, in: Joachim Bergmann/Rudi Schmidt (Hrsg.), Industrielle Beziehungen. Institutionalisierung und Praxis unter Krisenbedingungen, Opladen 1996, S. 71–100, hier S. 72.
- 7 Der Grad der Unternehmensorganisation sank stärker als jener der Beschäftigtenorganisation. Vgl. Stephen J. Silvia, Mitgliederentwicklung und Organisationsstärke der Unternehmerverbände, in: Schroeder/Weßels (Hrsg.), Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland, S. 249–266, hier S. 257 ff.
- 8 Vgl. Franz Traxler, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände. Probleme der Verbandsbildung und Interessenvereinheitlichung, in: Walther Müller-Jentsch (Hrsg.), Konfliktpartnerschaft: Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, München 1993, S. 141–167.
- 9 Vgl. Hans-Werner Sinn/Gerlinde Sinn, Kaltstart. Volkswirtschaftliche Aspekte der deutschen Vereinigung, 2. Aufl. Tübingen 1992, S. 173 ff.
- 10 Vgl. Gerhard Lehbruch, Dilemmata verbandlicher Einflußlogik im Prozeß der deutschen Vereinigung, in: Wolfgang Streeck (Hrsg.), Staat und Verbände, Opladen 1994, S. 370–392; Gerhard Lehbruch, Die Rolle der

- Spitzenverbände im Transformationsprozess: Eine neo-institutionalistische Perspektive, in: Raj Kollmorgen/Rolf Reißig/Johannes Weiß (Hrsg.), Sozialer Wandel und Akteure in Ostdeutschland. Empirische Befunde und theoretische Ansätze, Opladen 1996, S. 117–146.
- 11 Vgl. Fred Henneberger, Zentrale Theorien und etwas Empirie zur Analyse des kollektiven Handelns von Unternehmern, in: Schroeder/Weißels (Hrsg.), Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland, S. 126–145; hier S. 186 f.
  - 12 Vgl. Josef Schmid/Helmut Voelzkow, Funktionsprobleme des westdeutschen Korporatismus in Ostdeutschland, in: Niedermayer (Hrsg.), Intermediäre Strukturen in Ostdeutschland, S. 421–440, hier S. 435 f.
  - 13 Vgl. Wolfgang Streeck, No Longer the Century of Corporatism. Das Ende des „Bündnisses für Arbeit“, Köln 2003, (MPIfG Working Paper 03/4) <http://www.mpifg.de/pu/workpap/wp03-4/wp03-4.html> [26. 3. 2020]; Wolfgang Streeck, Nach dem Korporatismus: Neue Eliten, neue Konflikte, in: Herfried Münkler/Grit Straßenberger/Matthias Bohlender (Hrsg.), Deutschlands Eliten im Wandel, Frankfurt a. M. 2006, S. 149–175.
  - 14 Volker Eichner/Klaus Schubert, Interessenverbände in den neuen Bundesländern, Bonn 1992, S. 10.
  - 15 Vgl. Bühner, Geschichte und Funktion, S. 70.
  - 16 Vgl. Jann Müller, Die Wiederbegründung der Industrie- und Handelskammern in Ostdeutschland im Prozess der deutschen Wiedervereinigung, Stuttgart 2017.
  - 17 Die Motive der Modrow-Regierung bestanden u. a. darin, Reformwillen zu demonstrieren. Dies war bitter nötig, um auf Hilfskredite aus der Bundesrepublik hoffen zu können.
  - 18 Vgl. Schroeder, Modell Deutschland, S. 76 ff.
  - 19 Aufgrund ihrer wirtschaftlichen Bedeutung und ihrer zahlreichen Beschäftigten kam der Metall- und Elektroindustrie sowie dem Branchen-Spitzenverband Gesamtmetall hierbei eine besondere Bedeutung zu.
  - 20 Vgl. Günther Hoffmann, Die Entstehung von Arbeitgeberverbänden im neuen Bundesgebiet am Beispiel des VME Berlin-Brandenburg, in: Walter Hatsche u. a. (Hrsg.), Aufbau der Verbände und Arbeitsgerichte, Opladen 1997, S. 89–139, hier S. 107 f.
  - 21 Schroeder, Modell Deutschland, S. 199.
  - 22 Die Gründer der ersten Kammern verfolgten vor allem Sachziele, z. B. eine Senkung der hohen Einkommensteuern für Selbstständige, eine Besserstellung mithelfender Ehepartner sowie die Reprivatisierung enteigneter Unternehmen. Vgl. Müller, Wiederbegründung der Industrie- und Handelskammern, S. 43.
  - 23 Vgl. Jürgen Bauer, Die Aktivitäten des BDI in den neuen Bundesländern, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (1991), 13, S. 12–19, hier S. 12 ff.
  - 24 Vgl. Silvia, Mitgliederentwicklung und Organisationsstärke, S. 260.
  - 25 Vgl. Martin Behrens, Das Paradox der Arbeitgeberverbände: Von der Schwierigkeit, durchsetzungsstarke Unternehmensinteressen kollektiv zu vertreten, Berlin 2011, S. 219.

- 26 Marcus Böick, Die Treuhand. Idee – Praxis – Erfahrung. 1990–1994, Göttingen 2018, S. 26.
- 27 Vgl. Leere Worte der Bosse, in: Der Spiegel, 15. 5. 1995.
- 28 Vgl. Frederik A. Petersohn, Die Bedeutung von Informalisierung und Parteipolitisierung im Politikformulierungsprozeß der Bundesrepublik Deutschland. Dargestellt am Beispiel der steuerpolitischen Positionen des Bundesverbandes der Deutschen Industrie e. V. (BDI) zwischen 1982 und 1994, Münster 2000, S. 187.
- 29 Vgl. ebd., S. 175 f.
- 30 Vgl. ebd., S. 188.
- 31 Vgl. Unterstützung für den BDI, in: Handelsblatt, 11. 3. 1993.
- 32 Vgl. Müller, Wiederbegründung der Industrie- und Handelskammern, S. 193.
- 33 Vgl. ebd., S. 199.
- 34 Vgl. ebd., S. 200.
- 35 Die Patenschaften waren 1991 in der THA-Niederlassung Erfurt entwickelt und erprobt worden. Vgl. Susanne Ensser, Die Bedeutung der Treuhandanstalt für die Wiederbelebung des industriellen Mittelstands in den neuen Bundesländern. Eine ordnungspolitische Betrachtung, Berlin 1998, S. 91.