

Wolf-Rüdiger Knoll

Die Treuhandanstalt in Brandenburg

Studien zur Geschichte der Treuhandanstalt

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



Wolf-Rüdiger Knoll

Die Treuhandanstalt in Brandenburg

Regionale Privatisierungspraxis
1990–2000

Ch.Links VERLAG

Das Manuskript hat 2021 als Dissertation an der Philosophischen Fakultät der Universität Potsdam vorgelegen.

Gutachter: Prof. Dr. Dierk Hoffmann und Prof. Dr. Michael Schwartz

Tag der mündlichen Prüfung: 22.10.2021

Auch als  erhältlich

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über www.dnb.de abrufbar.

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

© Aufbau Verlage GmbH & Co. KG, Berlin 2022

Prinzenstraße 85, 10969 Berlin

www.christoph-links-verlag.de

Lektorat: Dr. Daniel Bussenius, Berlin

Umschlaggestaltung: zero-media.net, München, unter Verwendung eines Fotos von einem Hochöfner beim Hochofenabstich, EKO Stahl GmbH, Eisenhüttenstadt, 2005, © picture alliance/photothek, Thomas Koehler/photothek

Satz: Britta Dieterle, Berlin

Druck und Bindung: Druckerei F. Pustet, Regensburg

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier

ISBN 978-3-96289-173-2

Inhalt

Vorwort der Herausgeber – 9

Einleitung – 13

Einführung in das Thema und forschungsleitende Fragen – 13

Forschungsstand und Quellen – 29

Methodik und Aufbau der Arbeit – 41

I. Ausgangsbedingungen der Transformation: Brandenburgs industrielle Prägung bis 1989 – 51

1. Industrielle Entwicklung Brandenburgs bis 1945 – 52

2. Wirtschaft und Industrie in den Bezirken Cottbus, Frankfurt (Oder) und Potsdam zwischen 1945 und 1989 – 65

3. Ausgangsbedingungen der Systemtransformation:
Brandenburgs Wirtschaft im Jahr 1989 – 88

4. Fazit – 102

II. Das Institutionengefüge in der Dynamik der Aufbauzeit – 105

1. Verwaltungsaufbau und Arbeitsschwerpunkte
der Landesregierung in Brandenburg ab 1990 – 105

Die Wiederbegründung des Landes Brandenburg – 105

Landesregierung, Aufbau der Verwaltung und
wirtschaftspolitische Instrumente – 110

2. Die Treuhandanstalt und die Zusammenarbeit mit
der brandenburgischen Landesregierung – 134
 - Institutionalisierte und formalisierte Zusammenarbeit
von THA und Landesregierung – 144
 - Zusammenarbeit in der Praxis – 169
3. Die Treuhandniederlassungen in Cottbus, Frankfurt (Oder)
und Potsdam – 179
 - Organisation, Personal und Privatisierungsergebnisse – 182
 - Öffentliche Wahrnehmung und Skandale – 197
 - Interne Kontrollen durch das Direktorat Revision – 207
4. Fazit – 222

III. Die Privatisierung der Braunkohle- und Stahlindustrie – 227

1. Privatisierung der Lausitzer Braunkohleindustrie – 227
 - Die Bedeutung der Braunkohle für die Lausitz bis 1989 – 227
 - Kein Strom ohne Kohle – Keine Kohle ohne Strom:
Der Stromvertrag und seine Folgen – 235
 - Privatisierung der Lausitzer Braunkohle – 248
 - Folgen der Transformation – 266
2. Verkauf der Brandenburger Stahlstandorte – 273
 - Ausgangssituation 1989 – 273
 - »Die Fratze des Kapitalismus?« – Die Privatisierung
der Walzwerke Oranienburg und Finow – 277
 - »Wenn der Italiener kommt, dann ist der Krieg programmiert!«
Der Streit um den Verkauf der Stahlwerke in Hennigsdorf
und Brandenburg an der Havel – 285
 - Das langwierige Ringen um die EKO Stahl AG – 300
3. Fazit – 325

IV. Strukturbestimmende Industriebetriebe und die Akteure der Transformation – 329

1. Politische Akteure – 330
 - Europäische Union und Beihilfekontrollen:
Das Textilkombinat Cottbus – 330
 - Der Einfluss von Bundesregierung und Bundeskartellamt
auf Privatisierungsprozesse der THA: Die Abwicklung der Interflug
in Schönefeld – 344

- Widerstreitende Interessen: Auseinandersetzungen zwischen der Landesregierung und der THA am Beispiel des Halbleiterwerks Frankfurt (Oder) – 360
2. Treuhandinstitutionen und Akteure – 376
- Die Treuhand im Fokus der Öffentlichkeit: Der Skandal um die Geräte- und Regler-Werke Teltow – 376
- Der Leitungsausschuss und seine Funktion im Privatisierungsprozess am Beispiel des Schwermaschinenbaus in Wildau – 390
- Die Rathenower Optischen Werke und die Bedeutung von Unternehmensberatungen – 404
3. Betriebliche Akteure – 422
- Handlungsspielräume ostdeutscher Geschäftsführer am Beispiel des Nähmaschinenwerks Wittenberge – 422
- Betriebsräte und Belegschaften gegen den Niedergang: Das Chemiefaserwerk Premnitz – 437
4. Westdeutsche Privatisierungsgewinner? – 455
- Von der Partnerschaft zur Übernahme: Das Engagement von Mercedes-Benz am Standort des Nutzkraftwagenwerks Ludwigsfelde – 455
- Die Rolle der Liquidatoren am Beispiel der Privatisierungsbemühungen um das Reifenwerk Fürstenwalde – 472
5. Fazit – 487

V. Die Transformation und ihre Folgen vor Ort:

Die Stadt Eberswalde – 495

1. Privatisierung der Großbetriebe: Die industrielle Fleischproduktion und der Kranbau Eberswalde – 496
- Die Privatisierung der industriellen Fleischproduktion – 496
- Die zwei Privatisierungen des Kranbaus Eberswalde – 515
2. Privatisierung kleinerer und mittlerer Betriebe in Eberswalde und Umgebung – 525
- Chance für einen ostdeutschen Mittelstand?
- Die Eisengießerei Britz – 526
- Vergebliches Werben um einen Investor, Weg in die Abwicklung und die Folgen: Die Chemischen Werke Finowtal – 533
- Scheitern trotz Privatisierung: Die Papierfabrik Wolfswinkel – 541
- Zukunft nach dem Truppenabzug? Die OBEMA Handelsgesellschaft – 545

3. Folgen der Transformation auf kommunaler Ebene	– 550
Friedliche Revolution und politisch-gesellschaftlicher Umbruch	– 550
Arbeitslosigkeit und beschäftigungspolitische Maßnahmen	– 555
Die Treuhandanstalt im Fokus der Kommunalpolitik –	
Ein »neues Politbüro«?	– 564
Proteste, Demonstrationen und soziale Erosion	– 569
Eigentumsfragen und kommunale Rückgabeverfahren	– 577
Strukturwandel und kommunale Strukturpolitik	– 582
4. Fazit	– 591

VI. Vergleich und Bilanz – 595

1. Ein »Brandenburger Weg«? Die sozioökonomische Transformation im Vergleich der ostdeutschen Länder	– 595
2. Nebenregierung Ost oder Strukturpolitik wider Willen?	
Bewertung der Treuhand und der am Transformationsprozess der Brandenburger Industrie beteiligten Akteure	– 628

Schluss – 653

Anhang – 657

Tabellenverzeichnis	– 657
Abbildungsnachweise	– 659
Quellen- und Literaturverzeichnis	– 660
Interviews	– 660
Ungedruckte Quellen	– 660
Gedruckte Quellen	– 662
Literatur	– 667
Abkürzungen	– 692
Personenregister	– 695
Dank	– 698
Der Autor	– 703

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

Einführung in das Thema und forschungsleitende Fragen

Am Abend des 21. Februar 1991 begrüßten die ZDF-Journalisten Klaus Bresser und Klaus-Peter Siegloch den Präsidenten der Treuhandanstalt (THA), Detlev Karsten Rohwedder, im Rahmen der Sendung »Was nun, Herr Rohwedder?«. Mit ihm sprachen sie über die sich zuspitzende Situation in den neuen Bundesländern, die nach Ansicht der Interviewer kurz vor dem ökonomischen Kollaps zu stehen schienen. Nachdem Rohwedder sich zunächst den Fragen der Journalisten gestellt hatte, kündigten die Moderatoren einen Überraschungsgast an, der mit Rohwedder eine Diskussion über die Rolle der THA in den neuen Ländern führen sollte.

Regine Hildebrandt, seit November 1990 Ministerin für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen im Land Brandenburg, betrat daraufhin das Studio und begrüßte Rohwedder mit der ihr eigenen Direktheit: »Tag, Herr Rohwedder, ich glaub, jetzt wird's ein bisschen munterer hier.«¹ Der Treuhandpräsident begegnete Hildebrandt zunächst süffisant und erkundigte sich, wie sie den bisherigen Verlauf der Sendung empfand. Hildebrandt begann umgehend mit ihren Ausführungen zur dramatischen Entwicklung des Arbeitsplatzabbaus in Brandenburg und stellte dazu fest: »Wir sterben ja hier in Etappen! Und was tun wir nun?« Daraufhin entspann sich zwischen der Brandenburger Arbeitsministerin und dem Treuhandchef ein Streitgespräch, dessen Inhalt sich um die Aufgaben der THA im Rahmen der sozioökonomischen Umgestaltung der ostdeutschen

1 Was nun, Herr Rohwedder?, ZDF-Sendung vom 21.2.1991.

Wirtschaft sowie um die Gestaltungsmöglichkeiten der Landesregierung vor Ort drehte:

Detlev Rohwedder [R]: »Aber Frau Hildebrandt, inzwischen sind Sie doch die Ministerin in der Landesregierung von Brandenburg. Sie sind doch in der politischen Verantwortung. Was machen Sie denn nun?! [...] Ich habe Ihnen schon früher gesagt, dass Sie die Treuhand nicht so sehen dürfen. Es gibt eine politische Verantwortung für die Wirtschaftspolitik. Was machen Sie denn nun, um den Arbeitsmarkt in Brandenburg weniger schlecht aussehen zu lassen, als er ist? Was ist denn mit Qualifizierungsmaßnahmen – in Brandenburg, nicht irgendwo? Bei unserem ersten Treffen hatten Sie die Vorstellung, man könne Beschäftigungsgesellschaften über die ganze DDR verteilen.«

Regine Hildebrandt [H]: »Eben, hab' ich immer noch! [...] Wissen Sie, warum kann man nicht mal konzeptionell denken?!«

[R]: »Na dann tun sie das doch! Setzen Sie das doch um, das können Sie doch alles alleine machen.«

[H]: »Nee, das kann ich nicht!«

[R]: »Sie wollen es bei uns eigentlich abladen, sich im Hintergrund halten und die arme Treuhand nach vorne schieben! [...] Sie müssen Ihrer politischen Verantwortung auch gerecht werden! Nicht nur in Parlamentsreden in Potsdam, sondern wirklich vor Ort.«

[...]

[H]: »Sie sind die Eigner!«

[R]: »Nein, ich bin der Aktionär und ich bin nicht der Veranstalter von Qualifizierungsmaßnahmen, Umschulungsmaßnahmen, Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen. Sie schieben, seitdem wir beide uns kennen und über dieses Thema sprechen, schieben Sie die THA vor sich her.«

[H]: »Ihren Part soll die Treuhand wahrnehmen. Ihren Part, mehr nicht!«

[R]: »Und der ist viel geringer, als Sie ihn haben möchten!«

[H]: »Ja, bei uns ja nun gleich null.«

[...]

[R]: »Aber wir stellen das doch zur Verfügung. Wir stellen Grund und Boden zur Verfügung, die Gebäude [...]«

[H]: »Das denken Sie! Herr Rohwedder, die Realitäten sind doch die: Sie machen die Bedingungen so, dass keiner kommt. [...]«

[R]: »Frau Hildebrandt, Sie sind ja von dieser Treuhandvorstellung besessen!«

[H]: »Ich brauche sie [die THA, W-R Knoll], sie hindert uns!«

An dieser Stelle unterbrachen die Moderatoren die beiden Diskutanten und baten Detlev Karsten Rohwedder und Regine Hildebrandt um abschließende Worte über die zu erwartende zukünftige Entwicklung der ostdeutschen Bundesländer:

[R]: »Meine Meinung ist, dass wir in 1992 damit rechnen können, dass der Wiederaufstieg dieser neuen Bundesländer auf breiter Front und dann auch nachhaltig beginnt.«

[H]: »Ich möchte noch mal sagen, dass das hier keine Schaudiskussion ist, sondern, dass es darum geht, die Wegstrecke dahin zu gestalten. [...] Und wenn wir das nicht schaffen und wenn uns dafür von der Treuhand nicht die Voraussetzungen dafür gegeben werden, dann sieht es noch trostloser aus, speziell auch für den sozialen Frieden! Und wenn es vorhin darum ging, dass die Menschen im Blick sind – wir haben ja jetzt nur von der Arbeitsmarktpolitik, also Arbeitsförderung, gesprochen, nicht mal von den Neugründungen – dann möchte ich dieses dringlich einfordern. So geht es nicht weiter! Und ich glaube, dass wir mindestens fünf Jahre brauchen, in der Tat, bis wir die Angleichung haben.«

[R]: »Frau Hildebrandt, ich muss Ihnen mal sagen, wenn ich Ihnen zuhöre, innerhalb der letzten Viertelstunde, dann würde ich mal sagen, schaffen wir doch als Erstes mal das Arbeitsministerium in Brandenburg ab. Dann können wir das ja durch die THA ersetzen!«

[H]: »Herr Rohwedder, heute sind wir wenig konstruktiv. Ich weiß auch nicht, warum?!«

Schließlich beendete ZDF-Chefredakteur Klaus Bresser das Streitgespräch. Rohwedder und Hildebrandt, die sich während des Abspanns zunächst keines Blickes würdigten, setzten dann schließlich sichtbar angestrengt ihre Diskussion fort. Als die Kamera bereits abgeschaltet war und die Mikros noch liefen, bemerkte Rohwedder abschließend: »Ich meine, schauen Sie: Sie schütten mich hier zu mit dieser komischen Vorstellung, die Sie von der THA haben.«

Offensichtlich unterschieden sich die Vorstellungen des Treuhandpräsidenten und der Brandenburger Arbeitsministerin im Hinblick auf die Frage, welche Aufgaben durch die THA und welche durch die Landesregierung Brandenburgs im Rahmen der Umwandlung der ostdeutschen Wirtschaftsstrukturen wahrgenommen werden sollten, signifikant.

Zentraler Gegenstand der Debatte war dabei nicht die Frage nach dem Kernauftrag der THA – die Privatisierung der ehemaligen volkseigenen Betriebe (VEB) der früheren DDR –, sondern die Verantwortung der in Berlin ansässigen Behörde *für* bzw. ihre Beteiligung *an* der Linderung der daraus resultierenden Folgen. In der zeitgenössischen Wahrnehmung verdeutlichte die Sendung damit die Probleme des seit wenigen Monaten wiedervereinigten Deutschland, indem sie ein »exemplarisches Scharmützel [...] zwischen einer nichts als Bürokratie gewohnten Politikerin/Ost und einem Manager auf dem Bürokratenstuhl/West« zeigte, deren individuelle Erwartungshorizonte sich stark unterschieden: »Sie haben Sorgen und reden auf den Punkt. Aber es ist nicht derselbe.«²

Der mediale Schlagabtausch zwischen Rohwedder und Hildebrandt fand vor dem Hintergrund einer dramatischen Verschlechterung der ökonomischen Situation in den neuen Bundesländern zu Beginn des Jahres 1991 statt. Innerhalb eines Jahres hatte das Bruttoinlandsprodukt Ostdeutschlands laut Deutschem Institut für Wirtschaftsforschung einen Rückgang um 44 Prozent verzeichnet. Besonders stark betroffen war dabei das produzierende Gewerbe.³

Insbesondere in den von der THA betreuten Unternehmen zeichneten sich zudem weitere krisenhafte Entwicklungen ab. Waren zum Jahreswechsel 1990/91 noch 2,82 Millionen Menschen in Treuhandunternehmen tätig, rechneten THA und Bundesregierung beinahe mit einer Halbierung dieser Zahl bis Ende 1991.⁴ Während ein Drittel der Betroffenen über Altersübergangsregelungen oder das Erreichen des Rentenalters sozial abgesichert werden sollte, bedeutete dies für fast eine Million Menschen betriebsbedingte Kündigungen. Der Höhepunkt der Kündi-

2 DDR-Chips? Nein, danke, in: Die Zeit vom 1.3.1991.

3 Vgl. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung: Gesamtwirtschaftliche und unternehmerische Anpassungsprozesse in Ostdeutschland, Fünfter Bericht vom 20.3.1992, S. 132 f., Bundesarchiv Koblenz (künftig BArch Koblenz), B 136/37864, unfoliiert (künftig unfol.).

4 Vgl. Voraussichtliche Beschäftigungsentwicklung in den Unternehmen der Treuhandanstalt vom 21.5.1991, BArch Koblenz, B 136/37708, Bl. 386.

gungswelle wurde zum 31. Juni 1991 mit dem Auslaufen der Kurzarbeiterregelung erwartet.⁵ Auch die betroffenen Unternehmen selbst schätzten ihre Lage Anfang 1991 äußerst kritisch ein. Eine vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB) in Auftrag gegebene Umfrage unter allen THA-Betrieben ergab, dass sich bei- nahe die Hälfte der dort Beschäftigten in Kurzarbeit befand.⁶

Für die Brandenburger THA-Betriebe wurde mit einem massiven Beschäftigtenrückgang von 375 000 auf 214 000 zwischen dem 1. Januar 1991 und dem 1. Januar 1992 gerechnet.⁷ Darüber hinaus hatte die Ankündigung der THA für massive öffentliche Proteste gesorgt, mit der Interflug am Standort Schönefeld die ehemalige staatliche Fluglinie der DDR aufgrund fehlender Privatisierungsaussichten und zu hoher Kosten abwickeln zu wollen.⁸ Für eine Reihe großer Industrieunternehmen in Brandenburg sahen die Zukunftsaussichten ebenfalls düster aus und die Landesregierung stand vor der Herausforderung, Massenentlassungen möglichst aufzufangen, um den ehemals in den volkseigenen Betrieben Beschäftigten eine berufliche Perspektive bieten zu können und damit in letzter Konsequenz den sozialen Frieden aufrechtzuerhalten.

Eine aktivere Rolle der THA bei dem Umgang mit den Folgen der Freisetzung vieler Tausend Arbeitskräfte in den Betrieben war daher die zentrale Forderung der brandenburgischen Arbeitsministerin. Im Kern ging es dabei im Rahmen der sozioökonomischen Transformation Ostdeutschlands um die Kompetenzen und Steuerungsmöglichkeiten der THA auf der einen und der Landesregierung auf der anderen Seite. Damit spiegelte die etwas mehr als einen Monat vor der Ermordung Detlev Karsten Rohwedders aufgezeichnete ZDF-Sendung einen Grundkonflikt

5 Vgl. ebd.

6 Vgl. Kühl/Schaefer/Wahse: Beschäftigungsperspektiven von Treuhandunternehmen, S. 504.

7 Vgl. ebd., S. 508.

8 Vgl. Heftige Kritik am Beschluß der Treuhand zur Interflug, in: Berliner Zeitung vom 9.2.1991; Interflug: Immer mehr politische Proteste gegen die Privatisierungspolitik in Ostdeutschland, in: Handelsblatt vom 8.3.1991.

wider, der auch unter Rohwedders Nachfolgerin Birgit Breuel Bestandteil der öffentlichen Debatten blieb: Die THA nahm eine Sonderstellung im öffentlichen Institutionengefüge des wiedervereinigten Deutschland ein.⁹ Als Eigentümerin von zunächst mehr als 8000 Betrieben mit etwa vier Millionen Beschäftigten, hiervon 1375 Unternehmen mit 473 125 Mitarbeitern¹⁰ in Brandenburg, hatte jede ihrer Entscheidungen über den Verkauf, die Sanierung oder Stilllegung eines Unternehmens unmittelbare Auswirkungen auf die regionale Wirtschaftsstruktur in den ostdeutschen Bundesländern.¹¹

Dabei waren entsprechend der föderalen Verfasstheit der Bundesrepublik eigentlich die ostdeutschen Länder zuständig für die Strukturpolitik vor Ort.¹² Veraltete Arbeitsstätten und stillgelegte Anlagen sollten mittels Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen abgerissen oder rückgebaut werden; Qualifizierungsmaßnahmen der Umschulung und Weiterbildung von ehemaligen Werksangehörigen dienen. Ökologische Altlasten mussten beseitigt und nicht mehr betriebsnotwendige Betriebsflächen sollten entweder an private Investoren verkauft oder kommunalisiert werden. Für diese und weitere Aufgaben war eine enge Abstimmung zwischen THA, Landesregierung und Kommunen vor Ort notwendig. Hierzu bedurfte es eines Aufbaus von Kommunikations- und Informationskanälen sowie den entsprechenden Institutionen, die bis in das Frühjahr 1991 hinein kaum oder gar nicht vorhanden waren.

Darüber hinaus zeichnete sich bereits wenige Wochen nach der Wiedervereinigung ein grundsätzlicher Konflikt zwischen THA und Landes-

9 Vgl. Böick: Eine Behörde als simuliertes Unternehmen, S. 499; Seibel: Verwaltete Illusionen, S. 500; ders.: Innovation, Imitation und Persistenz, S. 374.

10 In dieser Studie wird die männliche Form verwendet; alle anderen Geschlechter sind selbstverständlich eingeschlossen! Zitate wurden an die neue Rechtschreibung angepasst, Schreibfehler jedoch übernommen und mit [sic!] gekennzeichnet.

11 Vgl. Treuhandanstalt: Monatsbericht Juli 1991, Regionalbericht Brandenburg, S. 7.10, Bundesarchiv Berlin (künftig BArch Berlin), B 412/24092, unfol.; Deutscher Bundestag: Beschlussempfehlung und Bericht des 2. Untersuchungsausschusses »Treuhandanstalt«, S. 44.

12 Vgl. Baumheier: Regionale Strukturpolitik in den neuen Bundesländern, S. 345–358.

regierungen ab, der bis zum Ende der Tätigkeit der THA Gegenstand der Debatten blieb: Mit den ersten Betriebsstilllegungen – neben Pentacon in Dresden betraf dies auch ein Chemiefaserwerk mit 2000 Beschäftigten in Wittenberge im Nordwesten Brandenburgs – wurde deutlich, dass die Treuhand gewillt war, im Zuge der Einführung marktwirtschaftlicher Strukturen in den neuen Ländern hochgradig defizitäre Unternehmen ohne Privatisierungsaussichten zu schließen. Der zuständige Staatssekretär im Bundesfinanzministerium und spätere Bundespräsident Horst Köhler forderte Anfang 1991 im Präsidialausschuss des Verwaltungsrats der THA: »Es muß auch mal gestorben werden«.¹³ Dieses unternehmenszentrierte, betriebswirtschaftliche Agieren widersprach jedoch den Interessen der ostdeutschen Länder, die zwar einerseits die Umwandlung der Wirtschaft nach Kriterien des Wettbewerbs fördern wollten, andererseits aber ein natürliches Interesse daran hatten, so viele Arbeitsplätze wie möglich in den von Schließung bedrohten Unternehmen zu erhalten. Die Kosten für die laufenden betrieblichen Aufwendungen, Sanierungsausgaben sowie die Umsetzung von Restrukturierungskonzepten liefen wiederum bei der THA auf, die ständig auf eine Reduzierung der Ausgaben drängte.

Durch das Streitgespräch von Detlev Karsten Rohwedder und Regine Hildebrandt wurden diese Probleme offensichtlich. In der Argumentation spielten dabei auch soziokulturelle Prägungen eine nicht unerhebliche Rolle. Rohwedder, der bis 1978 als Staatssekretär im Bundeswirtschaftsministerium und seit 1980 als Vorstandsvorsitzender des Dortmunder Hoesch-Konzerns tätig gewesen war, vertrat die Rolle eines Managers. Durch die Moderatoren angesprochen auf die Frage, ob betriebswirtschaftliches Denken in dieser Krise ausreiche, erklärte Rohwedder, dass er dafür da sei, das Kaufmännische ins Recht zu setzen und unternehmensbezogene Entscheidungen zu treffen. Dabei schreckte er in seiner Argumentation auch vor saloppen Formulierungen nicht zurück. Im Hinblick

13 Zit. nach Zum Sündenbock gestempelt, in: Die Zeit vom 5.4.1991.

auf die gescheiterten Versuche zur Privatisierung der Interflug, deren Schicksal durchaus eine symbolische Funktion im krisenhaften Frühjahr 1991 zukam, erklärte Rohwedder: »Ich bin ja nun nicht dafür verantwortlich zu machen, dass Interflug mit diesen alten Iljuschin-62 und diesen anderen Knatterbombern noch nach Phnom Penh und Ho-Chi-Minh-Stadt und ich weiß nicht wohin fliegt.«¹⁴

Ihm gegenüber saß mit Regine Hildebrandt, bis 1989 in der DDR als Biologin beim volkseigenen Betrieb Berlin-Chemie tätig und bereits in der letzten DDR-Regierung unter Führung von Lothar de Maizière Ministerin für Arbeit und Soziales, eine Landespolitikerin, die sich als »authentisches Ost-Gewächs« großer Beliebtheit sowohl in Brandenburg als auch in den neuen Bundesländern insgesamt erfreute.¹⁵ Aufgrund ihres impulsiv-empathischen Auftretens erwarb sich Hildebrandt den Ruf einer »Mutter Courage des Ostens«.¹⁶ Ihre schnelle, markante und durch den Berliner Dialekt gefärbte Redeweise stand ebenso im Gegensatz zum Auftreten Rohwedders wie ihre inhaltlichen Forderungen nach einer starken Ausweitung von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen und der entsprechenden Beteiligung der Treuhand.

Die Agenda der Brandenburger Arbeitsministerin war geprägt durch den Gedanken, das grassierende Phänomen des Beschäftigungsabbaus durch alle verfügbaren Maßnahmen der Arbeitsmarktpolitik sozial abzufedern. Die Mitarbeiter ihres Ministeriums forderte sie dabei dazu auf, bei der Verwendung öffentlicher Mittel bis an die Grenzen der Legalität zu gehen.¹⁷ Das hohe Privatisierungstempo der THA, das sich seit Beginn des Jahres 1991 merklich beschleunigte und zu Hunderten Unternehmensverkäufen pro Monat führte, kritisierte Hildebrandt anlässlich einer Rede im Deutschen Bundestag im Mai 1992:

14 Was nun, Herr Rohwedder?, ZDF-Sendung vom 21.2.1991.

15 Elan ungebremst, Zorn bis zur Weißglut, in: Die Zeit vom 29.11.1991.

16 »Ick bin ick, det reicht mir«, in: Der Spiegel vom 25.4.1992.

17 Vgl. Unruhige Zeiten für die »Mutter Courage des Ostens«, in: Die Welt vom 7.2.1998.

»Man hat fast den Eindruck eines sozialistischen Wettbewerbs. In der DDR mußte man nämlich immer alles abrechnen, abhaken und Berichte schreiben. Ich habe den Eindruck, die Treuhand muß jetzt auch privatisieren, so wie wir unseren sozialistischen Wettbewerb abgerechnet haben. Sie muß ein bestimmtes Soll schaffen. Wenn sie nicht an produzierendes Gewerbe verkaufen kann, dann muß sie eben die Immobilie vermarkten. Aber abgehakt ist abgehakt. Die THA ist immer noch dem Finanzministerium unterstellt, obwohl es sich um Wirtschaft handelt, obwohl das Wirtschaftsministerium vielleicht günstiger wäre. Aber nein, es geht um die Gewinnmaximierung. Damit können wir Strukturpolitik im Osten nicht machen.«¹⁸

Gerade die regionale sowie sektorale Struktur- und Wirtschaftspolitik war ein zentrales Aufgabenfeld der Länder. Noch im September 1990 hatte Detlev Karsten Rohwedder vor der DDR-Volkskammer verkündet, wie er die Rolle der THA in der Zusammenarbeit mit den entstehenden ost-deutschen Bundesländern zukünftig gestalten wolle:

»Wir wollen ja nicht im Elfenbeinturm sitzen, sondern wir wollen in einer vernünftigen regionalen Vorortverantwortung unsere Arbeit tun. [...] Wir möchten gern durch die Außenstellen, durch die Niederlassungen bei der Konzipierung und Initiierung von lokalen und regionalen Wirtschaftsförderungsprogrammen mitwirken. Wir möchten eine Rolle spielen können bei Industrieansiedlungskonzepten.«¹⁹

Die Äußerung Rohwedders widersprach allerdings durchaus dem später von Birgit Breuel vertretenen Leitsatz, dass die THA »keinen Auftrag für eine Industrie- und Strukturpolitik« habe.²⁰ Zwar ruderte auch Rohwedder selbst Ende 1990 zurück und erklärte, dass es nicht die Aufgabe der THA sei, »anstelle der Länder und des Bundes Struktur-, Ansiedlungs-, Energie- oder Regionalpolitik zu betreiben«.²¹ Ein Jahr später hatten die

18 Deutscher Bundestag, 12. Wahlperiode, 91. Sitzung, 7.5.1992, S. 7481.

19 Volkskammer der Deutschen Demokratischen Republik, 10. Wahlperiode, 35. Tagung, 13.9.1990 (Stenografische Niederschrift), S. 1680 f.

20 Die Präsidentin der THA, Birgit Breuel, kommentiert die Rahmenvereinbarung über die Beschäftigungsgesellschaften, in: Handelsblatt vom 19.7.1991.

21 Das wird lange dauern, in: Wirtschaftswoche vom 23.11.1990.

Entwicklungen in Ostdeutschland aber dazu geführt, dass sich seine Nachfolgerin Breuel im Herbst 1991 hinsichtlich des gesetzlichen Privatisierungsauftrags und strukturpolitischer Sanierungserfordernisse noch immer »zwischen Baum und Borke« sah.²²

Das Spannungsfeld aus sich abzeichnenden unterschiedlichen Interessen zwischen THA auf der einen und regionalen Gebietskörperschaften in Brandenburg auf der anderen Seite ergab sich bereits aus den unterschiedlichen Aufträgen und Ansprüchen der Akteure. Das von der DDR-Volkskammer verabschiedete und im Zuge des Einigungsvertrages ergänzte Treuhandgesetz beauftragte die Behörde schließlich mit der Zielstellung, »daß sich durch zweckmäßige Entflechtung von Unternehmensstrukturen marktfähige Unternehmen herausbilden und eine effiziente Wirtschaftsstruktur entsteht«.²³ Aussagen zu regionalen Kooperationen und Abstimmungsprozessen mit territorialen Verwaltungseinheiten wie den zu der Zeit noch existierenden Bezirken der DDR oder den Ländern, deren Wiederbegründung perspektivisch zu erwarten war, enthielt das Treuhandgesetz nicht. Auch der Einigungsvertrag brachte dahingehend nur die Ergänzung, dass im Zuge der Erweiterung des Verwaltungsrates der THA auch die Ministerpräsidenten der ostdeutschen Bundesländer anstelle zweier Volkskammerabgeordneter als Mitglieder dieses Gremiums berufen werden sollten.

Während also die THA auf die Herausbildung einer effizienten Wirtschaftsstruktur hinarbeitete, verkündete Artikel 44 der 1992 in Kraft getretenen Verfassung des Landes Brandenburg als Ziel der Wirtschaftspolitik: »Das Land gewährleistet eine Strukturförderung der Regionen mit dem Ziel, in allen Landesteilen gleichwertige Lebens- und Arbeitsbedingungen zu schaffen und zu erhalten.«²⁴ Aus den mithin unterschied-

22 Bei der Treuhandanstalt ist ein Kurswechsel in der Privatisierungsstrategie nötig, in: Handelsblatt vom 18.10.1991.

23 Gesetz zur Privatisierung und Reorganisation des volkseigenen Vermögens – Treuhandgesetz – vom 17.6.1990, Paragraph 2, Absatz 6, in: Gesetzblatt der DDR 1990, Teil I, S. 301.

24 Verfassung des Landes Brandenburg vom 20.8.1992, Artikel 44, <https://bravors.brandenburg.de/de/gesetze-212792> (Zugriff am 13.1.2022).

lichen wirtschaftspolitischen Aufgabenstellungen ergab sich ein latentes Konfliktpotenzial.

Die Position der THA im föderalen System der Bundesrepublik Deutschland sowie die Festlegung ihrer Aufgaben, ihrer Kompetenzen und Handlungsmöglichkeiten insbesondere im regionalen Kontext bedurften also einer Regelung. Doch welche Stellung hatte die THA eigentlich im politischen Institutionengefüge des wiedervereinigten Deutschland, und welche Gestaltungsmöglichkeiten hatte eine brandenburgische Arbeitsministerin oder hatte die Landesregierung eines ostdeutschen Bundeslandes überhaupt, wenn es um die operative Tätigkeit der THA ging? War die in der Presse als allmächtig bezeichnete THA mit ihrem als »Herrscher des Ostens« wahrgenommenen Präsidenten tatsächlich eine »mächtige Nebenregierung« Ost, wie es der frühere Bundeskanzler Helmut Schmidt 1993 behauptete?²⁵

Die vorliegende Arbeit hat das Ziel, die THA im politischen Kräftefeld sowie den ökonomischen und gesellschaftlichen Debatten des wiedervereinigten Deutschland zu verorten. Forschungsleitend soll dabei die Frage nach der Bedeutung der Treuhandanstalt und den auf ihre Tätigkeit Einfluss nehmenden Akteuren der sozioökonomischen Transformation im Bundesland Brandenburg in der ersten Hälfte der 1990er-Jahre, aber auch darüber hinaus sein. Wer waren diese Akteure auf politischer, institutioneller, privatwirtschaftlicher sowie betrieblicher Ebene und inwiefern nahmen sie tatsächlich Einfluss auf die Arbeit der Treuhand sowie das Privatisierungsgeschehen vor Ort?

Auf Basis der bisherigen Forschungsliteratur sowie neu zugänglichen Archivmaterials soll das Wirken der THA aus einer zeithistorischen Perspektive erstmals auf regionaler Ebene systematisch untersucht werden. Dabei soll geklärt werden, wie Kompetenzen und Einflussmöglichkeiten zwischen der THA und dem Land Brandenburg verteilt wurden und wie sich deren Zuschnitte im Verlauf der Zeit veränderten.

25 Das Imperium des Dr. Rohwedder, in: Extra-Magazin vom 14.3.1991; Schmidt: Handeln für Deutschland, S. 110.

Als wesentlicher Ansatz dient eine politik- und institutionen- geschichtliche Analyse der handelnden Akteure in Verbindung mit einer empirischen, wirtschafts- und unternehmensbezogenen Auseinandersetzung mit Privatisierungsvorgängen und deren Folgen in Brandenburg.²⁶ Damit soll diese Arbeit einen Beitrag zu dem leisten, was die jüngere zeithistorische Transformationsforschung bereits seit einiger Zeit einfordert: »Although valuable historical work has been done on the Treuhand Agency, a detailed history remains to be written. Such a history would need to address the very different situations in the various industrial sectors and regions and the specific conditions of individual companies«.²⁷ Ein solcher Ansatz auf Landesebene stellt bisher ein Forschungsdesiderat dar und bietet für das Verständnis der THA neue Zugänge.

Dabei ist von Interesse, inwiefern die Treuhand überhaupt auf Länderebene agierte. Hierbei gilt es insbesondere die Stellung landeshoheitlicher und kommunaler Einrichtungen zu unterscheiden. Wie sah die Kommunikation der THA mit der Landesregierung auf der einen, aber auch mit betroffenen Städten und Gemeinden auf der anderen Seite aus? Welche Austausch- und Meinungsbildungsstrukturen zwischen THA und den regionalen sowie lokalen Akteuren existierten und wie entwickelten sich diese? Eine Regional- bzw. Länderstudie bietet auf der Basis eines multiperspektivischen Ansatzes die Chance zu einem tieferen Verständnis sowohl der konkreten Tätigkeit der THA vor Ort als auch der Hand-

26 Die Analyse der Akteure erfolgt auf Basis einer qualitativen Auswertung der Privatisierungsverläufe. Die Anwendung soziologischer Netzwerkforschung oder politikwissenschaftlicher Mehrebenenmodelle ist an anderer Stelle im Zusammenhang mit der Treuhandanstalt unternommen worden, wobei die Ergebnisse für die zeithistorische Auswertung von Entscheidungsprozessen und Handlungsspielräumen der einzelnen Akteure aufgrund der Komplexität und Individualität der einzelnen Privatisierungen nur bedingt aussagekräftige Ergebnisse bieten. Vgl. Raab, Steuerung von Privatisierung; Von TAKRAF zur Deutschen Bahn. Wie das Netzwerk der Treuhand-Manager immer größer wurde, in: mdr.de vom 10.8.2020, <https://www.mdr.de/nachrichten/deutschland/wirtschaft/treuhand/treuhand-netzwerke-100.html> (Zugriff am 13.1.2022).

27 Ritter: *The Social Policy of Unification and its Consequences*, S. 221.

lungsspielräume von Bund, Ländern und Kommunen im Rahmen der sozioökonomischen Transformation Ostdeutschlands.

Das Land Brandenburg als Untersuchungsgegenstand bietet sich hierzu in besonderem Maße an. Wie gezeigt werden wird, ist Brandenburg im ostdeutschen Vergleich stark durch die regionale und sektorale Struktur- und Ansiedlungspolitik der Sozialistischen Einheitspartei Deutschlands (SED) geprägt worden. Zahlreiche sozialistische Großbetriebe entstanden in den 1950er- bis 1970er-Jahren neu oder wurden massiv personell erweitert. Die THA übernahm 1990 die Verantwortung für diese Betriebe und hatte die Aufgabe, sie in marktwirtschaftliche Strukturen zu überführen. Eine Reihe der Großbetriebe lag direkt an der Oder-Neiße-Grenze und war auf die arbeitsteilige Struktur des Rates für gegenseitige Wirtschaftshilfe (RGW), des Wirtschaftsraums des Ostblocks, ausgerichtet gewesen. Mit der Einführung der D-Mark in Ostdeutschland, der Wiedervereinigung und den Umbruchsentwicklungen in Ostmitteleuropa endeten viele der Lieferbeziehungen schlagartig und das Bundesland rückte an den östlichen Rand der Europäischen Gemeinschaft.

Als Folge der DDR-Strukturpolitik bildete Brandenburg zugleich so etwas wie eine Zwischenstufe zwischen dem agrarisch geprägten Norden und den traditionellen industriellen Schwerpunktregionen im Süden Ostdeutschlands ab. Dies betraf auch die Einwohnerzahl, welche in etwa der von Thüringen und Sachsen-Anhalt entsprach. Zudem wies das Land eine Besonderheit im Hinblick auf seine politische Kultur nach der Wiedervereinigung auf. Die erste Ampelkoalition in Deutschland, also eine Koalition aus SPD, Bündnis 90 und FDP, unter Führung der Ersteren, stellte mit Manfred Stolpe bis 1994 nicht nur den einzigen sozialdemokratischen Ministerpräsidenten in Ostdeutschland, sie beschritt vor allem einen auf Konsens angelegten, eigenständigen »Brandenburger Weg«. Ob das Land aufgrund der politischen Konstellation auch einen Brandenburger Weg in der Wirtschaftspolitik verfolgte, der zu messbaren Unterschieden in den ökonomischen Entwicklungspfaden der ostdeutschen Bundesländer führte, bedarf allerdings einer Klärung.

Darüber hinaus sind es auch Möglichkeiten des Quellenzugangs und deren Verfügbarkeit, die das Bundesland Brandenburg zu einem

bevorzugten Untersuchungsgegenstand machen. Zu diesen zählen insbesondere die gut erschlossenen Bestände des Brandenburgischen Landeshauptarchivs in Potsdam (BLHA), aber auch der Kreisarchive auf kommunaler Ebene.

Ein empirischer Ansatz hat einerseits den Vorteil, eine Auswahl an Fallbeispielen vornehmen, und damit zugleich den Nachteil, andere Fälle nicht in den Blick nehmen zu können. Diese Arbeit nimmt 25 Industriebetriebe in den Blick, in denen etwa ein Drittel aller Brandenburger Treuhandbeschäftigten im Jahr 1990 tätig waren. Von den insgesamt 1,33 Millionen Beschäftigten in Brandenburg arbeiteten 1989 463 000 Menschen im verarbeitenden Gewerbe, das damit den größten Wirtschaftszweig bildete.²⁸ Insgesamt existierten 17 Großbetriebe mit jeweils mehr als 5000 Mitarbeitern, die den Regionen Brandenburgs ihr Gepräge gaben. Mehr noch wirkten sie identitäts- und sinnstiftend. So bezeichnete sich die Stadt Wittenberge als »Stadt der Nähmaschinen«. Rathenow trägt bis heute den Zusatz »Stadt der Optik« in seiner offiziellen Darstellung. Eisenhüttenstadt war überhaupt erst aufgrund seines standortbestimmenden Eisen- und Stahlwerkes entstanden und sodann (1961, zuvor StalinStadt) nach diesem benannt worden. Die besondere Bedeutung und Funktion der Betriebe sowie nicht zuletzt die Fokussierung von Politik und Medien auf die »großen« Privatisierungsfälle bieten den Ausgangspunkt für eine tiefergehende Analyse der Akteure auf betrieblicher und kommunaler Ebene, ebenso der Landes- und Bundesregierung, in Einzelfällen auch der supranationalen Ebene, also der Europäischen Gemeinschaft, sowie letztlich der Rolle der THA im Transformationsprozess selbst.

Dieses Vorgehen verfolgt den Ansatz einer differenzierten Betrachtung der THA, die es ermöglichen soll, die Handlungsspielräume und -grenzen der Entscheidungsträger sowie die Rolle betriebswirtschaftlicher, industrie- und wirtschaftspolitischer Erfordernisse zu untersuchen.

28 Vgl. Analyse der Ausgangsbedingungen des Landes Brandenburg und der 3 Bezirke Potsdam, Cottbus und Frankfurt (O) zur Bildung eines Landes Brandenburg, Arbeitsstand März 1990, Brandenburgisches Landeshauptarchiv (künftig BLHA), Rep. 601 RdB FfO, Nr. 26603, unfol.

Im Gegensatz zu anderen Sektoren wie dem Forschungs- und Hochschulwesen, dem Rundfunk oder dem Gesundheitswesen, die nach dem Vorbild der Bundesrepublik umgebaut wurden, blieb die Entwicklung vieler Industriebetriebe bis weit in die 1990er-Jahre offen.²⁹ Der Einigungsvertrag machte kaum Vorgaben zur Transformation und künftigen Gestaltung marktnaher Wirtschaftsbranchen. Da auch das Treuhandgesetz die Aufgabe des ökonomischen Umbaus ohne nähere Ausführungsbestimmungen beschrieb, rückte die THA ins Zentrum einer »industriellen Lenkungsstruktur, die auf dem Weg von der früheren sozialistischen Kombinatiorganisation zu einer marktwirtschaftlich konstituierten Branchengliederung als institutionelle Zwischenlösung fungieren sollte«.³⁰ Wie die THA bei Privatisierung der ehemaligen volkseigenen Betriebe vorging, welche Strategien sie auch unter öffentlichem Druck entwickelte und wie sich die Ergebnisse letztlich bewerten lassen, wird anhand der Fallbeispielanalysen aufgezeigt werden.

Die Beantwortung dieser und der weiter oben formulierten Forschungsfragen ist in jüngerer Zeit zu einem Gegenstand öffentlicher Debatten geworden. Entgegen zeitgenössischer Erwartungshaltungen ist die Tätigkeit der THA nicht in Vergessenheit geraten und es legte sich doch kein »sanfter Schleier des Vergessens« über die Behörde.³¹ Im Kontext ostdeutscher Landtagswahlen im Jahr 2019 äußerten sich Politiker der Parteien Die Linke und Alternative für Deutschland (AfD) negativ bis abfällig über das Agieren der THA, attestierten ein bis heute wirkendes »Treuhand-Trauma«, das noch nicht überwunden sei (Dietmar Bartsch, Die Linke), unterstellten, dass durch die Treuhand Millionen von Arbeitsplätzen »leichtfertig vernichtet« worden seien, und verlangten, dass deren »Machenschaften rücksichtslos aufgeklärt« gehörten (Björn

29 Vgl. Czada: »Modell Deutschland« am Scheideweg, S. 365.

30 Ebd., S. 366.

31 Kampe: Nachruf auf die Treuhand, S. 122: »Mit dem Abstand einiger Jahre wird vieles anders gewertet werden. Über Fehler und Skandale der Treuhand legt sich dann der sanfte Schleier des Vergessens. Zunächst wird es heißen: So schlimm war das doch gar nicht. Und zu guter Letzt: Eigentlich war doch alles in Ordnung.«

Höcke, AfD).³² In ähnlicher Weise stellte auch die Landesvorsitzende der Partei Die Linke in Brandenburg, Anja Mayer, fest: »Für viele Brandenburger bedeutete die Treuhand nicht nur den Verlust ihres Arbeitsplatzes, sondern es war auch die Abwicklung und gnadenlose Entwertung ihres bisherigen Lebens.«³³

Ob eine zeithistorische Regionalstudie auf empirischer Basis die Funktion der THA als eine Art »Bad Bank« der ostdeutschen Erinnerungskultur, also einem negativem Gründungsmythos des wiedervereinigten Deutschland, beeinflussen kann,³⁴ sei an dieser Stelle ebenso dahingestellt wie die Triftigkeit der in jüngster Zeit geäußerten Behauptung, dass eine »historisch angemessene Einschätzung der THA auch künftig schwerfallen wird«.³⁵ Diese Arbeit setzt sich stattdessen das Ziel, bisherige Leerstellen zu füllen und somit einen differenzierten Beitrag zur Erforschung einer Einrichtung und ihrer Arbeitsweise in regionaler Perspektive zu leisten, die die sozioökonomische Struktur der ostdeutschen Bundesländer nachhaltig geprägt hat. Darüber hinaus soll ein landesgeschichtlicher Beitrag zur Entstehung des Bundeslandes Brandenburg und seiner Entwicklung im wiedervereinigten Deutschland geleistet werden. Damit bietet sich auch die Gelegenheit, die in ihrer Bedeutung etwas zurückgedrängte Landesgeschichte als methodischen Zugang wieder stärker in das Bewusstsein zeithistorischer Debatten zurückzuholen und in die Forschung zur jüngsten Transformationsgeschichte zu integrieren.³⁶

32 Linke will neuen Untersuchungsausschuss zur Rolle der Treuhand, in: Die Zeit vom 19.4.2019; Höcke will Untersuchungsausschuss zur Treuhand, in: Süddeutsche Zeitung vom 1.5.2019.

33 Linke will Treuhand-Untersuchungsausschuss auch im Landtag, in: Süddeutsche Zeitung vom 21.7.2019.

34 Böick/Goschler: Studie zur Wahrnehmung und Bewertung der Arbeit der Treuhandanstalt, S. 115.

35 Kowalczuk: Die Übernahme, S. 122.

36 Vgl. Werner: Zur Geschichte des Fachs, S. 14–17.

Forschungsstand und Quellen

Die THA war bereits während ihrer Tätigkeit und darüber hinaus bis in die Gegenwart Gegenstand zahlreicher Veröffentlichungen, deren Spektrum von journalistischen und skandalisierenden Publikationen bis hin zu verwaltungs- bzw. wirtschaftswissenschaftlichen und schließlich auch ersten zeithistorischen Untersuchungen reicht.³⁷ Dem Bochumer Historiker Marcus Böick ist es mit seiner 2018 erschienenen Monografie zur Geschichte der THA zu verdanken, dass erstmals die gesamte Bandbreite der bis dahin erschienenen Literatur umfassend erörtert und eingeordnet wurde. Was die vor 2018 erschienenen Arbeiten zur THA angeht, kann daher an dieser Stelle auf die umfangreiche Überblicksdarstellung Böicks verwiesen werden.³⁸

In den Jahren 2018 bis 2021 waren darüber hinaus aber auch weitere Veröffentlichungen zur Thematik Treuhand zu verzeichnen, deren Veröffentlichung in einem engen zeitlichen Zusammenhang mit den 30. Jahrestagen des Mauerfalls und der Wiedervereinigung erfolgte. Die in dieser Zeit veröffentlichten Werke haben nicht nur bestehende negative Narrative über die Treuhand repetiert, sondern durchaus versucht, neue Akzente der Bewertung zu setzen sowie aktuelle Forschungsergebnisse zu präsentieren.³⁹

37 Zur Orientierung sei an dieser Stelle auf die behördenzentrierten, verwaltungs- und geschichtswissenschaftlichen Standardwerke zur THA verwiesen: Seibel, *Verwaltete Illusionen*; Böick: *Treuhand*.

38 Vgl. Böick: *Treuhand*, S. 19–31 u. S. 57–71.

39 Durchaus positivere Bewertungen der THA als frühere Autoren nahmen der ehemalige *Spiegel*-Journalist Norbert F. Pötzl sowie Karl-Heinz Paqué und Richard Schröder vor: Pötzl: *Der Treuhand-Komplex*; Paqué/Schröder: *Gespaltene Nation? Einspruch!* Weitgehend negative bis skandalisierende Deutungen finden sich bei Christa Luft, Wirtschaftsministerin in der Modrow-Regierung, dem Wirtschaftswissenschaftler Jörg Roesler sowie der Soziologin Yana Milev. Vgl. Luft: *Die größte Vernichtung von Produktivvermögen in Friedenszeiten*; Roesler: *Vom Volk zum Eigentum*; Milev: *Das Treuhand-Trauma*. Darüber hinaus hat das Institut für Zeitgeschichte München–Berlin 2020 zwei Sammelbände vorgelegt, die erste Forschungsergebnisse eines größer angelegten Projekts zur zeitgeschichtlichen Erforschung der Treuhandanstalt präsentieren. Vgl. Hoffmann (Hg.): *Transformation einer Volkswirtschaft*; ders./Brunnbauer

Der seit wenigen Jahren mögliche Zugang zu den THA-Akten im Bundesarchiv sowie der jahrestagsbezogene Veröffentlichungsrhythmus von Publikationen zur Friedlichen Revolution, der Wiedervereinigung und ihren Folgen lassen auch zukünftig weitere, mitunter kontroverse Darstellungen zur THA erwarten. Damit ist schon deshalb zu rechnen, da die THA unabhängig von Werturteilen über ihre Tätigkeit als »zentraler operativer Akteur« und »institutionelles Kernstück der Transformationspolitik für Ostdeutschland« wahrgenommen wurde und wird.⁴⁰

Im Rahmen dieser Arbeit wird Transformation als Systemwechsel mit allen daraus resultierenden politischen, rechtlichen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Facetten verstanden.⁴¹ Charakterisiert wurde dieser Systemwechsel nach Klaus König durch eine »Veränderung der gesamten Ordnung von Gesellschaft, Wirtschaft, Staat und damit der öffentlichen Verwaltung in all ihren Bezügen«.⁴² Bestandteile der Neuordnung sind demzufolge ein Regimewechsel, eine Steuerung durch aktive Politik sowie staatszentriertes Handeln ebenso wie partielle Ähnlichkeitsbeziehungen zwischen altem und neuem Regime.⁴³ Insbesondere in den Sozialwissenschaften ist der Transformationszeitraum zwischen 1990 und 1994, intensiv erforscht worden. Dabei hat die Kommission für den sozialen und politischen Wandel Ostdeutschlands (KSPW) mit insgesamt 25 Veröffentlichungen umfangreiche Forschungsbeiträge zu Umbruchsprozessen auf kommunaler und regionaler Ebene und damit zum sozial-strukturellen,

(Hg.): Transformation als soziale Praxis. Weitere Veröffentlichungen zur Treuhand haben sich mit einzelnen Privatisierungen und den Perspektiven der vom Transformationsprozess Betroffenen beschäftigt. Vgl. Jacobs (Hg.): Ein deutsches Drama; Rosa-Luxemburg-Stiftung (Hg.): Schicksal Treuhand – Treuhand-Schicksale. Begleitbuch zur gleichnamigen Ausstellung; Vinke: »Ein Volk steht auf – und geht zum Arbeitsamt«.

40 Transformation einer Volkswirtschaft, in: Deutschlandfunk vom 7.2.2019, https://www.deutschlandfunk.de/treuhandanstalt-transformation-einer-volkswirtschaft.1148.de.html?dram:article_id=440457 (Zugriff am 13.1.2022); vgl. Rauschnabel: Sanierungsstrategien der Treuhandanstalt, S. 202; Seibel: Nicht-intendierte wirtschaftliche Folgen politischen Handelns, S. 246 u. 250.

41 Vgl. Haase/Lepsius: Transformationsforschung, S. 344.

42 König: Personalpolitik bei der Transformation, S. 155.

43 Vgl. ebd.

institutionellen und kulturell-mentalen Wandel geleistet.⁴⁴ Mit Blick auf das Land Brandenburg brachten Beiträge zu den Städten Frankfurt (Oder), Strausberg und Brandenburg an der Havel umfangreiche qualitative und quantitative Ergebnisse hervor, die Eingang in diese Darstellung gefunden haben.⁴⁵ Zudem sind die wirtschaftlichen Verflechtungsstrukturen Brandenburgs mit Berlin diskutiert worden.⁴⁶

Neben den Studien der KSPW entstanden in den 1990er-Jahren eine Reihe von Darstellungen, die sich sowohl mit dem institutionellen Wandel der Verwaltungsstrukturen auf Landes- und auf lokaler Ebene beschäftigten als auch Fragen nach der politischen und sozialen Neustrukturierung des Bundeslandes Brandenburg nachgingen.⁴⁷ Da diese, wie gezeigt werden wird, in einer unmittelbaren Wechselwirkung zur Tätigkeit der THA erfolgten, stellen die entsprechenden Arbeiten eine wichtige Grundlage dar.

Einen wichtigen transnationalen Beitrag zur Transformationsforschung insbesondere im Hinblick auf Deindustrialisierungsprozesse und ihre Folgen hat Lutz Raphael vorgelegt.⁴⁸ Wenngleich sich Untersuchungszeitraum (1970–2000) und -gegenstand (Bundesrepublik, Frankreich, Großbritannien) nicht ohne Weiteres auf die spezifischen Herausforderungen Ostdeutschlands übertragen lassen, bietet Raphael doch gerade vor dem Hintergrund der schwindenden Bedeutung des verarbeitenden Gewerbes neue Impulse zum Verständnis makrohistorischer Prozesse und lebensweltlicher Erfahrungsräume an ausgewählten Beispielen wie der Stahlindustrie, die gerade auch in Brandenburg eine herausgehobene

44 Als Überblicksdarstellung vgl. Bertram/Kollmorgen (Hg.): Die Transformation Ostdeutschlands.

45 Vgl. Berg/Nagelschmidt/Wollmann: Kommunalen Institutionenwandel; Berg: Transformation der kommunalen Verwaltungsstrukturen; Dahms/Kunath: Regionale Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsentwicklung.

46 Vgl. Scherf: Besonderheiten des ostdeutschen Transformationsprozesses im Raum Berlin/Brandenburg.

47 Kursorisch zu nennen sind: Eisen/Wollmann: Institutionenbildung in Ostdeutschland; Köstering: Vier Jahre Verwaltungsaufbau im Land Brandenburg; Linde: Der Neuaufbau eines Landes.

48 Vgl. Raphael: Jenseits von Kohle und Stahl.

Stellung im öffentlichen Bewusstsein einnahm. Insofern ergeben sich hier direkte Anknüpfungspunkte für die Transformationsforschung zu Ostdeutschland.

Die Position der THA im politischen System der Bundesrepublik ist bereits seit den 1990er-Jahren intensiv untersucht worden.⁴⁹ Ihre Stellung im Institutionengefüge wurde dabei wiederholt problematisiert. Ihre Rechtsform einer bundesunmittelbaren Anstalt des öffentlichen Rechts ließ zunächst kaum Rückschlüsse auf die tatsächliche Stellung der THA zu. Dies führte zur Feststellung: »Die THA ist rechtlich kein Unternehmen und faktisch keine staatliche Behörde.«⁵⁰ Gerade die Funktion der THA, ihre Einbindung und Kontrolle innerhalb politischer Entscheidungsprozesse waren jedoch für die ostdeutschen Länder von besonderer Bedeutung, da sie sich innerhalb des institutionellen Gefüges mit der THA arrangieren und mit ihr zusammenarbeiten mussten. Daraus ergaben sich Konflikte über Zuständigkeiten, finanzielle Mittel und eigene Gestaltungsmöglichkeiten.⁵¹

Die Bundesregierung erklärte die rasche Privatisierung des Unternehmensbestandes der THA zu ihrem strategischen Ziel.⁵² Dass die Institution THA nicht in einem politökonomischem Vakuum entstand bzw. agierte, sondern vielmehr in den Zusammenhang einer geistig-ideellen Entwicklung gehörte, die heute als »neoliberale Wende« bezeichnet wird, zeigen auch die jüngeren Bewertungen der Treuhand im Kontext ideologischer Grundsatzdebatten. So sieht der Ostmitteleuropahistoriker Philipp Ther die Treuhand als Gegenstand einer »neoliberalen Reform-

49 Vgl. Czada: Die Treuhandanstalt im politischen System der Bundesrepublik; ders.: Das Erbe der Treuhandanstalt; Teichert: Die Treuhandanstalt im politischen und wirtschaftlichen Vereinigungsprozess.

50 Czada: Treuhandanstalt im Umfeld von Politik und Verbänden, S. 155.

51 Vgl. Nägele: Strukturpolitik wider Willen?

52 Deutscher Bundestag: 12. Wahlperiode, Drucksache 12/7001, Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage des Abgeordneten Dr. Fritz Schumann (Kroppenstedt) und der Gruppe der PDS/Linke Liste, Reaktion der Bundesregierung auf die Feststellungen des Bundesrechnungshofes zur Rechts- und Fachaufsicht des Bundesministeriums der Finanzen über die Treuhandanstalt, 8.3.1994, <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/12/070/1207001.pdf> (Zugriff am 13.1.2022).

strategie«. ⁵³ Den wesentlichen Wirkungszeitraum dieser Ideologie verortete er explizit in die Phase des Bestehens der THA: »Die Rolle des Staats sollte reduziert werden, dabei ging es in den 1980er- und 1990er-Jahren zunächst um die Wirtschaft, seit den späten 1990er-Jahren auch um die sozialen Sicherungssysteme und damit um wohlfahrtsstaatliche Kernkompetenzen.« ⁵⁴

Thers Einschätzung der Rolle der THA als sichtbares Zeichen staatlicher Deregulierungs- und Privatisierungsabsichten deckt sich mit anderen Wahrnehmungen, die in der Treuhand eine »neoliberale Exekutivmaschine schlechthin« erkannten. ⁵⁵ Zu berücksichtigen ist allerdings auch, dass es sich dabei nicht nur um einseitige westliche Konzepte zur Umwandlung der Wirtschaftssysteme handelte. Vorstellungen von Entstaatlichungsprozessen zur Modernisierung der Betriebe existierten auch in der DDR und in Ostmitteleuropa vor und während des Transformationsprozesses. ⁵⁶ Letztlich muss eine Beurteilung der Treuhandtätigkeit wirtschaftspolitische Leitbilder mitdenken, um das Handeln der Akteure und ihre Motivationen nachvollziehen zu können. Ob und inwiefern dabei möglicherweise Diskrepanzen innerhalb der Treuhandführung, aber auch aufseiten der politischen Funktionselite Ostdeutschlands, der Interessensverbände sowie der Betriebe bestanden, wird ebenfalls zu klären sein.

Bisher nur unzureichend untersucht worden ist das Wirken der THA auf regionaler Ebene, das gilt auch für Brandenburg. Dies zeigt sich unter anderem an den Überblicksdarstellungen zur Landesgeschichte, in denen zwar die wirtschaftlichen Probleme der frühen 1990er-Jahre thematisiert werden, die THA hierbei aber nicht einmal namentlich erwähnt wird. ⁵⁷ Auch eine 2017 erschienene sehr umfangreiche Lokalstudie zur Transformationsgeschichte Potsdams in den späten 1980er- und frühen 1990er-Jahren sparte eine wirtschaftshistorische Perspektive und damit die Rolle der

⁵³ Ther: Neoliberalismus.

⁵⁴ Ebd.

⁵⁵ Geißler: Im Schlepptau des Neoliberalismus.

⁵⁶ Vgl. Mark u. a.: 1989. A Global History of Eastern Europe, S. 62f.

⁵⁷ Vgl. Hahn: Geschichte Brandenburgs, S. 118–123; Kotsch: Das Bundesland Brandenburg (1990–1993), S. 795–800.

THA gänzlich aus.⁵⁸ Ähnliches scheint für andere Bundesländer zu gelten, wie eine 2018 erschienene Umbruchsgeschichte Mecklenburg-Vorpommerns zeigt, in der mit der THA einer der zentralen Akteure deutlich zu kurz kommt.⁵⁹ Das Bundesland Thüringen bildet insofern eine Ausnahme, als dass mit dem bis 1992 als Minister der Staatskanzlei tätigen Franz Schuster ein Akteur der Transformationszeit 2015 eine Arbeit zur Tätigkeit der THA vorgelegt hat.⁶⁰ Die durchaus ambitionierte Darstellung greift vor allem auf Sekundärliteratur sowie Presseartikel zurück, weist jedoch Schwächen in der Nachweisführung und der Quellengrundlage auf. Darüber hinaus bleiben kausale Zusammenhänge zwischen der Privatisierungspraxis der THA und den Ergebnissen der Transformation unterbelichtet.⁶¹

Zum Bundesland Brandenburg ist eine Reihe von Studien entstanden, die den sozialen Wandel in peripheren Regionen wie der Prignitz oder der Lausitz thematisierten oder den Transformationszeitraum aus politik- oder wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive betrachtet und bewertet haben.⁶² Bisher erstellte Studien zur Transformation ostdeutscher Wirtschaftsbranchen berücksichtigten zudem mitunter Brandenburger Unternehmen.⁶³ Darstellungen zur Geschichte von Brandenburger Industriestandorten stammen zum Teil von ehemaligen Betriebsangehö-

58 Vgl. Braun/Weiß: Im Riss zweier Epochen.

59 Vgl. Kreuzberger/Mrotzek/Niemann (Hg.): Land im Umbruch.

60 Vgl. Schuster: Thüringens Weg in die Soziale Marktwirtschaft.

61 Als ein Ergebnis mehrerer Veröffentlichungen in der *Thüringer Allgemeinen Zeitung* schildert der Band *Treuhand in Thüringen* zudem aus Mitarbeiterperspektive anhand ausgewählter Unternehmensbeispiele auf tendenziöse Weise vermeintliche Fehleinschätzungen der THA, welche in Kombination mit krimineller Energie von Käufern zum Ende vieler Betriebe beigetragen hätten. Dabei ist die Darstellung aufgrund der Quellenauswahl stark durch ein Ausverkaufs-, Deindustrialisierungs- und Opfernarrativ geprägt, welches die Entscheidungsspielräume der beteiligten Akteure aufgrund mangelnder Multiperspektivität unzureichend reflektiert. Vgl. Grosser/Müller/Raue (Hg.): *Treuhand in Thüringen*.

62 Vgl. Anter/Lorenz/Reutter: Politik und Regieren; Bayerl: Peripherie als Schicksal; Thomas (Hg.): Transformation moderner Gesellschaften; Geppert/Seidel/Toepel: Strukturelle Anpassungsprozesse; Willisch (Hg.): Wittenberge ist überall.

63 Vgl. Krätke/Heeg/Stein: Regionen im Umbruch; Matthes: Stromwirtschaft und deutsche Einheit; Rasch/Nicolaus (Hg.): Zum Transformationsprozess der DDR-Stahlindustrie; Raab: Steuerung von Privatisierung.

rigen oder von Regionalhistorikern, entstanden aber auch im Rahmen von Auftragsarbeiten, die ebenfalls die Transformationszeit der Unternehmen nach 1989 in den Blick nehmen.⁶⁴

Eine umfassende Wirtschaftsgeschichte Brandenburgs nach 1990 ist noch nicht geschrieben worden.⁶⁵ Bisherige Darstellungen konzentrieren sich auf das 19. und frühe 20. Jahrhundert sowie die Zeit zwischen 1945 und 1989.⁶⁶ Insofern bildet die Tätigkeit der THA in Brandenburg für das Bundesland auch eine neue wirtschaftsgeschichtliche Untersuchungsdimension. Dem Wirtschaftshistoriker André Steiner zufolge bieten sich dadurch Möglichkeiten zur Analyse von »Wahrnehmungen und Reflexionen von wirtschaftlichen Handlungen, Prozessen und Strukturen durch die Akteure in Öffentlichkeit, Politik, Wirtschaft und Wissenschaft«.⁶⁷ Dementsprechend sollen die von den Akteuren verfolgten Praktiken sowie die darauf aufbauenden Institutionen in den Blick genommen werden, um so die Ergebnisse, Konsequenzen und Strukturen des wirtschaftlichen Handelns aufzuzeigen. Dieser Ansatz entspricht auch den Erwartungen an aktuelle wirtschaftshistorische Arbeiten, verstärkt Veränderungsprozesse in den Blick zu nehmen. Nach Werner Plumpe liege die Zukunft der Wirtschaftsgeschichte gerade »in der Analyse des wirtschaftlichen Strukturwandels in seiner Einbettung in den gesellschaftlichen Wandel«.⁶⁸

Methodisch umfasst dieser Ansatz zugleich auch eine unternehmensgeschichtliche Dimension, da in der empirischen Forschung nach Ansicht des Wirtschaftshistorikers Ralf Ahrens »ohnehin kaum ein Weg an einer

64 Vgl. Abelshauser (Hg.): Die BASF; Berkner: Halbleiter aus Frankfurt; Bukowski/Limmer: Vom Vorzeigebetrieb zur Spitzenraffinerie; Götze/Mertens (Hg.): Wiege der optischen Industrie; Kranunion GmbH (Hg.): Geschichte der Unternehmen der Kranunion; Nicolaus/Schmidt: 50 Jahre EKO Stahl; Seifert: Weg und Abstieg der Interflug; Traditionsverein (Hg.): 50 Jahre Industriestandort Schwarze Pumpe; Veritasklub e. V. (Hg.): Bucheditionen »Nähmaschinenwerk«; Woldt: Profilsuren.

65 Ansätze hierzu lassen sich mit qualitativen Einschränkungen finden. Vgl. Mieck: Kleine Wirtschaftsgeschichte der neuen Bundesländer.

66 Vgl. Kotsch: Das Land Brandenburg zwischen Auflösung und Wiederbegründung, S. 297–329; Materna: Die Mark als Industriestandort; Schmieder: Wirtschaft und Bevölkerung.

67 Steiner: Wirtschaftsgeschichte.

68 Plumpe: Moden und Mythen, S. 233.

pragmatischen, am Einzelfall orientierten Kombination von ökonomischen und historischen Zugängen zum Unternehmen vorbei« führe.⁶⁹ Gerade weil Unternehmen sich wie andere historische Organisationsformen analysieren lassen, bietet die Unternehmensgeschichte grundlegende Einblicke in die Geschichte moderner Gesellschaften.⁷⁰

Dabei sind derartige Perspektiven kein Selbstzweck.⁷¹ Politik-, Institutionen-, Sozial-, Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte haben bisher ein großes Set an relevanter Forschungsliteratur hervorgebracht, die – durch zahlreiche Quellen erweitert – auf der Basis verschiedener Methoden zum Erkenntnisgewinn beitragen kann.

Im Gegensatz zu früheren Studien besteht im Rahmen dieser Arbeit die Gelegenheit, mit den äußerst umfangreichen Aktenbeständen der THA zu arbeiten. Diese hat insgesamt ungefähr 45 laufende Kilometer Akten produziert. Das Bundesarchiv Berlin übernimmt seit 2017 kontinuierlich Unterlagen aus diesem Bestand, sodass bis zum September 2019 bereits etwa 26 500 Akten archivalisch nutzbar gemacht wurden.⁷² Zu den bedeutendsten unter der Signatur B 412 im Bundesarchiv Berlin-Lichterfelde zu findenden Beständen gehören die Unterlagen der Vorstands- und Verwaltungsratssitzungen sowie des Leitungsausschusses der THA.

Neben den Protokollen und Unterlagen dieser Gremien sind für diese Regionalstudie insbesondere die Akten des Länderdirektorates Berlin-Brandenburg relevant. Die THA richtete Länderdirektorate ein, um unmittelbar mit den ostdeutschen Landesregierungen in den Austausch treten zu können. Zahlreiche Korrespondenzen, Vermerke und Unterlagen zu einzelnen Betrieben sind in der Überlieferung enthalten und ermöglichen eine interne Perspektive auf die Arbeitsweise der THA.

69 Ahrens: Unternehmensgeschichte.

70 Vgl. ebd.

71 Vgl. Berghoff: Wozu Unternehmensgeschichte?, S. 141.

72 Vgl. Pressemitteilung des Bundesarchivs vom 9.9.2019: Die Überlieferung der Treuhandanstalt beim Bundesarchiv. Informationen zu den Dimensionen der Überlieferung, der Bearbeitung beim Bundesarchiv und den Zugangsmöglichkeiten, <https://www.bundesarchiv.de/DE/Content/Pressemitteilungen/treuhand-projekt.html> (Zugriff am 13.1.2022).

Darüber hinaus sind über die THA-Akten Überlieferungen zu einzelnen Unternehmen zugänglich. Diese umfassen in der Regel Sanierungskonzepte, Aufsichtsratsprotokolle, Schriftverkehr sowie Kaufangebote und Material zu Privatisierungsverhandlungen. Zwar übernimmt das Bundesarchiv nicht die Bestände der in den ehemaligen Bezirksstädten der DDR ansässigen Niederlassungen der THA. Dennoch kann der institutionelle Aufbau dieser Einrichtungen sowie deren Struktur und Arbeitsweise über die Unterlagen der THA-Zentrale sowie Ersatzüberlieferungen aus Untersuchungsausschüssen und Selbstzeugnissen nachvollzogen werden.

Ebenfalls neu zugänglich sind darüber hinaus die Bestände der Bundesministerien im Bundesarchiv Koblenz für die Zeit nach 1990. Eingesehen werden konnten dort Archivalien aus dem Bundeskanzleramt (B 136), dem die Aufsicht über die THA führenden Bundesfinanzministerium (B 126) sowie dem Bundeswirtschaftsministerium (B 102), welche Vorgänge zu relevanten Unternehmen in Brandenburg, aber auch zur Lage in den neuen Ländern umfassen.

Erstaunlicherweise und von der Forschung bis dato unbemerkt war eine Reihe von THA-Unterlagen bereits seit Längerem in den Landesarchiven zugänglich. So führte der Verwaltungsratssitz des brandenburgischen Ministerpräsidenten Manfred Stolpe dazu, dass der Schriftwechsel sowie Vorlagen und Protokolle des Verwaltungsrates der THA im Brandenburgischen Landeshauptarchiv bereits seit einigen Jahren eingesehen werden können. Davon betroffen sind auch die Treuhandbestände in den korrespondierenden Ministerien, wie dem Wirtschafts- und dem Arbeitsministerium sowie den Ministerien für Finanzen und Umwelt. Ebenfalls im BLHA überliefert sind die Bestände der von der THA liquidierten Brandenburger Großbetriebe entsprechend einer Vereinbarung zwischen THA und Landesarchiven Anfang der 1990er-Jahre.⁷³

Daneben bieten auch andere Landesarchive einen Zugang zur Arbeit der THA im Land Brandenburg. Exemplarisch zu nennen sind das Landesarchiv Sachsen-Anhalt und das Landesarchiv Nordrhein-Westfa-

73 Vgl. Böick: Treuhand, S. 33.

len (NRW). Sie bieten einerseits die Möglichkeit, mit einem »Blick über den Tellerrand« externe Perspektiven auf die Arbeit der brandenburgischen Landesregierung zu gewinnen. Darüber hinaus finden sich auch Abstimmungsprozesse zwischen den ostdeutschen Ländern wieder, um gemeinsame Positionen gegenüber der THA einzunehmen. Das Landesarchiv NRW beherbergt zudem einen umfangreichen Bestand zur Verwaltungshilfe in Brandenburg. Diese umfasste Hilfen und Organisationsberatung zum Aufbau der kommunalen Selbstverwaltung sowie die Bereitstellung und Vermittlung von Führungskräften in die neuen Bundesländer (Institutionen- und Elitentransfer).

Einen Einblick in Transformationsprozesse auf lokaler Ebene ermöglichen die Kreisarchive in Brandenburg. Insbesondere das Kreisarchiv Barnim, aber auch die Stadtarchive in Schwedt oder Rathenow beherbergen umfangreiche kommunale Korrespondenzen sowohl mit der THA als auch mit der Landesregierung ebenso wie kleine Bestände zu abgewickelten Betrieben aus den Regionen.

Da die THA nicht in einem Vakuum agierte, bilden auch Archive zu Verbänden und Institutionen eine wichtige Arbeitsgrundlage. Hierzu zählen unter anderem das Archiv der sozialen Demokratie in Bonn mit den Beständen des Deutschen Gewerkschaftsbundes aus der Region Berlin-Brandenburg sowie die Unterlagen der Industrie- und Handelskammer aus Eberswalde.

Zu den politischen Interaktionen bieten die digital zugänglichen Parlamentsarchive des Deutschen Bundestages und des Brandenburger Landtages hervorragende Recherchemöglichkeiten. Dazu zählen auch die Ergebnisse des Untersuchungsausschusses »Treuhandaanstalt« des Deutschen Bundestags sowie die verfügbaren Materialien zum Untersuchungsausschuss zur Überprüfung der Tätigkeit der brandenburgischen Landesregierung im Verwaltungsrat der THA.⁷⁴ Die Einsetzung einer Enquete-Kommission zur Aufarbeitung der Geschichte und Bewältigung

74 Deutscher Bundestag: Bericht des 2. Untersuchungsausschusses »Treuhandaanstalt«; Landtag Brandenburg: Beschlussempfehlung und Bericht des Untersuchungsausschusses 1/4.

von Folgen der SED-Diktatur und des Übergangs in einen demokratischen Rechtsstaat im Land Brandenburg im Jahre 2010 führte zu einer Befragung ehemaliger THA-Niederlassungsleiter und zur Bewertung der THA-Tätigkeit in Brandenburg durch die Kommission.⁷⁵

Zahlreiche zeitgenössisch publizierte Presseberichte sind ein wichtiger Quellenbestand zur Kontextualisierung und Einordnung der Aktenfunde. Als besonders ergiebig erwies sich dabei ein von der THA selbst angelegtes Medienarchiv, das auch systematisch Artikel zu Unternehmen gesammelt hat. Dem digitalen Fortschritt ist es zu verdanken, dass Tages- und Wochenzeitungen wie *Der Spiegel*, *Die Zeit*, *Die Tageszeitung (taz)*, *Neues Deutschland* oder *Handelsblatt* ihre Pressearchive online und auf der Basis einer Schlagwortsuche zur Verfügung stellen. Diese oftmals sehr detailreichen Darstellungen werden ergänzt durch Pressesammlungen aus den Regional- und Lokalararchiven, welche die in Brandenburg auflagenstärksten Tageszeitungen wie die *Lausitzer Rundschau*, die *Märkische Allgemeine* bzw. die *Märkische Oderzeitung* und die *Potsdamer Neuesten Nachrichten* umfassen.⁷⁶

Nicht zuletzt haben einige der handelnden Akteure durch Selbstzeugnisse die Arbeit der Treuhand reflektiert. Dies betrifft insbesondere Politiker und deren Arbeit in der Landesregierung sowie beim Aufbau der Verwaltungsstrukturen, aber auch ehemalige Kombinate- bzw. Betriebsdirektoren.⁷⁷

Eine besondere Quelle stellt das Tagebuch des ehemaligen THA-Vorstandes und Wirtschaftsministers in Sachsen-Anhalt Klaus Schucht dar.

75 Vgl. Landtag Brandenburg: Abschlussbericht der Enquete-Kommission 5/1.

76 Die Regionalzeitungen Ostdeutschlands, deren Reichweite jeweils den ehemaligen Bezirksgrenzen der DDR entsprach, gehörten ebenfalls zum THA-Portfolio. Sie wurden an westdeutsche Verlage verkauft. Vgl. Kapitza: Transformation der ostdeutschen Presse; Tröger: Die Treuhand und die Privatisierung der DDR-Presse.

77 Vgl. Apel: Zerstörte Illusionen; Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie des Landes Brandenburg (Hg.): Neue Wege gehen in schwierigen Zeiten; Dittberner: Berlin, Brandenburg und die Wiedervereinigung; Döring: EKO; Brandenburgische Landeszentrale für politische Bildung (Hg.): Neuanfang in Brandenburg; Hildebrandt: Wer sich nicht bewegt, hat schon verloren; Stolpe: Sieben Jahre, sieben Brücken.

Schucht, der in der Treuhand für die Privatisierung der Bereiche Energie, Bergbau und Chemie zuständig war, hinterließ auf 1238 Seiten detaillierte Schilderungen von internen Abläufen und Verhandlungen mit potenziellen Investoren im Zeitraum seiner THA-Tätigkeit von April 1991 bis Ende 1994. Für das Land Brandenburg ergeben sich aus den Darstellungen zahlreiche Hintergrundinformationen zur Privatisierung der Chemiefaser- und Reifenindustrie sowie zu den langwierigen Verhandlungen über die Zukunft der Lausitzer Braunkohleförderung. Das Tagebuch Klaus Schuchts, dessen Entstehungsgeschichte bis heute allerdings nach wie vor nicht eindeutig nachvollzogen werden konnte, ist im Bundesarchiv Koblenz in zwölf Bänden überliefert.⁷⁸

In den vergangenen Jahren hat sich die Zeitgeschichte verstärkt der Transformationsforschung zugewandt. Allerdings ist ihr im Verhältnis zu anderen Wissenschaften aufgrund der schwächer ausgeprägten Tendenz zur Quantifizierung bisher gelegentlich unterstellt worden, mehr der »Horizonterweiterung« zu dienen, als eine eigenständige Disziplin darzustellen.⁷⁹ Auf der Grundlage zugänglicher Daten von Statistikämtern, durch Untersuchungen wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsinstitute sowie auch der Veröffentlichungen der THA bestehen neue Möglichkeiten zur zeithistorischen Untersuchung der wirtschaftlichen Transformation Ostdeutschlands. Indem Resultate und Materialien von sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Studien einbezogen und im geschichtlichen Kontext verortet werden, ergeben sich dadurch Chancen, quantitative Befunde als einen empirischen Rohbau zu nutzen und diesen historisch »auszubauen«.⁸⁰

Abschließend bietet auch die Oral History, subjektive Erinnerungszeugnisse in Form von Interviews, die Möglichkeit, Fragen der Zusammenarbeit zwischen der THA und brandenburgischen Akteuren zu erör-

78 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht, 12 Bände, 1991–1994, BArch Koblenz, N 1585/11-22, unfol.

79 Kollmorgen/Merkel/Wagener: Transformation und Transformationsforschung, S. 19–22 u. 25.

80 Banditt: Quantitative Erforschung der ostdeutschen Transformationsgeschichte.

tern. Als Gesprächspartner für die Interviews dienten ehemalige Akteure aus der Bundes- und Landesregierung, THA-Mitarbeiter, Wirtschaftsfunktionäre sowie Betriebsdirektoren, Belegschafts-, Gewerkschaftsvertreter und Bürgermeister. Die Einbindung dieser Protagonisten bzw. die Gegenüberstellung der unterschiedlichen Positionen soll einen tieferen Zugang zum Verständnis der maßgeblichen zeitgenössischen Auseinandersetzungen sowie ihrer Deutung bis in die Gegenwart bieten. Im Hinblick auf die Aussagekraft der Interviews blieb zugleich die Beschäftigung mit den schriftlich überlieferten Quellen zum Abgleich bzw. zum Aufdecken von Widersprüchen oder Auslassungen der grundlegende wissenschaftliche Ansatz der Arbeit.

Methodik und Aufbau der Arbeit

Die Transformationsforschung hat im Hinblick auf die zur THA noch zu leistenden und zu erwartenden Forschungsbeiträge eine Analyse ihrer Zwangslagen und Handlungsspielräume bei der Privatisierung der volkseigenen Betriebe auf der Basis fundierter und quellengesättigter Studien eingefordert.⁸¹ Diese Aufgabe versucht die vorliegende Studie auf der Basis eines landesgeschichtlichen Ansatzes aufzugreifen. Im Sinne einer modernen (ostdeutschen) Regionalgeschichte erfolgt dabei ein komparativer Blick über die territorial-administrativen Beschränkungen der brandenburgischen Landesgrenzen hinaus auf politik-, wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Fragestellungen, die auch die benachbarten Bundesländer betreffen. Landesgeschichte wird hierbei als Synthese bei gleichzeitiger Integration der Erträge der Regionalgeschichte begriffen.⁸² Nicht zuletzt aus einer sozialgeografischen Perspektive ergibt sich für Brandenburg unweigerlich eine Wahrnehmung von zentralen und peripheren Regionen in jeweiliger Abhängigkeit bzw. Entfernung zu Berlin, aus der sich

81 Vgl. Hoffmann/Schwartz/Wentker: Die DDR als Chance, S. 61.

82 Vgl. Buchholz: Landesgeschichte in Deutschland, S. 303.

handlungsbestimmende Verhaltensweisen ableiten lassen.⁸³ Mit dem »Brandenburger Weg« findet sich zudem eine Art »mental map«, deren Inhalt und Deutung es zu hinterfragen gilt.⁸⁴ Überhaupt ist es eine Aufgabe der Arbeit, nach »Konzepten raumbezogener Kommunikation« in Brandenburg zu suchen, also zum Beispiel nach einem besonderen Umgang zwischen THA und Landesregierung bzw. den Unternehmen, der sich von dem in anderen Bundesländern unterscheidet.⁸⁵ Nicht zuletzt resultiert der landesgeschichtliche Ansatz auch aus den archivalisch abgegrenzten Forschungszugängen, die das »Land Brandenburg« als eigenes Forschungsobjekt ermöglichen – und dieses damit sowohl einordnen als auch abgrenzen.

Der Untersuchungszeitraum der Studie umfasst im Kern etwa zehn Jahre, wobei der Schwerpunkt auf der ersten Hälfte der 1990er-Jahre liegt. Die Reformen der Modrow-Regierung hatten im Frühjahr 1990 zur Gründung der THA geführt. Die Privatisierungsprozesse in der Brandenburger Industrie endeten jedoch keineswegs mit dem offiziell zum Jahresende 1994 verkündeten Ende der Institution Treuhandanstalt. Deren Nachfolgeeinrichtung, die Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (BvS), sah sich wiederholt mit der Rückabwicklung von Kaufverträgen und erneuten Privatisierungsverhandlungen konfrontiert. Verfahren der Europäischen Union zu möglicherweise unzulässigen Beihilfen dauerten zudem ebenso bis Ende 1990er-Jahre an wie die Umsetzung von Modernisierungskonzepten, die unter anderem den Aufbau neuer Werksanlagen umfassten. Abgesehen davon zeigte sich, dass anscheinend zunächst erfolgreiche Privatisierungskonzepte durch veränderte Wettbewerbsbedingungen in der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre infrage gestellt wurden. Andererseits wurden auch Standorte noch vor der Jahrtausendwende wiederbelebt, nachdem sie sich zuvor in einem permanenten Modus des Arbeitsplatzabbaus und der Krisenbewältigung be-

83 Vgl. Fliedner: Sozialgeographie, S. 422–424.

84 Vgl. Freitag: Theorien und Methoden in der Praxis des Landeshistorikers, S. 80f.

85 Schlottmann: Rekonstruktion alltäglicher Raumkonstruktionen, S. 109.

funden hatten. Mit der Fokussierung auf den Zeitraum von 1990 bis 2000 wird diesen Umständen Rechnung getragen, wobei auch die Entstehungsgeschichte der Industriestandorte vor 1989 sowie die Entwicklungen der Betriebe bis in die jüngste Zeit Eingang in die Darstellung finden.

Als zentraler empirischer Untersuchungsgegenstand fungieren die strukturbestimmenden Industriebetriebe Brandenburgs. Deren Relevanz ergab sich aus den durch die Staats- und Parteiführung der DDR forcierten betrieblichen Konzentrationsprozessen im verarbeitenden Gewerbe, die durch die Kombinatiensbildung seit den 1970er-Jahren noch verstärkt wurden.⁸⁶ Im Jahr 1988 arbeiteten in der DDR 3,2 Millionen Industriebeschäftigte in 3408 Betrieben. Drei Viertel aller Industriebeschäftigten arbeiteten in Betrieben mit über 1000 Mitarbeitern.⁸⁷ Der sozialistische Großbetrieb war also die Regel und nicht die Ausnahme.

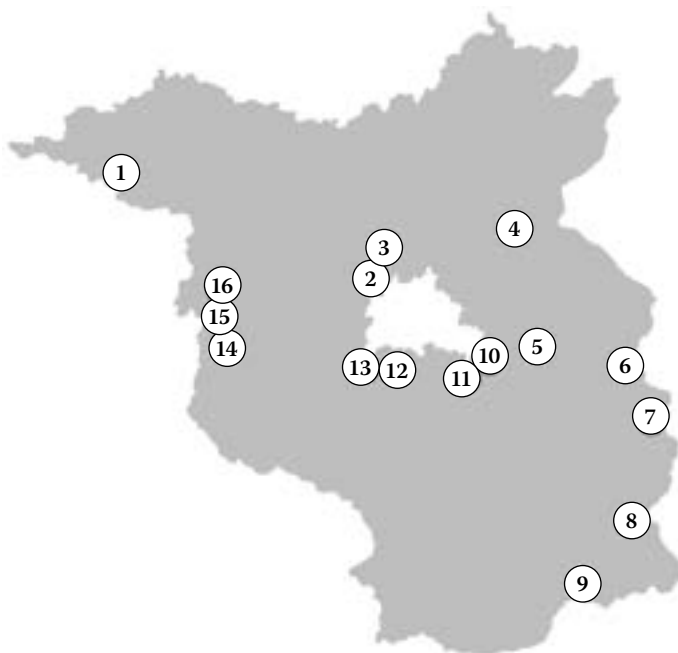
Zu klären ist dabei, inwiefern die betrieblichen Strukturen vor 1989 mit dem gängigen Deindustrialisierungsnarrativ in Ostdeutschland nach der Wiedervereinigung übereinstimmen?⁸⁸ Dies bezieht sich insbesondere auf den Anteil der tatsächlich in der Produktion tätigen Beschäftigten. Der sozialistische Betrieb sollte nicht nur eine ökonomische, sondern auch eine soziale sowie auch eine politisch-ideologische Einheit bilden.⁸⁹ Neben den eigentlichen Produktionsstätten waren daher Kulturhäuser, Sportstätten, Ferienheime, Kindergärten und Berufsschulen den Betrieben angegliedert. Die dafür benötigten Arbeitskräfte waren damit Teil der Gesamtbelegschaft der industriellen Großbetriebe. Diese prägten nicht nur die regionale und sektorale Wirtschaftsstruktur der DDR, sondern übernahmen auch Aufgaben, die im politisch-administrativen System der Bundesrepublik der kommunalen Selbstverwaltung zugeordnet waren bzw. mit der Wiedervereinigung dieser zugeordnet werden mussten.

86 Vgl. Sywottek: Wirtschafts- und sozialpolitische Entwicklungen, S. 164.

87 Berechnet nach Statistisches Jahrbuch der DDR 1989, S. 139.

88 Vgl. Heimpold: Zwischen Deindustrialisierung und Reindustrialisierung, S. 728 f.; Martens, Der entindustrialisierte Osten.

89 Vgl. Hübner: Betrieb als Sozialisationsinstanz; Zimmermann: Die industrielle Arbeit der DDR.



1 Nähmaschinenwerk Wittenberge	8 Textilkombinat Cottbus
2 Stahl- und Walzwerk Hennigsdorf	9 Braunkohlekombinat Senftenberg
3 Kaltwalzwerk Oranienburg	10 Interflug Schönefeld
4 Stadt Eberswalde mit den Industriebetrieben: Walzwerk, Schweinezucht und -schlacht- kombinat, Kranbau, Eisengießerei, Chemische Werke Papierfabrik	11 Schwermaschinenbau Wildau
5 Reifenwerk Fürstenwalde	12 Nutzkraftwagenwerk Ludwigsfelde
6 Halbleiterwerk Frankfurt/Oder	13 Geräte- und Regler-Werke Teltow
7 Eisenhüttenkombinat Ost Eisenhüttenstadt	14 Stahl- und Walzwerk Brandenburg
	15 Chemiefaserwerk Premnitz
	16 Optische Werke Rathenow

Abbildung 1: Lage der zu untersuchenden Brandenburger Industriestandorte⁹⁰

90 Nummerierung im Uhrzeigersinn.

Die strukturbestimmende und damit überragende regionalpolitische Funktion der Großbetriebe hatte auch Auswirkungen auf die mediale Berichterstattung der frühen 1990er-Jahre in Brandenburg, in deren Zentrum immer wieder die schwierige wirtschaftliche Situation der beschäftigungsintensiven Unternehmen stand. Zu untersuchen ist dabei, inwieweit sozioökonomische Entwicklungen der 1990er-Jahre in den ostdeutschen Ländern schon durch soziale Ordnungen in der späten DDR vorgeformt waren, da sich mit der Betrachtung des *Davor* und *Danach* neben den Brüchen auch mögliche Kontinuitäten über 1989/90 hinweg beobachten lassen können.⁹¹ Dieser Logik folgt der Aufbau der Arbeit.

Im ersten Kapitel werden die wesentlichen Entwicklungen des verarbeitenden Gewerbes und ihre Wechselwirkungen mit dem Ausgangspunkt der dynamischen Entwicklung der Stadt Berlin seit dem 19. Jahrhundert nachgezeichnet. Dabei werden sowohl historisch gewachsene als auch mehr oder weniger künstlich bis 1945 entstandene Strukturen Brandenburgs in den Blick genommen, welche die Wirtschaftsgeografie des Landes nachhaltig prägten. Daran anknüpfend wird der Zeitraum zwischen 1945 und 1989 betrachtet. Die Wirtschaftspolitik der SED war nach den Demontagen durch die sowjetische Besatzungsmacht zunächst auf eine Wiederherstellung bestehender Strukturen ausgelegt. Mit dem Beschluss zum Aufbau einer Schwerindustrie und dem Entstehen eines Eisenhüttenkombinats Ost (EKO) an der Oder begann die Phase industrieller Neuansiedlungen. Bis in die 1970er-Jahre profitierte Brandenburg schließlich stärker als alle anderen Teile der DDR von der zentralisierten sektoralen und regionalen Strukturpolitik der DDR, die auf den Ausgleich von Disparitäten angelegt war und die eine Reihe von Neuansiedlungen von Großbetrieben bedeutete. In der Folge entstand auch aufgrund der Deutschen Teilung und der Abtrennung West-Berlins eine wenig ausdif-

91 Vgl. Banditt: Quantitative Erforschung der ostdeutschen Transformationsgeschichte. In gleicher Weise sah es auch der Soziologe Rainer Lepsius als erforderlich an, dass man bei der Erforschung der Transformation Ostdeutschlands »nicht erst 1989 oder 1985 ansetzen« dürfe, sondern einen früheren Ausgangspunkt wählen müsse: Lepsius: Zur generellen Situation der Sozialwissenschaften in der bisherigen DDR, S. 17.

ferenzierte regionalwirtschaftliche Struktur, die die Ausgangssituation für die ökonomische Transformation Brandenburgs nach 1989 bildete. Aus der Darstellung dieser Prozesse ergibt sich eine Vergleichsfolie für die weitere Entwicklung Brandenburgs bzw. der ostdeutschen Länder nach 1990. Zugleich sollen so Wechselwirkungen zwischen den Transformations- und Umbruchsprozessen ostdeutscher Unternehmen im 20. Jahrhundert nachvollzogen und verdeutlicht werden.⁹²

Das zweite Kapitel widmet sich den Akteuren der sozioökonomischen Transformation. Dabei geht es zunächst um die Umwandlung der Bezirksstrukturen 1990 sowie um die Herausbildung der Landes- und der kommunalen Selbstverwaltung nach westdeutschem Muster. Innerhalb der administrativen Strukturen der neuen Länder stellt sich dabei die Frage nach der Bedeutung des Elitenwechsels, der einerseits das Fortwirken von Netzwerken über den Systembruch hinweg in den Blick nimmt, zugleich aber auch nach mentalitätsspezifischen Aspekten und Problemen des Zuzuges westdeutscher Verwaltungsbeamter fragt. Dies betrifft auch Austauschprozesse innerhalb der Wirtschaftselite und deren Auswirkungen auf die Privatisierungsanstrengungen Brandenburger Betriebe.⁹³ Damit verbunden ist die Darstellung des Aufbaus der Landesverwaltung und der wirtschaftspolitischen Institutionen unter der Regierung Stolpe sowie der politischen Agenda der Landesregierung im Hinblick auf die Wirtschafts-, Arbeitsmarkt- und Finanzpolitik. Ebenfalls Gegenstand dieses Kapitels ist die Genese der Institution THA und ihre Tätigkeit im Land Brandenburg. Die Ende 1990/Anfang 1991 entstandenen administrativen und institutionellen Einrichtungen auf THA-Seite werden ebenso in den Blick genommen wie Fachressorts, Zuständigkeiten und Gremien der Landesregierung, die für die Kooperation beider Akteure von zentraler Bedeutung waren. Von enormer Bedeutung für die Privatisierung der Brandenburger Industriebetriebe waren die THA-Niederlassungen in den ehemaligen Bezirksstädten Cottbus, Frankfurt (Oder) und Potsdam, die in einem dritten

92 Vgl. Damm u. a.: Ostdeutsche Unternehmen im Transformationsprozess 1935 bis 1995, S. 205.

93 Vgl. Hoffmann/Schwartz/Wentker: Die DDR als Chance, S. 62.

Abschnitt thematisiert werden. Die organisatorische und personelle Zusammensetzung sowie die öffentliche Wahrnehmung der Brandenburger THA-Niederlassungen und deren interne Kontrolle durch die Zentrale sind bisher weitgehend unerforscht und bedürfen für das Verständnis der Treuhand auf Landesebene daher einer tiefergehenden Analyse.

Mit dem dritten Kapitel beginnt mit der Betrachtung der Umwandlung und Privatisierung großer, ehemaliger volkseigener Betriebe die eigentliche empirische Analyse der handelnden Akteure. Aufgrund ihrer besonderen Bedeutung für die regionale Wirtschaftsstruktur werden exemplarisch zwei Branchen analysiert. Mit etwa 77 000 Beschäftigten bildete die in der Lausitz angesiedelte Braunkohleindustrie den beschäftigungsintensivsten Wirtschaftszweig Brandenburgs, der durch die Autarkiebestrebungen der DDR rasant gewachsen war. Die THA stand vor der schwierigen Aufgabe, die beiden großen Betriebe der Braunkohleförderung und -verarbeitung, die Lausitzer Braunkohle AG und die Energiewerke Schwarze Pumpe AG, aufgrund des rasch zurückgehenden Bedarfs an Braunkohleerzeugnissen in Ostdeutschland in zukunftsfähige Strukturen zu überführen und zugleich die bis 1989 massiv vernachlässigte Sanierung der ökologischen Folgeschäden des Bergbaus in die Wege zu leiten.

In ähnlicher Weise wie in der Braunkohle war auch die Struktur der Stahlindustrie in Brandenburg geprägt durch die Erfordernisse eines abgetrennten und auf den RGW ausgerichteten Wirtschaftsraumes. Während in Westeuropa seit den 1970er-Jahren anhaltende Überkapazitäten für einen verschärften Wettbewerb insbesondere auf dem bundesdeutschen Markt sorgten, wuchs die Stahlproduktion in der DDR bis 1989 kontinuierlich an. Mit der Wiedervereinigung stellte sich die Frage nach der Wettbewerbsfähigkeit und Existenzberechtigung der fünf Stahlstandorte in Brandenburg. Dies galt insbesondere für das EKO in Eisenhüttenstadt, mit 13 000 Beschäftigten wichtigster Arbeitgeber der peripher gelegenen Region. Das EKO war daher Gegenstand intensiver öffentlicher Debatten um die Aufgaben und die Verantwortung der THA im Hinblick auf strukturpolitische Grundsatzentscheidungen.

Eine weniger systematische als stärker die einzelnen Akteure in den Blick nehmende Darstellung der Privatisierung strukturbestimmender In-

dustriebetriebe ist Gegenstand des vierten Kapitels. Anhand von Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen sollen Einflussmöglichkeiten politischer oder betrieblicher Akteure beleuchtet werden. Dazu zählen das Trabantenfeld der Treuhandanstalt, zu dem der sogenannte Leitungsausschuss und Unternehmensberatungen gehörten, wie auch westdeutsche Privatisierungsakteure, zu denen die Käuferbetriebe oder die mit der Abwicklung von THA-Betrieben beauftragten Liquidatoren zählten.

Die akteurszentrierte Perspektive wird jeweils in die Darstellung der Privatisierungsverläufe, wie unter anderem der Rathenower Optischen Werke, des Reifenwerkes Fürstenwalde oder des Chemiefaserbetriebes Premnitz, einbezogen. Mit der Privatisierung der Geräte- und Regler-Werke in Teltow wird zudem der erste medial stark rezipierte »Skandal-fall« der THA analysiert, der vor dem Hintergrund von Insidergeschäften und Falschbewertungen letztlich dazu führte, dass sich die THA gezwungen sah, ihre eigene Revisionsabteilung erheblich auszubauen. Am Beispiel des Halbleiterwerks Frankfurt (Oder) soll die Auseinandersetzung zwischen der THA und Brandenburg über Landesbeteiligungen an einem hochgradig defizitären Unternehmen mit geringen Privatisierungsaussichten nachvollzogen werden.

Die Darstellung der Entwicklung von insgesamt zehn strukturbestimmenden Betrieben mit jeweils mehreren Tausend Beschäftigten soll schließlich aussagekräftige Rückschlüsse auf generelle Privatisierungsstrategien der THA, Veränderungen der betrieblichen Strukturen im Rahmen des Transformationsprozesses sowie die Auswirkungen für die Industriestruktur des Landes Brandenburgs erlauben. Bei der Auswahl der einzelnen Perspektiven bzw. ihrer Nichtberücksichtigung wurde zudem auf aktuelle Forschungsprojekte Rücksicht genommen, die sich schwerpunktmäßig mit weiteren Akteuren der Transformation auseinandersetzen.⁹⁴

Das fünfte Kapitel wagt schließlich den Blick auf die Meso- und Mikroebene der sozioökonomischen Transformation. Am Beispiel der Stadt

94 Vgl. Allen: Investing Foreigners in Post-Wall Eastern Germany; Karlsch: Die Strategien der Treuhandanstalt; Rau: Vereinigung in der Krise.

Eberswalde, die Ende 1989 durch zahlreiche Betriebe des verarbeitenden Gewerbes geprägt war, werden Veränderungsprozesse auf kommunaler Ebene nachvollzogen. Mit der industriellen Schweinefleischproduktion und dem Kranbaubetrieb werden zwei wichtige Unternehmen hinsichtlich ihrer Privatisierungsverläufe in den Blick genommen. Zur Erweiterung der Perspektive jenseits der Großbetriebe werden in einem zweiten Abschnitt auch kleinere Privatisierungen volkseigener Betriebe des Handels sowie der Chemie-, Metall- und Papierindustrie dargestellt. Anhand der Beispiele sollen generelle Herausforderungen wie die Probleme innerstädtischer Industrieanlagen ostdeutscher Betriebsleitungen oder den wirtschaftlichen Verflechtungen mit den sowjetischen Besatzungstruppen dargestellt werden.

Die Rahmenbedingungen, die Begleitung sowie die Auswirkungen der sozioökonomischen Transformation sind Gegenstand des dritten Abschnitts. Neben der Frage nach der Kontinuität betrieblicher Eliten in einem neuen politischen Umfeld zählt dazu auch der Umgang mit der Treuhandanstalt in der Lokalpolitik. Ein wesentlicher Schwerpunkt der Arbeit von städtischen Entscheidungsträgern betraf den Umgang mit den drängenden sozialen Fragen, die sich aus den Entlassungen der THA-Beschäftigten ergaben. Darüber hinaus prägten Proteste und ungeklärte Eigentumsfragen gleichermaßen die Arbeit der THA wie des Verwaltungsapparates vor Ort. Welche Strategien zum Umbau der Wirtschaftsordnung auf Mikroebene gewählt wurden und welche Auswirkungen diese hatten, soll zudem exemplarisch am Aufbau eines Gewerbeparks nachgezeichnet werden.

Ziel dieses Kapitels ist es damit, die kommunalen Handlungsspielräume zur Lösung ökonomischer Probleme zu erörtern. Ein Erkenntnisinteresse ergibt sich aus der Frage, welchen Aktionsradius die THA überhaupt vor Ort hatte, außerdem, wie sich die Kommunikation zwischen Stadt, THA und Landesregierung gestaltete. Zudem sollen verstärkt die Folgen und Wechselwirkungen der THA-Tätigkeit beschrieben werden. Das betrifft unter anderem die Flächen- und Ansiedlungspolitik von THA, Kommunen und Landesregierung ebenso wie Probleme der Vermögenszuordnungen, aber auch arbeitsmarkt- und

strukturpolitische Maßnahmen, um dem rasanten Beschäftigungsabbau entgegenzuwirken.

Das zusammenfassende sechste Kapitel greift die in den vorangehenden Abschnitten dargestellten Befunde auf und kontextualisiert diese. Auf der Basis eines Vergleichs wesentlicher sozioökonomischer Parameter wird die Frage nach einem spezifischen Brandenburger Weg im Zuge des Übergangs von der Plan- in die Marktwirtschaft in Ostdeutschland beantwortet. Schnitt Brandenburg in Relation zu den anderen neuen Bundesländern besser oder schlechter ab und wie sehr waren die Transformationsergebnisse *überhaupt* von landesspezifischen Schwerpunkten in der Wirtschafts-, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik abhängig?

In einem zweiten Teil werden die Besonderheiten des Brandenburger Transformationsprozesses charakterisiert. Mit Blick auf die Stellung der THA und ihr Verhältnis zur Brandenburger Landesregierung soll die Frage geklärt werden, ob es sich bei der Treuhand wirklich um eine Art »Nebenregierung Ost« handelte oder jene vielmehr als strukturpolitischer Akteur »wider Willen« agierte.⁹⁵ Darüber hinaus sollen die Auswirkungen der THA-Tätigkeit auf die Wirtschaftsstruktur Brandenburgs eingeordnet und Anregungen für weitere Forschungsansätze gegeben werden.

Im Schlussteil wird der Fokus noch einmal auf die zentralen politischen Akteure in Brandenburg gelegt, deren Agieren maßgeblich die gesellschaftliche Akzeptanz der Transformationsherausforderungen geprägt hat.

Die von dieser Arbeit angestrebte empirische Bestandsaufnahme möchte erstmals einen landesspezifischen historischen Ort für die THA ermitteln, der die sie prägenden und durch sie geprägten Akteure in regionaler Perspektive umfassend berücksichtigt. Die quellenorientierte Studie soll damit einen Beitrag zu einer durch vereinigungsbedingte Probleme und globale Veränderungen des Wirtschafts- und Finanzsystems geprägten zeithistorischen Erforschung der Transformation Ostdeutschlands leisten.⁹⁶

95 Nägele: Strukturpolitik wider Willen?, S. 43.

96 Vgl. Hoffmann: Im Laboratorium der Marktwirtschaft, S. 173.

I. Ausgangsbedingungen der Transformation: Brandenburgs industrielle Prägung bis 1989

Die Transformationsprozesse der Brandenburger Industrie nach 1989 lassen sich ohne eine Analyse der Ausgangsbedingungen nicht hinreichend nachvollziehen. Dabei geht es im Kern um die Frage, wann die für Brandenburg wichtigen Industriestandorte entstanden sind und welche Bedeutung diese für das Wirtschaftsgefüge in der Region hatten.

Eine wirtschaftshistorische Darstellung dieser Vorgänge in Brandenburg bis zum Ende der DDR ist ohne einen vergleichenden Blick *nach* und die wiederholte Bezugnahme *auf* Berlin nicht vorstellbar.¹ Berlin war Ausgangspunkt der Industrialisierung Brandenburgs und bildete mit der Provinz einen sozioökonomischen Verflechtungsraum.² Die Stadt entwickelte sich ab Mitte des 19. Jahrhunderts zu einem Verkehrsknotenpunkt. Zahlreiche Lehranstalten und naturwissenschaftlich-technische Einrichtungen brachten Techniker und Ingenieure hervor, deren Erfindungen und Patente den Grundstein für die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Industrie legten. Von dieser Entwicklung profitierte Brandenburg nicht nur, es ermöglichte auch erst die Expansion der gewerblichen Unternehmen, indem das Berliner Umland ausreichend Grund und Boden sowie die benötigten Arbeitskräfte für die Ausweitung der Produktionskapazitäten bereitstellen konnte.³

1 Dazu ausführlich Ribbe: Historisches Verflechtungsgebiet; Schmieder: Wirtschaft und Bevölkerung.

2 Vgl. Müller/Müller: Brandenburg als preußische Provinz, S. 434.

3 Vgl. Ribbe: Historisches Verflechtungsgebiet, S. 71.

1. Industrielle Entwicklung Brandenburgs bis 1945

Für gewöhnlich prägten regionale Gegebenheiten die jeweiligen industriellen Entwicklungsprozesse in Deutschland und Europa. Hierzu zählten die geografische Lage, das Klima, die Bodenfruchtbarkeit und insbesondere die Rohstoffvorkommen.⁴ Die »märkische Streusandbüchse« – eine scherzhafte Bezeichnung für Brandenburg, welche sich auf die nährstoffarmen Bodenverhältnisse bezog – war mit ihren wenigen Bodenschätzen nicht gerade eine bevorzugte Wirtschaftsregion.⁵ In der Region des Finowtals sowie bei Storkow konnte immerhin Torf für die brenntechnische Versorgung der frühen Metallverarbeitung um Eberswalde sowie der Kalköfen in Rüdersdorf gestochen werden.⁶ Durch die Erweiterung der gewerblichen Produktion, die vor allem auf das rasante Wachstum Berlins zurückzuführen war, wurden für den zunehmenden Einsatz von Dampfmaschinen ertragreichere Brennstoffe benötigt. Hier konnte die ergiebigeren, in weiten Teilen der Mark praktisch unbegrenzt vorhandene Braunkohle Abhilfe schaffen. Die Erfindung der Brikettpresse 1856 verbesserte die Transportfähigkeit der Braunkohle erheblich und deren Abbau expandierte in der Region um Senftenberg innerhalb der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts rasch. Damit errang die Braunkohle eine überregionale ökonomische Bedeutung für die Lausitz. Die Fördermengen von Braunkohle schnellten von 1,4 Millionen Tonnen im Jahr 1878 auf 24 Millionen Tonnen im Jahr 1912 hoch.⁷ Anfang des 20. Jahrhunderts arbeiteten be-

4 Vgl. Kiesewetter: Regionale Industrialisierung in Preußen im 19. Jahrhundert, S. 93.

5 Vgl. Materna: Die Mark als Industriestandort, S. 94; Radtke: Brandenburg im 19. Jahrhundert, S. 570; Leupolt: Industriestruktur in Berlin-Brandenburg, S. 78. Der Begriff der »märkischen Streusandbüchse« geht einerseits auf die Kurzbezeichnung »Mark« zurück, die seit der Frühen Neuzeit das Gebiet um Berlin bezeichnete. Unter einer Streusandbüchse wurde eine Büchse mit feinem Sand (Streusand) verstanden, der zum Trocknen der Tinte auf ein Schriftstück gestreut wurde. Hierzu: Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache, <https://www.dwds.de/wb/Streusandb%C3%BCchse> (Zugriff am 13.1.2022).

6 Vgl. Büsch: Industrialisierung und Gewerbe I, S. 57 f.

7 Vgl. Statistisches Jahrbuch für das Deutsche Reich 1880, S. 30; Bayerl: Peripherie als Schicksal, S. 269.

reits 15 000 Menschen in den Lausitzer Tagebauen und Braunkohlewerken.⁸ Die Braunkohle hatte sich zur »industriellen Destination der Lausitz entwickelt«.⁹

Mit dem Aufstieg Preußens zur dominierenden deutschen Großmacht und der Bedeutungszunahme Berlins als politischem Zentrum vollzog sich in der preußischen bzw. deutschen Hauptstadt ein rasanter Prozess des demografischen und wirtschaftlichen Wachstums. Zwischen 1849 und 1910 vervierfachte sich die Bevölkerungszahl Berlins auf 2 070 000 Einwohner. Dieser rasante Zuwachs basierte vor allem auf Wanderungsgewinnen, die sich in erster Linie aus dem näheren Umfeld der entstehenden Metropole – und damit aus Brandenburg – speisten.¹⁰ Die Sogwirkung Berlins verhinderte aber nicht, dass auch die beiden Brandenburger Regierungsbezirke Potsdam und Frankfurt (Oder) im gleichen Zeitraum eine Verdopplung der Einwohnerzahlen von 2035 000 auf 4 090 000 verzeichneten.¹¹ Die Zunahme ließ sich maßgeblich auf die Entwicklung der hauptstadtnahen Gemeinden und Städte zurückführen. Im Regierungsbezirk Potsdam etwa stiegen die Einwohnerzahlen allein in den Gebieten mit bis zu 15 Kilometern Entfernung von Berlin zwischen 1871 und 1905 von 103 000 auf 1 162 000 an.¹²

Während die zu dieser Zeit größten Städte Brandenburgs wie Charlottenburg, Steglitz und Schöneberg oder die Kreise Niederbarnim und Teltow von dieser Entwicklung profitierten, zeigte sich in den von Berlin entfernter gelegenen Regionen der Provinz ein anderes Bild: Sofern dort eine Anbindung an das moderne und von der Hauptstadt ausgehende Verkehrssystem fehlte, führte die Konzentration von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft in der Hauptstadt zu einem schleichenden Bedeutungsverlust der entfernteren Regionen.¹³ In der Uckermark, der Ostprignitz oder

8 Bayerl: Peripherie als Schicksal, S. 269.

9 Ebd., S. 214.

10 Vgl. Escher: Brandenburg und Berlin, S. 738.

11 Vgl. Statistisches Jahrbuch für den Preussischen Staat 1915, S. 8.

12 Vgl. Escher: Brandenburg und Berlin, S. 738.

13 Vgl. Radtke: Brandenburg im 19. Jahrhundert, S. 34.

dem Spreewald stagnierte die Bevölkerungszahl daher oder ging sogar leicht zurück. Diese landwirtschaftlich geprägten Kreise litten besonders unter den Abwanderungsprozessen Richtung Berlin und Umgebung.¹⁴

Die Entwicklung der Brandenburger Industrie bis zum Beginn des Ersten Weltkriegs

Als Wiege der brandenburgischen Industrie galt das etwa 70 Kilometer nordöstlich von Berlin gelegene Gebiet des Finowtals rund um das heutige Eberswalde. Dieses erste, etwa seit Anfang des 17. Jahrhunderts entstandene industriell-gewerbliche Zentrum der Mark Brandenburg erwarb sich einen Ruf als »Märkisches Wuppertal«, nachdem dort die industrielle Metallverarbeitung Brandenburgs mit der Gründung einer Eisenspalterei, eines Kupferhammers und eines Messingwerks ihren Ausgang nahm.¹⁵ Neben Eberswalde bildete Brandenburg an der Havel einen Schwerpunkt der Metallverarbeitung.¹⁶ Dennoch blieb die Brandenburger Eisen- und Metallverarbeitung im Vergleich zu den übrigen preußischen Provinzen, insbesondere dem Rheinland und Schlesien, lange Zeit völlig unterentwickelt.¹⁷

Als Schrittmacher der industriellen Entwicklung erwies sich schließlich wie in anderen Teilen Deutschlands das Textilgewerbe.¹⁸ Hier zeigte sich erstmals eine Form der Abwanderung aus dem Produktionszentrum Berlin in die umliegenden Gebiete. Zwischen 1849 und 1875 sank die Zahl der im Textilgewerbe Beschäftigten in Berlin. Im gleichen Zeitraum stieg die Zahl der Textilarbeiter in Brandenburg von 34 000 auf 46 300.¹⁹

14 Vgl. Escher: Brandenburg und Berlin, S. 739.

15 Vgl. Stadt Eberswalde (Hg.): Das Finowtal in Barnim. Die besondere Bedeutung dieser frühindustriellen Standorte der Metallverarbeitung zeigt sich bis in die Gegenwart, da die oben genannten Werke noch heute den Stadtteilen Eberswaldes ihre Namen geben.

16 Vgl. Daniel: Brennabor. Die Fabrik.

17 Vgl. Büsch: Industrialisierung und Gewerbe I, S. 79.

18 Vgl. ders.: Industrialisierung und Gewerbe II, S. 90; Radtke: Brandenburg im 19. Jahrhundert, S. 611.

19 Vgl. Büsch: Industrialisierung und Gewerbe II, S. 91.

Da die technologische Weiterentwicklung durch den Einsatz von Spinnmaschinen, mechanischen Webstühlen und dampfgetriebenen Arbeitsmaschinen billige Massenproduktionen ermöglichte, entwickelte sich ein starker Wettbewerb zwischen Berliner Textilbetrieben und günstigen englischen Konkurrenzunternehmen. In der Konsequenz führte dies zu einer Abwanderung der beschäftigungsintensiven Betriebe der Textilverarbeitung aus dem Zentrum in die Peripherie.²⁰ Die im ländlichen Raum Brandenburgs vorhandenen zahlreichen und billigen Arbeitskräfte sowie niedrigere Lebenshaltungskosten führten zu einer starken Ausweitung der Textilwirtschaft in Orten wie Luckenwalde, das als Tuchmacherstadt eine überregional wichtige Industriestadt wurde, Brandenburg an der Havel und in der Prignitz nordwestlich von Berlin.²¹ Dort begründete die Familie Quandt mit dem Aufbau einer Textilfabrik in Pritzwalk in den Achtzigerjahren des 19. Jahrhunderts ihren Aufstieg zu einer der führenden Unternehmerfamilien Deutschlands.²² Darüber hinaus siedelten sich insbesondere in der Niederlausitz zahlreiche Betriebe an. Orte wie Guben, Spremberg und Forst, das aufgrund der ausgeprägten Industriestruktur auch als »deutsches Manchester« bezeichnet wurde, sowie Cottbus wurden zu Zentren der Textilwirtschaft.²³ 1907 arbeiteten 70 000 Menschen in der Brandenburger Textilindustrie.²⁴

Früher als die brandenburgische Textilindustrie, aber lokal begrenzt, bildete Rathenow *das* erste Zentrum der optischen Industrie in Deutschland.²⁵ 1801 begann Johann August Heinrich Duncker mit der deutschlandweit erstmaligen fabrikmäßigen Produktion von geschliffenen Brillengläsern und -fassungen auf der Basis der von ihm entwickelten Vielschleifmaschine. Die von Duncker begründete »Königlich privilegierte optische Industrie-Anstalt« begann zu Beginn des 19. Jahr-

20 Vgl. ebd., S. 90f.

21 Vgl. Radtke: Gewerbefreiheit, Industrialisierung und neuer Mittelstand, S. 196.

22 Hierzu ausführlich: Scholtyseck: Der Aufstieg der Quandts, S. 19–43.

23 Vgl. Bayerl: Peripherie als Schicksal S. 326–339.

24 Vgl. Henning: Rahmenbedingungen und Grundzüge der Verwaltungsgeschichte Ostdeutschlands, S. 32.

25 Vgl. Beleke: Rathenow an der Havel, S. 27–33.

hunderts mit dem Verkauf von Brillen. 1843 wurden in Rathenow bereits 40 000 Brillenfassungen und mehr als 250 000 Brillengläser hergestellt.²⁶ Die Nachfolger Duncers bauten nicht nur eine über die ganze Stadt in vielen Klein- und Kleinstbetrieben verteilte optische Industrie auf, sondern errangen damit auch eine führende Rolle in der Herstellung von Brillengläsern und -fassungen. 1896 existierten in Rathenow bereits 163 optische Betriebe.²⁷ Rathenow entwickelte sich mit der Produktion von Brillen, Ferngläsern und Mikroskopen zur »Stadt der Optik« und damit zu einem Vorreiter der industriellen Produktion auf diesem Gebiet.

Der chemischen Industrie kam hingegen nur eine geringe Bedeutung zu. Deren Beschäftigtenanteil am Gesamtgewerbe lag 1875 bei gerade 1,7 Prozent, während die Textil- und Bekleidungsindustrie (36 Prozent), die Herstellung von Nahrungs- und Genussmitteln (11 Prozent) sowie die Bauindustrie (10 Prozent) die gewerbliche Struktur der Provinz prägten. Als sichtbares Zeichen der industriellen Revolution folgte dahinter bereits der Produktionszweig, der Maschinen, Werkzeuge, Feinmechanik und Optik (9,5 Prozent) umfasste.²⁸

Ende des 19. Jahrhunderts wurde Brandenburg von zwei Industrialisierungswellen erfasst, die ihren Ursprung einmal mehr in Berlin hatten. Während sich die Bevölkerung in der Hauptstadt zwischen 1871 und 1910 mehr als verdoppelte, veränderte sich deren Fläche trotz des immensen Bevölkerungswachstums kaum.²⁹ Den neu gegründeten Berliner Unternehmen des Maschinenbaus und der Elektroindustrie fehlte es im Zuge der Expansion ihrer Produktionsstätten daher zunehmend an benötigten Industrieflächen, sodass neue Standorte außerhalb Berlins erschlossen wurden.³⁰ Diese erste Randwanderung erstreckte sich auf einen stadtnahen Bereich. Unternehmen wie Siemens & Halske (nach Charlottenburg), AEG (Oberschöneweide) und Borsig (Tegel) verlagerten ihre Industriean-

26 Vgl. ebd., S. 29.

27 Vgl. Kinder/Porada (Hg.): Das Havelland um Rathenow und Premnitz, S. 186.

28 Vgl. Büsch: Industrialisierung und Gewerbe II, S. 69.

29 Vgl. Escher: Brandenburg und Berlin, S. 741.

30 Zu den Folgen der Industrieneuansiedlungen für Stadtentwicklung: vgl. Escher: Berlin und sein Umland, S. 282–292.

lagen vor die Tore der Stadt, um eine gewinnorientierte Ausdehnung der Produktion dauerhaft garantieren zu können.³¹ So entstanden Zweig- bzw. Filialbetriebe der Berliner Großindustrie auf Brandenburger Gebiet.³² Eine zweite Randwanderung konzentrierte sich dann zu Beginn des 20. Jahrhunderts etwa auf einen Umkreis von 30 bis 50 Kilometern rund um die Hauptstadt. Beleuchtungsunternehmen wie die Julius Pintsch AG in Fürstenwalde, die Berliner Maschinenbau AG (BMAG) in Wildau und die AEG in Hennigsdorf errichteten im Berliner Umland neue Großstandorte.³³

Noch vor dem Ersten Weltkrieg setzte eine weitere Industrialisierungswelle ein, die vor allem durch Unternehmensneuansiedlungen ausgelöst wurde. Unternehmer und Industrielle erhofften sich neue Absatzmärkte im rasch expandierenden Berlin. Diese Produktionsstandorte lagen weiter von der Hauptstadt entfernt in der Brandenburger Peripherie, entwickelten sich aber rasch zu industriellen Großbetrieben. Brandenburg an der Havel bildete dabei einen Schwerpunkt. Dort gründeten die Gebrüder Reichstein 1871 eine Firma zur Herstellung von Korbwaren und Kinderwagen.³⁴ Seit 1892 wurden Fahrräder unter dem Namen »Brennabor« gebaut. Das Unternehmen expandierte aufgrund der enorm hohen Nachfrage rasant. Um die Jahrhundertwende wurden im Werk bereits 40 000 Fahrräder produziert. Diese Zahl sollte sich bis 1925 noch auf 90 000 steigern.³⁵ Brennabor wurde zu einem der größten Fahrrad- und Kinderwagenhersteller Europas.

Die Entwicklung von Brandenburg an der Havel wurde ebenfalls nachhaltig durch die Entscheidung des westfälischen Industriellen Rudolf Weber beeinflusst, mit dem Bau eines Stahlwerks in der Stadt nicht nur Berlin versorgen zu wollen, sondern zugleich den in der Großstadt anfallenden Metallschrott als Rohstoff für die Öfen zur Stahlerzeugung zu nutzen.³⁶ Drei Jahre nach dem ersten Abstich im Mai 1914 hatte der Betrieb bereits

31 Vgl. Materna: Die Mark als Industriestandort, S. 94.

32 Vgl. Adamy: Die preußische Provinz Brandenburg im Deutschen Kaiserreich, S. 532.

33 Vgl. Materna: Die Mark als Industriestandort, S. 94.

34 Vgl. Krause: Fahrräder, Automobile und Traktoren, S. 435 f.

35 Vgl. ebd., S. 437.

36 Vgl. Sponholz/von Treskow: Stahlstandort am Silokanal, S. 419.

500 Mitarbeiter und profitierte dabei von der kriegsbedingten Nachfrage nach Stahl- und Walzprodukten.³⁷ Während des Ersten Weltkrieges entstand auch in Hennigsdorf ein Stahl- und Walzwerk, um die dort ansässigen Unternehmen mit den entsprechenden Vorprodukten zu versorgen.³⁸

Auch internationale Investoren zog es in der Phase der Hochindustrialisierung nach Brandenburg. 1902 kaufte die US-amerikanische Singer Manufacturing Co., damals weltweit führender Hersteller von Nähmaschinen, ein Gelände in Wittenberge im Nordwesten der Provinz, um dort ebenfalls eine Produktion für industriell gefertigte Nähmaschinen für den deutschen Markt aufzubauen.³⁹ Wittenberge bot für dieses Vorhaben einen doppelten Standortvorteil, da es mittig zwischen Hamburg und Berlin und zugleich direkt an der Elbe lag. 1904 begann die Montage der ersten Nähmaschinen. 1913 zählte das Werk bereits 2000 Beschäftigte.⁴⁰ Das Singer-Werk stieg schnell zum wichtigsten Betrieb der Stadt auf. Der 1928 bis 1929 errichtete, 50 Meter hohe Wasser- und Uhrenturm von Singer manifestierte auch im Stadtbild das Verständnis, dass sich Wittenberge innerhalb von 25 Jahren seit Beginn des 20. Jahrhunderts zu einer »Stadt der Nähmaschinen« entwickelt hatte.

Mit den Ardelt-Werken in Eberswalde entstand auch im Nordosten Berlins ein wichtiger Standort des Maschinenbaus, der für die Brandenburger Industrie eine überregionale Bedeutung bekommen sollte. Robert Ardelt hatte dort 1902 zunächst ein technisches Ingenieurbüro eröffnet.⁴¹ Während sie im Ersten Weltkrieg hauptsächlich auf die Rüstungsproduktion ausgerichtet waren, konzentrierten sich die Ardelt-Werke nach Kriegsende wieder erfolgreich auf den Bau von Eisenbahn- und Hafenkränen.

37 Vgl. ebd., S. 421.

38 Vgl. Raab: Steuerung von Privatisierung, S. 218f.

39 Vgl. Muchow: Stadt der Nähmaschinen, S. 5f.

40 Vgl. ebd., S. 11.

41 Vgl. Wühle/Wühle: Die Ardelt-Werke in Eberswalde, S. 158f.

Neuordnung von Zentrum und Peripherie

Die Randwanderung der Berliner Betriebe in die Brandenburger Städte des Umlands, die Neuansiedlungen von Unternehmen sowie das Wachstum der Industrieregion der Lausitz führten dazu, dass Brandenburg im Hinblick auf die Zahl der Beschäftigten (805 000) im verarbeitenden Gewerbe (ohne Bergbau und Bauwirtschaft) am Vorabend des Ersten Weltkriegs zu Berlin (854 000) aufschloss.⁴²

Der Erste Weltkrieg beschleunigte durch die einseitige Orientierung auf die Rüstungsproduktion einen fortlaufenden Konzentrations- und Zentralisierungsprozess der Industrie. So erfolgte 1915 die Gründung einer Sprengstofffabrik durch die Köln-Rottweiler-Pulverfabriken im havelländischen Premnitz, aus der nach dem Krieg ein Kunstseidewerk hervorging.⁴³ Im Hinblick auf die verwaltungsrechtliche Strukturierung von Zentrum und Peripherie wirkte der Weltkrieg außerdem als Katalysator für die Debatten um die Bildung eines Zweckverbandes Groß-Berlin. Die kommunale Zersplitterung des Berliner Raumes hatte zu einer Reihe von organisatorisch-technischen, finanzpolitischen und wirtschaftlichen Nachteilen geführt, die durch die Kriegsfolgen im Hinblick auf soziale Fragen und Versorgungsprobleme noch verstärkt wurden.⁴⁴ Zwar hatte Brandenburg kaum ein Interesse, die ertragreichsten und mit günstigeren Steuersätzen ausgestatteten Berliner Vororte an die Hauptstadt abzugeben, doch konnte sich die Provinz dem wachsenden Druck der Hauptstadtverantwortlichen und den Debatten um eine Verwaltungsreform, die schon vor Ausbruch des Krieges geführt wurden, nicht länger entziehen.⁴⁵ Mit dem Groß-Berlin-Gesetz vom 27. April 1920 wuchs das Berliner Stadtgebiet – auf Kosten Brandenburgs – von 61 auf etwa 880 Quadratkilometer an. Berlin hatte sich damit »seinen Speckgürtel administrativ umgeschnallt«.⁴⁶ Die größten Städte Brandenburgs waren

42 Vgl. Statistisches Jahrbuch für den Preußischen Staat 1913, S. 175.

43 Vgl. Materna: Die Mark als Industriestandort, S. 99.

44 Vgl. Splanemann: Brandenburg und Berlin, S. 765.

45 Vgl. ebd., S. 758–765.

46 Materna: Die Mark als Industriestandort, S. 100.

nicht länger Charlottenburg (1905: circa 255 000 Einwohner) oder Rixdorf (1905: 153 513 Einwohner),⁴⁷ sondern Frankfurt (Oder) (1925: 71 000 Einwohner) und Potsdam (64 000).⁴⁸ Was für Berlin durchaus sinnvoll war, hatte für Brandenburg negative Konsequenzen, denn mit der Bildung von Groß-Berlin verlor Brandenburg zwar nur etwa zwei Prozent seiner Fläche, allerdings mit 1,9 Millionen Einwohnern knapp 44 Prozent seiner Bevölkerung und darüber hinaus zwei Drittel seines Steueraufkommens.⁴⁹ Mit 66 Einwohnern je Quadratkilometer entsprach die Bevölkerungsdichte in Brandenburg 1925 nur mehr gerade einmal etwa der Hälfte des Reichsdurchschnitts, zudem war es ökonomisch auf Transferleistungen des Reichshaushaltes angewiesen.⁵⁰

Zwar hatte die Konstituierung der Stadtgemeinde Berlin unmittelbar negative politisch-administrative und finanzielle und Folgen für Brandenburg. Dennoch blieb der wirtschaftliche Verflechtungsraum erhalten.⁵¹ Etwa 42 Prozent der Berliner Gütereinfuhren stammten 1925 aus Brandenburg, während etwa 48 Prozent der Ausfuhren in die Provinz gingen.⁵² Träger der Industrialisierung waren nun die mittelgroßen Städte mit ihren etablierten Branchen.⁵³ An der Spitze standen Städte wie Forst und Rathenow mit 68 bzw. 63 Prozent Beschäftigungsanteil des industriellen Sektors.⁵⁴ Luckenwalde und insbesondere Guben waren weiterhin Zentren der Hutindustrie. In Guben fertigten 1927 etwa 7000 Beschäftigte zehn Millionen Hüte.⁵⁵ Auch die Lausitzer Energiewirtschaft gewann weiter an Bedeutung. Der Bau der Großkraftwerke Trattendorf (1917) bei Spremberg und Finkenheerd (1923) bei Frankfurt (Oder) garantierte die dauerhafte Nutzung der Braunkohle. Von 1907 bis 1925 stieg die Zahl der

47 Vgl. Meinrich: Die Bevölkerung, S. 111 f.

48 Vgl. Splanemann: Brandenburg und Berlin, S. 776.

49 Vgl. Ribbe: Historisches Verflechtungsgebiet, S. 73.

50 Vgl. Splanemann: Brandenburg und Berlin, S. 776.

51 Vgl. Materna: Brandenburg in der Weimarer Republik, S. 593.

52 Vgl. Ribbe: Historisches Verflechtungsgebiet, S. 75.

53 Vgl. Splanemann: Brandenburg und Berlin, S. 777.

54 Vgl. ebd., S. 780.

55 Vgl. ders.: Brandenburg in der Weimarer Republik, S. 598.

Beschäftigten in dieser Branche von 11 000 auf 20 000.⁵⁶ Die Eisen- und Metallindustrie, die sich während des Krieges ausgedehnt hatte, profitierte davon, dass anschließend große Mengen Schrott verarbeitet werden mussten. Die Stahlwerke in Brandenburg an der Havel und Hennigsdorf, die Mitte der 1920er-Jahre vom Flick-Konzern übernommen wurden, vergrößerten sich stetig. Auch nach der Bildung Groß-Berlins blieb die Wirtschaftsstruktur auf die Hauptstadt ausgerichtet.⁵⁷ Städte wie Brandenburg an der Havel (Textil, Automobil, Metall), Rathenow (optische Industrie), Eberswalde (Maschinen- und Metallbau) sowie Oranienburg (chemische Industrie) bildeten die Kerne der industriellen Produktion. Diese wurden ergänzt durch die Berlin-nahen, seit Ende des 19. Jahrhunderts ausgelagerten Produktionsstandorte wie in Wildau, Fürstenwalde oder Hennigsdorf. Darüber hinaus waren und blieben die meisten größeren Gemeinden in Brandenburg aber Ackerbürgerstädte, in deren Umfeld die Land- und Nahrungsmittelwirtschaft ökonomisch dominierte.⁵⁸ Als Ausnahme erschien lediglich die Lausitz, wo sich mit dem Textilwesen, der Braunkohle sowie der Glasindustrie eine ganze Industrieregion herausgebildet hatte.⁵⁹

Aufrüstung in der NS-Zeit

In den Jahren vor der nationalsozialistischen Herrschaft setzte sich in Brandenburg die traditionelle, von Berlin ausgehende und von hoher Innovationskraft getragene Profilierung moderner Industrien fort.⁶⁰ Dies betraf den Aufbau neuer Wirtschaftszweige wie der Unterhaltungsindustrie (Babelsberg), elektroakustischer Geräte und der modernen Mess- und Reglertechnik (Stahnsdorf und Teltow) im Großraum Potsdam.⁶¹

Die Machtübernahme der Nationalsozialisten führte jedoch zu einer deutlichen Veränderung der Wirtschafts- und Industrialisierungspolitik

56 Vgl. ebd., S. 594.

57 Vgl. Radtke: Gewerbefreiheit, Industrialisierung und neuer Mittelstand, S. 212.

58 Vgl. Schmieder: Wirtschaft und Bevölkerung, S. 359.

59 Vgl. Radtke: Brandenburg im 19. Jahrhundert, S. 611.

60 Laurenz Demps: Die Provinz Brandenburg in der NS-Zeit, S. 642.

61 Vgl. ebd.

in Deutschland, von der Brandenburg durch seine Lage besonders betroffen war.⁶² Da der Raum östlich einer Linie Hamburg–München Mitte der 1930er-Jahre als vor feindlichen Luftangriffen sicher betrachtet wurde, konzentrierte sich der staatlich geförderte Rüstungsauf- und -ausbau auf diese Gebiete. In Brandenburg begann damit eine artifizielle Industrialisierung großen Stils, deren Zweck hauptsächlich in der Befriedigung von Bedürfnissen eines zukünftigen Krieges bestand. 1934 begann in Brandenburg an der Havel der Aufbau der Arado-Flugzeugwerke, ein Jahr später siedelte sich dort die Adam Opel AG für den Aufbau eines neuen Werkes zur Lkw-Produktion an.⁶³ Henschel entschied sich 1935 zum Aufbau eines Stammwerkes für die Flugzeugproduktion in Schönefeld. 1936 beschloss die Daimler Benz AG dem Auftrag des Reichsluftfahrtministeriums folgend den Aufbau eines Großserienwerkes für die Flugzeugmotorenproduktion in Ludwigsfelde/Genshagen südlich von Berlin.⁶⁴ In der chemischen Industrie erfolgte im selben Jahr der Beschluss zum Aufbau des Synthesewerks Schwarzeiche in der Lausitz durch die Braunkohle-Benzin-Aktiengesellschaft (BRABAG). Dort sollte auf der Basis des Fischer-Tropsch-Verfahrens aus Braunkohle Benzin gewonnen werden.⁶⁵ 1937 wurde in Wittenberge mit der Kurmärkischen Zellstoff- und Zellwollefabrik ein Unternehmen gegründet, das sich auf die Herstellung von Cellulose, Viskose- und Chemiefasern spezialisierte. Die Zellwolle diente als Ersatzstoff unter anderem für Uniformbekleidung. Die Kapazitäten des Kunstseidewerks Premnitz wurden durch die IG-Farben ebenfalls erheblich erweitert.⁶⁶

Bedeutend wirkte sich zudem die Umstellung von Industriebetrieben auf die Rüstungsproduktion aus. In der Julius Pintsch KG Fürstenwalde begann bereits 1934 der Ausbau der Waffenproduktion. Mit Kriegsbeginn wurden Seeminen, Torpedos und Fliegerbomben hergestellt, deren

62 Zur NS-Industrieraufrüstungspolitik vgl. Tooze: *Ökonomie der Zerstörung*, S. 144–166; Volkmann: *Die NS-Wirtschaft in Vorbereitung des Krieges*, S. 216–226.

63 Vgl. Krause: *Der »Blitz« aus Brandenburg*, S. 447.

64 Vgl. Materna: *Die Mark als Industriestandort*, S. 101.

65 Vgl. Eichholtz: *Geschichte der deutschen Kriegswirtschaft*, Bd. 3, S. 136.

66 Vgl. Materna, *Die Mark als Industriestandort*, S. 101.

Produktion 1944 mit etwa 12 000 Beschäftigten – unter ihnen eine große Zahl an Zwangsarbeitern und KZ-Häftlingen – ihren Höhepunkt erreichte.⁶⁷ Im Singer-Nähmaschinenwerk in Wittenberge stieg der Absatz von Industrienähmaschinen für den Bedarf von Uniformschneidereien und Fallschirmproduktion stark an.⁶⁸ Die Ardel-Werke in Eberswalde, die 1934 mit dem Aufbau eines Werks zur Herstellung von Artilleriegeschossen begonnen hatten, spezialisierten sich auf den Bau von Panzerabwehrkanonen, später auch von Kettengliedern für Panzerfahrzeuge, Granatkörpern und Minen.⁶⁹

An zahlreichen weiteren Brandenburger Standorten wurden Panzer, Geschosse und Munition hergestellt. Brandenburg erfuhr eine gravierende Veränderung der Wirtschaftsstruktur und der industriellen Standortverteilung vor und während des Zweiten Weltkrieges. Schon vor Ausbruch des Krieges wurde der rüstungswirtschaftliche Anteil der Region Berlin-Brandenburg auf etwa 40 Prozent an der Gesamtproduktion des »Dritten Reiches« geschätzt.⁷⁰ Durch die neu gegründeten Produktionsstandorte, die Umstellung des verarbeitenden Gewerbes sowie die Verlagerung von Unternehmen bildete der Raum Berlin-Brandenburg nach dem Ruhrgebiet das zweitgrößte Rüstungszentrum des Reiches. 1944 war Brandenburg in der Konsequenz »geradezu vollgestopft mit Rüstungsindustrie«.⁷¹

Diese Entwicklung hing eng mit dem Verlauf des Krieges zusammen. Britische Luftangriffe in der Region erreichten Ende 1943 in der »Luftschlacht um Berlin« einen ersten Höhepunkt und wurden seit März 1944 durch die Beteiligung der U.S. Air Force noch verstärkt. Seit August/September 1943 drängte daher die Berliner Industrie verstärkt darauf, ihre Anlagen vor der Zerstörung zu retten. Es begann eine »Industrieverlagerung großen Stils« und damit setzte innerhalb kürzester

67 Wirtschaftsminister des Landes Brandenburg (Hg.): Wirtschaft im Aufbau, Jg. 3, S. 171.

68 Vgl. Muchow: Stadt der Nähmaschinen, S. 28.

69 Vgl. Berus/Kliche/Stendel: Ardel-Werke, S. 14.

70 Vgl. Demps: Brandenburg in der NS-Zeit, S. 643.

71 Eichholtz: Rüstungswirtschaft und Arbeiterleben am Vorabend der Katastrophe, S. 63.

Zeit – und unter gänzlich anderen Vorzeichen – erneut eine Randwanderung der Berliner Industrie nach Brandenburg ein, das sich durch seine geografische Nähe zu Berlin und die zentrale Lage in Deutschland als Ausweichstandort für die Berliner Betriebe geradezu anbot.⁷² Berliner Betriebe, die Rüstungsgüter wie Motoren, Präzisionsoptiken oder Luftbildgeräte herstellten, besetzten dabei vielfach Tuchfabriken, Textilwerke und Glashüttenwerke in der Lausitz. Diese Umsetzungen hatten auch Auseinandersetzungen um Fabrikräume, Arbeitskräfte und Unterkunftsmöglichkeiten zur Folge.⁷³

Mit Beginn des Jahres 1944 waren auch zunehmend Städte und Gemeinden Brandenburgs, die in der Nähe von Industrieanlagen und militärischen Objekten lagen, von Luftangriffen betroffen.⁷⁴ Am 18. April griffen 200 alliierte Flugzeuge die Heinkel-Werke in Oranienburg und die Arado-Flugzeugwerke in Brandenburg an der Havel an. Etwa 500 Bomben fielen am 28. Mai 1944 auf das BRABAG-Synthesewerk Schwarzheide.⁷⁵ Einen Tag später erfolgte ein Angriff auf den Flugplatz in Cottbus, wo die Firma Focke-Wulf Jagdflugzeuge produzierte. Besonders betroffen war das Flugzeugmotorenwerk der Mercedes-Benz AG in Genshagen südlich von Berlin, auf das mehrere Angriffe geflogen wurden. Hatte das Werk mit dem Einsatz von 17 500 Menschen, darunter 11 000 Zwangsarbeiter und KZ-Häftlinge, den Höhepunkt seiner Produktion im ersten Halbjahr 1944 erreicht, führte der schwerwiegende Angriff vom 6. August 1944 zu einem Einbruch der Fertigungszahlen.⁷⁶ Ebenfalls am 6. August 1944 flogen amerikanische Bomber einen Präzisionsangriff auf das Opel-Werk in Brandenburg an der Havel. Aufgrund der Zerstörung von 50 Prozent der Werksanlagen konnte eine geordnete Fließbandproduktion bis Kriegsende nicht mehr aufgenommen werden.⁷⁷

72 Eichholtz: Kriegswirtschaft, S. 267.

73 Vgl. ebd., S. 270f.

74 Vgl. Groehle: Der Luftkrieg gegen Brandenburg.

75 Vgl. Eichholtz: Kriegswirtschaft, S. 276.

76 Vgl. ebd., S. 295–298.

77 Vgl. Krause: Der »Blitz« aus Brandenburg, S. 448f.

Die Bombardierungen durch alliierte Luftflotten führten seit Mitte 1944 zu einem starken Rückgang der im Verlaufe des Krieges fast ausschließlich auf Rüstungsproduktion umgestellten Kapazitäten der Brandenburger Industrie. In den letzten Kriegstagen wurde zudem insbesondere der östliche Teil der Provinz Schauplatz der Kampfhandlungen in der Schlacht um Berlin.⁷⁸ Städte wie Prenzlau, Schwedt und Rathenow erlitten durch Bodenkämpfe schwere Beschädigungen der innerstädtischen Bausubstanz. Frankfurt (Oder) lag weitestgehend in Trümmern. Potsdam war nach heftigen Kämpfen in den letzten Kriegstagen zur Hälfte zerstört.⁷⁹ War die industrielle Produktion in Brandenburg während des Krieges immer stärker auf die Fertigung von Rüstungsgütern ausgerichtet und die Konsumgüterproduktion gleichzeitig stark vernachlässigt worden, bedeutete das Ende des Krieges zugleich auch das Ende der innerhalb weniger Jahre erzeugten Industrialisierungswelle, die einen künstlichen, weil rüstungsbedingten Ursprung hatte.

2. Wirtschaft und Industrie in den Bezirken Cottbus, Frankfurt (Oder) und Potsdam zwischen 1945 und 1989

Kriegsfolgen, Demontagen und Reparationen

Der Zweite Weltkrieg zog für die Provinz Brandenburg verheerende Folgen nach sich.⁸⁰ Die Angriffe auf Städte, Industriebetriebe und die Verkehrsinfrastruktur durch die alliierten Bomberverbände sowie die

78 Zahlen nach Holmsten: Brandenburg, Geschichte seines Landes, S. 90.

79 Vgl. Arlt/Stang: Kampf um Potsdam, S. 190.

80 Die Bezeichnung »Brandenburg« bezieht sich auf das Territorium der zwischen 1945–1947 bestehenden Provinz bzw. dem bis 1952 existierenden Land Brandenburg, das mit der Umwandlung der Verwaltungsstrukturen bis 1990 die Bezirke Potsdam, Cottbus und Frankfurt (Oder) umfasste. Mit der auf der Potsdamer Konferenz im Juli 1945 beschlossenen Abtretung der Gebiete östlich der Oder und Neiße bildete sich das Land Brandenburg aus dem westlich gelegenen Teil der ehemaligen preußischen Provinz Brandenburg. Statistische Angaben beziehen sich auf die jeweiligen bestehenden Gebietsstrukturen.

heftigen Bodenkämpfe sorgten dafür, dass rund 45 Prozent der industriellen Kapazitäten verloren gingen.⁸¹ Gravierender als die Industrie war die Infrastruktur von Kriegsschäden betroffen. Mehr als ein Drittel der Wasserstraßen zwischen Elbe und Oder waren noch Ende 1945 nicht befahrbar. 200 Kilometer Deiche und 70 Brücken an Elbe, Oder und Havel galten als beschädigt oder zerstört.⁸² Wichtige Eisenbahnknotenpunkte in Brandenburg an der Havel und Oranienburg waren durch Bombenangriffe schwer getroffen, von den 1440 Kilometern Schienennetz der landeseigenen Bahn waren nach Kriegsende lediglich 216 Kilometer in Betrieb.⁸³

Die vorrückende Rote Armee beschlagnahmte zur eigenen Versorgung systematisch landwirtschaftliche Güter. Darüber hinaus fanden umfangreiche Trophäen- und Beuteaktionen statt.⁸⁴ Die Folgen der Potsdamer Konferenz entzogen Brandenburg mehr als ein Drittel seiner Staatsfläche und sorgten für einen enormen Zustrom von Flüchtlingen, die ihre Heimat östlich der Oder und Neiße verloren hatten. Bis August 1946 kamen 619 000 Flüchtlinge und Vertriebene in Brandenburg an. Dies entsprach etwa 25 Prozent der Wohnbevölkerung des Landes.⁸⁵

Eine besondere Herausforderung stellte aufgrund der Kriegsfolgen daher die Ingangsetzung des Wirtschaftskreislaufs in Brandenburg dar.⁸⁶ Im Juli 1945 arbeiteten insgesamt erst 376 Betriebe mit 13 681 Beschäftigten. Im stark zerstörten Oderbruch produzierten von ehemals 200 In-

81 Vgl. Bienert/Schreckenbach: Das Land und die Bezirke, S. 99.

82 Vgl. Angaben über die erforderlichen Wiederherstellungsarbeiten an Kunstbauten in der Provinz Brandenburg vom 26.9.1945, BLHA, Rep. 330 KPD, Nr. 97, Bl. 11.

83 Vgl. Wirtschaftsminister des Landes Brandenburg (Hg.): Wirtschaft im Aufbau, Jg. 1, S. 153.

84 Vgl. Karlsch: Allein bezahlt?, S. 55–58.

85 Vgl. Roesler: Die Integration der Umsiedler in die Volkswirtschaft der DDR, S. 5; Statistisches Jahrbuch der DDR 1956, S. 9. Die Volkszählung von 1946 ergab für Brandenburg mit dem Stichtag 29. Oktober 1946 eine Wohnbevölkerung von 2,46 Millionen Menschen. Personen in Umsiedler-, Kriegsgefangenen- und anderen Durchgangslagern wurden dabei nicht mitgezählt.

86 Vgl. Sattler: Wirtschaftsordnung im Übergang I, S. 110f.; Schultze: Abbruch, Aufbruch, Umbruch, S. 17–21.

dustriebetrieben im Jahr 1944 im dritten Quartal 1945 gerade einmal acht Unternehmen.⁸⁷

Die sowjetischen Besatzer übernahmen in Form der Sowjetischen Militäradministration Brandenburg (SMABr) unter dem Befehlshaber Marschall Semjon I. Bogdanow die Verwaltungskontrolle über die Provinz, welche mit einer Fläche von 26 946 Quadratkilometern (gegenüber 38 274 Quadratkilometern im Mai 1939) das größte Land in der Sowjetischen Besatzungszone (SBZ) darstellte. Die Besatzungsmacht begann unmittelbar nach Kriegsende mit der Demontage von Rüstungs- und Industriebetrieben sowie deren Sequestrierung, das heißt der Überführung von privatem und NS-vorbelastetem Eigentum in die öffentliche Hand. Besonders betroffen war die Stadt Brandenburg an der Havel, welche als Zentrum der Rüstungsindustrie über 50 Betriebe aufwies, die auf der Grundlage von SMAD-Befehlen entweder demontiert oder sequestriert wurden.⁸⁸ Die Auswirkungen der Demontagen verdeutlicht eine Zustandsbeschreibung des Stahlwerkes Brandenburg an der Havel aus dem Jahr 1948. Die Totaldemontage bedeutete dort, dass »Gebäude und Werkshallen größtenteils gesprengt« wurden: »Das Gelände gleicht einem Trümmerfeld, einige Nebengebäude sind als Ruinen vorhanden.«⁸⁹

Durch die Demontagen büßte Brandenburg seine Schwerindustrie fast vollständig ein.⁹⁰ Dies betraf insbesondere die Stahlwerke in Brandenburg an der Havel, Hennigsdorf und Oranienburg sowie den Lokomotivbau in Babelsberg, Wildau und Hennigsdorf.⁹¹ Insgesamt wurden bis Juni 1946 nach Angaben des Sonderkomitees für Demontagen beim

87 Vgl. Sattler: Wirtschaftsordnung im Übergang I, S. 113.

88 Vgl. Ribbe: Brandenburg in der SBZ/DDR, S. 711. In der gesamten Provinz wurden bis Anfang 1946 insgesamt 485 industrielle Betriebe sequestriert und damit der Treuhandverwaltung bei der Industrieabteilung der Provinzialverwaltung zur einstweiligen Betreuung übergeben. Vgl. Sattler: Demontagen und Reparationsentnahmen, S. 345.

89 Demontierte Rüstungsbetriebe des Landes Brandenburg, o.D., BLHA, Rep. 204 A, Nr. 2945, Bl. 27.

90 Vgl. Laufer: Politik und Bilanz, S. 51.

91 Vgl. Sattler: Demontagen und Reparationsentnahmen, S. 345.

Staatlichen Verteidigungskomitee der Sowjetunion 459 Objekte in Brandenburg demontiert.⁹² Laut Provinzialverwaltung wurden dabei 45 Prozent der Industriebetriebe restlos zerstört.⁹³ Der Gesamtumfang der Demontagen in Brandenburg umfasste 967 700 Tonnen, womit die Provinz in Relation zu ihrer Bevölkerungszahl von allen Ländern der SBZ am stärksten betroffen war.⁹⁴ Auf den enormen Industrialisierungsschub, den das traditionelle Agrarland durch die Aufrüstung erfuhr, folgte damit also eine umfassende Deindustrialisierung. Im Dezember 1945 arbeiteten in Brandenburg lediglich elf Prozent der Arbeitnehmer in der Industrie und im Handwerk.⁹⁵

Wirkten sich die Demontagen auf die industrielle Struktur der Provinz verheerend aus, so spielten die Entnahmen aus der laufenden Produktion im Vergleich zu den übrigen Ländern der SBZ nur eine geringere Rolle. Dies zeigte sich auch an den Betriebsübernahmen durch Sowjetische Aktiengesellschaften (SAG). Im Januar 1947 entfielen von den insgesamt 194 SAG-Betrieben in der SBZ nur neun auf Brandenburg.⁹⁶ Lediglich das ehemalige BRABAG-Werk in Schwarzheide spielte im Rahmen der Herstellung von Treibstoff als »SAG Synthese« für die Besatzungsmacht eine größere Rolle und wurde erst zum 1. Januar 1954 an die DDR zurückgegeben.⁹⁷ SAG-Betriebe hatten in Brandenburg daher nicht die Bedeutung wie etwa in Sachsen-Anhalt, wo diese Anfang 1947 beinahe die Hälfte der industriellen Kapazitäten ausmachten.⁹⁸

Zwischen 1946 und 1948 steuerte Brandenburg lediglich vier Prozent zu den von den Ländern der SBZ bezahlten Reparationsrechnun-

92 Vgl. Laufer: Politik und Bilanz, S. 51.

93 Vgl. Aufbau, Struktur und Lage der Industrie der Provinz Mark Brandenburg vom 23.8.1946, BLHA, Rep. 202 A, Nr. 43, Bl. 319–326.

94 Vgl. Laufer: Politik und Bilanz, S. 50, und eigene Berechnungen. Auf Sachsen-Anhalt (4,1 Millionen Einwohner im Jahr 1946) entfielen 1 161 200 Tonnen, auf Sachsen (5,5 Millionen Einwohner) immerhin 1 092 700 Tonnen.

95 Vgl. Barthel: Die wirtschaftlichen Ausgangsbedingungen, S. 37.

96 Vgl. Sattler: Wirtschaftsordnung im Übergang I, S. 270 f.

97 Vgl. ebd.

98 Vgl. Karlsch: Allein bezahlt?, S. 115; Vgl. Sattler: Wirtschaftsordnung im Übergang I, S. 271.

gen bei (ohne Berlin).⁹⁹ Sogar das bevölkerungsmäßig halb so große Mecklenburg erbrachte im Vergleich die doppelte Menge an absoluten Reparationsleistungen.

Tabelle 1: Aufstellung der von den Landesregierungen 1946 bis 1948 bezahlten Reparationsrechnungen (in Millionen Reichsmark)¹⁰⁰

Länder	1946	1947	1948	Summe
Sachsen	277	585	401	1263
Sachsen-Anhalt	297	411	469	1177
Thüringen	196	366	292	854
Mecklenburg	68	112	150	330
Brandenburg	49	43	60	152

Die Tatsache, dass Brandenburg in nur geringem Maße zu den Reparationsleistungen der SBZ/DDR beitrug, hing nicht zuletzt damit zusammen, dass die Provinz aufgrund der industriellen Prägung in besonderem Maße Demontagen ausgesetzt war. Dies galt nicht nur für die Standorte der Metallurgie, sondern gerade auch für die bis 1944 expandierenden Betriebe der Rüstungsindustrie wie der Fahrzeug-, Flugzeug- und Motorenproduktion in Ludwigsfelde, Brandenburg an der Havel, Oranienburg, Schönefeld und Babelsberg.¹⁰¹ Infolge dieser umfangreichen Demontagen wurde Brandenburg auf eine »agrarisch-kleinindustrielle Wirtschaftsstruktur« zurückgeworfen.¹⁰² Zu den gewerblichen Entschädigungsleistungen an die Besatzungsmacht konnte es daher in den ersten Nachkriegsjahren keinen bedeutenden Beitrag leisten. Vielmehr stand die Industrie Brandenburgs vor einem Neubeginn.

99 Vgl. Karlsch: Reparationsentnahmen, S. 62; Statistisches Jahrbuch der DDR 1956, S. 9.

100 Tabelle nach Karlsch: Reparationsentnahmen, S. 62.

101 Aussagekräftig sind in diesem Zusammenhang auch die von der Deutschen Zentralverwaltung für Industrie erfassten sowjetischen Trophäenlager. Von den insgesamt in 22 Lagern vorhandenem 80500 Tonnen Eisen- und Stahlmaterial lagen 35000 Tonnen allein in Brandenburg. Vgl. Baar/Karlsch/Matschke: Kriegsfolgen und Kriegslasten Deutschlands, S. 35.

102 Sattler: Demontagen und Reparationsentnahmen, S. 359.

Ingangsetzung der Produktion und Neuausrichtung der Wirtschaftsstruktur

Der Wiederaufbau der industriellen Basis verlief keineswegs entsprechend den Erwartungen der ab 1946 SED-geführten Provinzial- bzw. Landesregierung.¹⁰³ Dabei verursachten insbesondere die Eingriffe der sowjetischen Besatzungsmacht durch Demontagen, Forderungen nach Sachleistungen sowie der Bevorzugung der SAGs bei der Materialversorgung gravierende Probleme für die SED-Wirtschaftsplaner. Vor dem Hintergrund stagnierender Produktionsleistungen, die im September 1947 niedriger lagen als im April 1946, verfasste der für Wirtschaftsplanung zuständige Minister Heinrich Rau Ende 1947 eine umfassende Analyse zur wirtschaftlichen Lage Brandenburgs, welche die SMABr insbesondere auf die Problematik der sowjetischen Eingriffe in die laufende Produktion, aber auch die durch die Demontagen verursachten Disproportionen im Wirtschaftskreislauf aufmerksam machen sollte.¹⁰⁴ So waren die vormaligen Kapazitäten zur Produktion von Roheisen und Rohstahl mit der Sprengung der Hochöfen und Stahlwerke in Brandenburg an der Havel und Hennigsdorf gänzlich verschwunden. Zwar konnte in den ersten Nachkriegsjahren zur Weiterverarbeitung kriegsbedingt auf große Mengen Stahlschrott zurückgegriffen werden, jedoch kam die Montanindustrie fast vollends zum Erliegen, als innerhalb kürzester Zeit mehr als 80 Prozent ihrer Kapazitäten demontiert wurden. Die vor dem Zweiten Weltkrieg ohnehin unterentwickelte und auf Zulieferungen aus dem Ruhrgebiet sowie dem oberschlesischen Industrierevier angewiesene Stahlindustrie der SBZ erreichte 1947 eine Bruttoproduktion, die nur noch bei 16,5 Prozent des Vorkriegsniveaus von 1936 lag.¹⁰⁵ Der Anteil der Metallurgie an der industriellen Produktionsleistung in Brandenburg betrug dabei gerade einmal 0,9 Prozent.¹⁰⁶ Da sich die fehlenden Stahlerzeugnisse auch auf die Fertigung von Repa-

103 Vgl. Wirtschaftsminister des Landes Brandenburg (Hg.): *Wirtschaft im Aufbau*, Jg. 1, S. 4.

104 Vgl. Sattler: *Wirtschaftsordnung im Übergang I*, S. 376–381.

105 Vgl. Karlsch: *Allein bezahlt?*, S. 90.

106 Vgl. Sattler: *Wirtschaftsordnung im Übergang I*, S. 308.

rationsgütern auswirkten, reagierte die SMAD im Oktober 1947 mit der Anordnung zum Wiederaufbau der Stahlwerke in Hennigsdorf und Riesa. Gleichfalls sollten die Walzwerke in Finow und Oranienburg ebenfalls wieder mit der Verarbeitung von Stahl beginnen.¹⁰⁷

Die Beschlüsse zum Wiederaufbau der Stahlindustrie lassen sich insbesondere vor dem Hintergrund des Umdenkens in der Wirtschaftspolitik der Besatzungsmacht verstehen. Hatte die Sowjetunion zunächst nach dem Motto »Alles auf die Räder« gehandelt und die demontierten Betriebsanlagen mit Zügen in die Sowjetunion verbracht, veränderte sich ihre Haltung vor dem Hintergrund des sich abzeichnenden Systemkonflikts bzw. der wirtschaftlichen Zusammenarbeit der westlichen Besatzungszonen.¹⁰⁸ Der Wiederaufbau der Industrie sollte mit der Integration der SBZ in den sowjetischen Einflussbereich und der Einführung planwirtschaftlicher Strukturen nach sowjetischem Vorbild einhergehen. Für Brandenburg bedeutete dies, dass wirtschaftspolitische Entscheidungen zunehmend zentralisiert wurden. 1947 erfolgte die Gründung der Deutschen Wirtschaftskommission (DWK), deren Kompetenzen im Februar 1948 erweitert wurden und die damit zum obersten wirtschaftsleitenden Staatsorgan in der SBZ aufstieg.¹⁰⁹ Vorsitzender der DWK wurde 1948 Heinrich Rau, der zuvor als Wirtschaftsminister in Brandenburg tätig war. Noch entscheidender für die wirtschaftspolitischen Weichenstellungen der SBZ war die im Juni 1948 durch den SED-Parteivorstand beschlossene Einführung eines ersten Zweijahrplans für 1949/50. Ein besonderer Fokus des Plans lag auf der Reindustrialisierung insbesondere im Bereich der Grundstoff- und Schwerindustrie bzw. auf der Rekonstruktion bestehender Kapazitäten und deren Ausbau.¹¹⁰ Dieser Prozess konzentrierte sich auf die traditionellen Industriestandorte, deren Besitzer durch die SMAD enteignet wurden. Hierzu zählten unter anderem die Schwermaschinen-

107 Vgl. Wirtschaftsminister des Landes Brandenburg (Hg.): *Wirtschaft im Aufbau*, Jg. 2, S. 53.

108 Vgl. Karlsch: *Allein bezahlt?*, S. 102–109.

109 Vgl. Steiner: *Zwischen realwirtschaftlichen Zwängen und machtpolitischen Ambitionen*, S. 459.

110 Kotsch: *Brandenburg zwischen Auflösung und Wiederbegründung*, S. 299.

fabrik in Wildau (ehemals Schwartzkopff-Werke), die neben Lokomotiven auch Bergbau- und Schiffsausrüstungen produzierte, der VEB Kranbau in den früheren Ardel-Werken in Eberswalde, die Lokomotiv- und Elektrotechnischen Werke (LEW), die aus den AEG-Werken in Hennigsdorf hervorgingen, sowie die chemische Industrie mit Standorten in Premnitz, Schwarzeiche und Oranienburg. Von größter Bedeutung war für Brandenburg nach wie vor die Braunkohleförderung und Brikettproduktion in der Lausitz, deren Kapazitäten rasch ausgebaut wurden.¹¹¹

Ein besonderer Schwerpunkt des Zweijahrplans lag auf dem Wiederauf- sowie dem Ausbau der Metallurgie.¹¹² Bedingt durch die Folgen der Berlin-Blockade sowie der sich im Zuge der Währungsreform in den drei westlichen Besatzungszonen Deutschlands abzeichnenden deutschen Teilung sah sich die SED gezwungen, den ökonomischen Notwendigkeiten Rechnung zu tragen und den Fokus ihrer Investitionen auf die Schwerindustrie sowie die Energiewirtschaft zu legen. Zwar deckte sich dieses »eiserne Konzept« mit dem auch in den anderen osteuropäischen Ländern ideologisch bedingten Fokus auf die Schwerindustrie, dennoch befand sich die SBZ/DDR schlichtweg in einer Zwangslage. Zur verstärkten Konzentration auf die Schwerindustrie gab es offenbar keine Alternative, sollte eine eigene funktionierende und überlebensfähige nationale Wirtschaft aufgebaut werden.¹¹³

Für Brandenburg bedeutete der Zweijahrplan nicht nur den weiteren Ausbau der Kapazitäten im Stahlwerk Hennigsdorf sowie in den Walzwerken Kirchmöser, Oranienburg und Finow. Zur raschen Anhebung der Produktionsmengen an Roh- und Walzstahl beschloss das Politbüro der SED zudem den Wiederaufbau des Stahl- und Walzwerkes in Brandenburg an der Havel im Dezember 1949.¹¹⁴

Als für Brandenburg besonders einschneidend sollte sich zudem der Bau eines neuen Werkes zur Roheisengewinnung erweisen, das benötigt

111 Vgl. ebd., S. 300.

112 Parteivorstand der SED (Hg.): Der deutsche Zweijahrplan, S. 17.

113 Vgl. Karlsch: National Socialist Autarky Projects, S. 86f.

114 Vgl. Ribbe: Brandenburg in der SBZ/DDR, S. 713.

wurde, um die Versorgung der Stahlwerke zu garantieren. Der Standortauswahl für das Eisenhüttenkombinat Ost waren umfangreiche Diskussionen vorausgegangen.¹¹⁵ Letztlich entschieden sich die Planer für das brandenburgische Fürstenberg circa 25 Kilometer südlich von Frankfurt (Oder). Dieser nahe an der Staatsgrenze zu Polen gelegene Standort wurde auch gewählt, um die Transportwege der sowjetischen Eisenerzlieferungen, von denen die DDR abhängig war, möglichst kurz zu halten.¹¹⁶ Noch wichtiger waren jedoch militärische Erwägungen. Walter Ulbricht sprach sich für eine Region in möglichst großer Entfernung von amerikanischen Luftbasen aus.¹¹⁷ Für Brandenburg bedeutete der Aufbau des EKO die Entstehung einer neuen Industrieregion sowie mit der dazugehörigen Wohnsiedlung »Stalinstadt« den Bau der ersten sozialistischen Musterstadt in der DDR.¹¹⁸ Die von der SED und der Sowjetischen Kontrollkommission in Berlin Mitte 1950 getroffene Entscheidung dokumentierte den schwindenden Einfluss landesplanerischer Gesichtspunkte und den Ausbau einer Zentralverwaltungswirtschaft, der sich durch die Abschaffung der Länderstrukturen noch verstärken sollte.

Die Standortwahl für das EKO war bereits richtungsweisend für die weitere ökonomische Entwicklung der Region, bei der die »Umsetzung raumordnerischer Ziele bei der Standortverteilung der Industrie stets von branchenstrukturellen Entwicklungen abhängig war, wobei sektoral bezogene zentrale Festlegungen den Ausschlag gaben.«¹¹⁹ Der Staatsführung ging es zunächst um die Tatsache, dass unmittelbarer Bedarf für ein großes Hüttenwerk bestand. Die Entscheidung für einen Bau auf der »grünen Wiese« bzw. auf märkischem Sand in einer bis dahin industriell unterentwickelten Region entsprach der Intention der SED-Führung, das Süd-Nord-Gefälle der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der DDR zu nivellieren sowie allgemein die räumlichen Disparitäten so weit wie

115 Vgl. Gayko: Investitions- und Standortpolitik der DDR, S. 130–138.

116 Vgl. ebd., S. 135; Ribbe: Brandenburg in der SBZ/DDR, S. 713.

117 Ulbrichts Aussage ist vor allem vor dem Hintergrund des Koreakrieges zu verstehen. Vgl. Nicolaus/Schmidt: 50 Jahre EKO Stahl, S. 47.

118 Vgl. Czerny: Stalinstadt.

119 Kehr: Industriestandort Ostdeutschland, S. 57.

möglich zu überwinden.¹²⁰ Traditionell hatte sich das verarbeitende Gewerbe auf den südlichen Raum Mitteldeutschlands konzentriert. Anfang der 1950er-Jahre umfasste dieser 45 Prozent der Gesamtfläche der DDR, stellte aber 78 Prozent der Industrieproduktion.¹²¹ 1955 lag der Anteil der industriellen Produktion der drei brandenburgischen Bezirke bei 9,9 Prozent der Gesamtleistung der ostdeutschen Industrie.¹²² Da die Staats- und Parteiführung der DDR die Überwindung »ungerechtfertigter« wirtschaftlicher und sozialer Unterschiede zwischen den Regionen mit dem Ziel der Aufhebung der Gegensätze von Stadt und Land anstrebte, wurde Brandenburg (neben Mecklenburg) zum Schwerpunkt großer industrieller Investitionsvorhaben in den 1950er- und 1960er-Jahren. Mit neuen »Stützpunkten der Arbeiterklasse« in bisher kaum oder gar nicht industrialisierten Gebieten erhoffte sich die SED nicht nur eine Angleichung der Lebensverhältnisse im nördlichen Teil der DDR, sondern zudem auch das Heranwachsen einer unbedingt loyalen Bevölkerungsschicht.¹²³ Die Industrialisierung wurde als »Haupthebel« für die Anhebung des ökonomischen Niveaus und der Lebensbedingungen in den strukturschwachen und rückständigen Bezirken angesehen.¹²⁴

Wirtschaftsstrukturen der neu geschaffenen Bezirke

Mit der Reform der Verwaltungsstrukturen und der Einrichtung der Bezirke Potsdam, Frankfurt (Oder) und Cottbus im Jahr 1952 hörte das Land Brandenburg auf zu bestehen.¹²⁵ Damit entstanden sehr unterschiedlich industriell entwickelte Regionen. Waren die Ministerpräsidenten der Länder durch die Etablierung der planwirtschaftlichen Strukturen ohnehin bereits mehr und mehr zu »Statthaltern« der DWK geworden,¹²⁶ so mani-

120 Vgl. Roesler: Strukturpolitik und Wirtschaftsplanung, S. 70f.

121 Vgl. ebd.

122 Vgl. Statistisches Jahrbuch der DDR 1956, S. 150.

123 Roesler: Strukturpolitik und Wirtschaftsplanung, S. 69.

124 Kehler: Industriestandort Ostdeutschland, S. 58.

125 Vgl. Blöß: Grenzen und Reformen in einer Umbruchgesellschaft, S. 479–505.

126 Sattler: Wirtschaftsordnung im Übergang II, S. 688.

festierte die Abschaffung der Landesverwaltungen die Konzentration der Entscheidungsprozesse in Ost-Berlin.¹²⁷ Angestrebt wurde dabei eine weitgehende »Kongruenz von Wirtschafts- und Verwaltungsgebiet«.¹²⁸ Dabei sollten die Bezirke Potsdam und Frankfurt (Oder) die Standorte der Grundstoff- und der metallverarbeitenden Industrie repräsentieren, während der Bezirk Cottbus die Braunkohle-, Energie- und Textilindustrie vereinigte.¹²⁹

Der Bezirk Potsdam wurde der flächenmäßig größte Bezirk der DDR. Gleichzeitig war er ähnlich dünn besiedelt (96 Einwohner je Quadratkilometer) wie die Bezirke Cottbus (98 Einwohner je Quadratkilometer) und Frankfurt (Oder) (94 Einwohner je Quadratkilometer).¹³⁰ Schwerpunkte der industriellen Produktion, in der 1954 22 Prozent der Beschäftigten im Bezirk Potsdam tätig waren, lagen vor allem in der Metallurgie (Brandenburg an der Havel, Hennigsdorf, Oranienburg), dem Maschinen- und Fahrzeugbau (Ludwigsfelde, Potsdam, Pritzwalk) sowie der optischen Industrie (Rathenow), die für die Herstellung sämtlicher Brillengläser und -fassungen in der DDR verantwortlich war, und der chemischen Industrie (Premnitz).¹³¹ Das Zentrum der elektrotechnischen, der elektronischen Industrie und des Gerätebaus (Produktion von Mess-, Steuer- und Regelungsanlagen) lag im Gebiet östlich der Stadt Potsdam (Kleinmachnow, Stahnsdorf und Teltow). Mitte der 1950er-Jahre dominierte allerdings noch die Land- und Forstwirtschaft den Bezirk, hier arbeitete fast ein Drittel aller Beschäftigten.¹³² Mit rund 420 000 Hektar besaß der Bezirk zudem die größte Wald- und Forstfläche der DDR.¹³³ Wenn Brandenburg insgesamt einen engen wirtschaftlichen Verflechtungsraum mit Berlin bildete, so galt das für den Bezirk Potsdam im Besonderen. Er umschloss sämtliche Außen-

127 Vgl. Kotsch: Brandenburg zwischen Auflösung und Wiederbegründung, S. 302.

128 Blöß: Grenzen und Reformen in einer Umbruchgesellschaft, S. 482.

129 Vgl. ebd., S. 486.

130 Vgl. Statistisches Jahrbuch der DDR 1956, S. 8. Der DDR-weite Durchschnitt lag 1956 bei 163 Einwohnern je Quadratkilometer.

131 Vgl. Kotsch: Brandenburg zwischen Auflösung und Wiederbegründung, S. 302 f.

132 Kohl u. a. (Hg.): Die Bezirke, S. 95 f.

133 Vgl. ebd., S. 96.

grenzen West-Berlins und war damit am stärksten vom Bau der Berliner Mauer betroffen. Damit endeten nicht nur Handels- und Wirtschaftsbeziehungen schlagartig, sondern es mussten auch verkehrsplanerisch neue (Um-)Wege für den Transport von Waren Richtung Ost-Berlin bzw. den östlichen Bezirken Cottbus und Frankfurt (Oder) gefunden werden.¹³⁴

Etwa 70 Kilometer westlich von Berlin lag Anfang der 1950er-Jahre im Raum Brandenburg (Havel)-Prennitz-Rathenow das größte industrielle Ballungsgebiet des Bezirkes. Fünf Großunternehmen dominierten das industrielle Gefüge im westlichen Havelland: das Stahl- und Walzwerk, das Getriebewerk und das Reichsbahnausbesserungswerk in Brandenburg an der Havel, das Chemiefaserwerk Prennitz und die Rathenower Optischen Werke. Als weitere Ballungsgebiete galten die nordwestlich von Berlin gelegene Region um Hennigsdorf und Oranienburg (Stahl- und Walzwerk sowie Lokomotivbau Elektrotechnische Werke Hennigsdorf, Chemiewerk Oranienburg) sowie das Gebiet Teltow-Potsdam-Ludwigsfelde, wo neben dem Zentrum moderner elektronischer Industrien auch die Bauindustrie eine wichtige Rolle spielte.¹³⁵ Neben diesen industriellen Schwerpunktregionen waren mit Luckenwalde (Tuchindustrie, Maschinenbau) und Wildau (Schwermaschinenbau) auch Einzelstandorte durch strukturbestimmende Industrien gekennzeichnet. Im traditionell strukturschwachen Norden in der Prignitz um Neuruppin und Pritzwalk siedelte sich in den Nachkriegsjahren der Maschinenbau an (Elektrophysikalisches Werk, Zahnradwerk).¹³⁶

Der Bezirk Frankfurt (Oder) war zunächst stark agrarisch geprägt und besaß eine weitgehend unterentwickelte industrielle Struktur. Dünner besiedelt waren lediglich die mecklenburgischen Bezirke Schwerin und Neubrandenburg. Von den insgesamt 255 000 Beschäftigten im Bezirk waren 1955 nur 17 Prozent in der Industrie tätig. Der Anteil der in der Landwirtschaft Beschäftigten lag zu diesem Zeitpunkt bei 36 Prozent.¹³⁷

134 Vgl. Ciesla: Als der Osten durch den Westen fuhr.

135 Vgl. Kotsch: Brandenburg zwischen Auflösung und Wiederbegründung, S. 306–308.

136 Vgl. ebd., S. 308 f.

137 Vgl. Statistisches Jahrbuch der DDR 1956, S. 108 f.

Die 381 Betriebe der Industrie trugen insgesamt nur 1,9 Prozent zur industriellen Bruttoproduktion der DDR im Jahr 1955 bei.¹³⁸ Schwerpunkte der industriellen Kapazitäten lagen (süd-)östlich Berlins in Fürstenwalde (Reifenwerk, Farben und Lacke, Gaszählerproduktion) und Rüdersdorf (Kalktagebau, Zementwerk). Eine Ausnahmestellung nahm Eberswalde-Finow aufgrund seiner historischen Entwicklung als »märkisches Wuppertal« ein. Hier konzentrierten sich Betriebe der Metallverarbeitung (Walzwerk, Eisengießerei), des Maschinenbaus (Kranbau, Rohrleitungsbau) und der chemischen Industrie. Nach dem Aufbau des EKO sowie des Walzwerkes Finow bildete die Metallurgie 1957 den beschäftigungsintensivsten Industriesektor (27,3 Prozent), gefolgt von der chemischen Industrie (21,3 Prozent) und der Nahrungs- und Genussmittelindustrie (16 Prozent), die ihr Zentrum im Oderbruch hatte.¹³⁹

Die Bezirksstadt Frankfurt (Oder) litt in den 1950er-Jahren noch immer unter den Folgen der Zerstörungen des Zweiten Weltkrieges. Ihre Funktion als regionales Verwaltungszentrum war durch die Gebietsabtretungen östlich der Oder eingeschränkt. Für Frankfurt ergab sich ebenso wie für den strukturschwachen Nordosten des Bezirkes (die heutige Uckermark) rund um Schwedt die Aufgabe, diesen Regionen durch Investitionsvorhaben einen Anschluss an die industrielle Entwicklung zu ermöglichen.¹⁴⁰ Der Bau des EKO hatte bereits gezeigt, dass die »großen Flächenreserven im Bezirk« ebenso wie die Grenzlage zu Polen Potenziale für Neuansiedlungen boten, die den Vorstellungen einer sektoralen und regionalen Strukturpolitik der Staats- und Parteiführung entsprechen sollten.¹⁴¹

Mit dem Energiebezirk Cottbus wurde eine Verwaltungseinheit geschaffen, deren Territorium und Außengrenzen vorrangig unter wirtschaftsgeografischen Erwägungen definiert worden waren.¹⁴² Durch die Einbeziehung der wesentlichen ostelbischen Braunkohlegebiete, die zuvor

138 Vgl. ebd., S. 150.

139 Vgl. Kohl u. a.: Die Bezirke, S. 112.

140 Vgl. Gayko: Investitions- und Standortpolitik, S. 139.

141 Kotsch: Brandenburg zwischen Auflösung und Wiederbegründung, S. 310f.

142 Vgl. ebd., S. 317.

auf die Länder Brandenburg und Sachsen aufgeteilt waren, sollte seine bedeutende Stellung als »Kohle- und Energiezentrum der DDR« betont werden.¹⁴³ Daher gehörten auch bis 1989 die Kreise Hoyerswerda und Weißwasser zum Bezirk Cottbus und gingen somit in die statistische Erhebung ein. Das Braunkohlerevier erstreckte sich auf die Gebiete um Cottbus, Senftenberg und Lauchhammer. Im Vergleich zu Potsdam und Frankfurt (Oder) lag der Anteil der im industriellen Sektor Beschäftigten mit 32 Prozent verhältnismäßig hoch. Dies lag vor allem an der Grundstoffindustrie (Bergbau, Energie, Steine und Erden). Der Braunkohletagebau und die Brikettproduktion hatten sich zu Beginn der 1950er-Jahre nach erheblichen Demontageverlusten wieder konsolidiert.¹⁴⁴ 1952/53 wurden die Vorkriegsproduktionsleistungen mit 42 Millionen Tonnen Rohbraunkohle und 12 Millionen Tonnen Braunkohlebriketts erreicht.¹⁴⁵ 1951 begann der Bau der Braunkohlekokerei Lauchhammer, welche durch ein neu entwickeltes Herstellungsverfahren das für die Roheisenherstellung wichtige Koks als Ersatz für die ausbleibenden Lieferungen westdeutscher Steinkohle liefern sollte. 1955 arbeiteten 39 000 Menschen und damit rund zehn Prozent aller Beschäftigten im Bezirk in der Braunkohlegewinnung.¹⁴⁶ Ebenfalls eine bedeutende Rolle spielte die Energieproduktion auf Basis der Braunkohle vor Ort. Mitte der 1950er-Jahre erfolgte der Wiederaufbau des Kraftwerkes Trattendorf sowie die Grundsteinlegung für das Großkraftwerk Lübbenau.

Im Gegensatz zur Braunkohle, die einen perspektivischen Ausbau als Primärenergieträger der DDR erfahren sollte, befand sich der zweite bedeutende Industriezweig im Bezirk, die Textilindustrie, bereits Anfang der 1950er-Jahre in einer Strukturkrise. Das Gebiet der traditionell für den Großraum Berlin produzierenden Niederlausitzer Textilindustrie umfasste die Städte Cottbus, Forst, Guben, Spremberg und Finsterwalde. Aufgrund von Rohstoffknappheit sowie der starken sächsischen und

143 Kohl u. a.: Die Bezirke, S. 137.

144 Vgl. Kotsch: Brandenburg zwischen Auflösung und Wiederbegründung, S. 317.

145 Vgl. ebd.

146 Vgl. Statistisches Jahrbuch der DDR 1957, S. 29 und 180.

thüringischen Konkurrenz etwa in der Streichgarnproduktion verlor die Textilindustrie zunehmend an Bedeutung. Dies führte zu einer verhältnismäßig hohen Arbeitslosigkeit sowie Abwanderungstendenzen hin zur Energie- und Brennstoffwirtschaft, auf die die Wirtschaftsführung der DDR reagieren musste.¹⁴⁷ Einen dritten industriellen Zweig von Bedeutung bildete die Glasindustrie im Gebiet Weißwasser und Döbern, die ihre Rohstoffbasis in den Vorkommen von Quarzsand und Kaliumcarbonat fand.¹⁴⁸ Während der Anteil der Industrie an der Wirtschaftsleistung im Bezirk Cottbus der höchste der brandenburgischen Bezirke war, zeigte sich zunächst auch hier Mitte der 1950er-Jahre noch eine stark agrarisch geprägte Struktur. 1954 arbeiteten 43 Prozent aller Beschäftigten des Bezirkes Cottbus in der Land- und Forstwirtschaft, was zugleich der höchsten Quote aller drei Bezirke entsprach.¹⁴⁹

Für die drei Bezirke des ehemaligen Landes Brandenburg lässt sich festhalten, dass das erste Nachkriegsjahrzehnt im Wesentlichen durch die Rekonstruktion bestehender Wirtschaftszweige geprägt war – mit Ausnahme des EKO. Trotz der von der SED-Führung im ersten Fünfjahrplan proklamierten Fokussierung auf die Grundstoffindustrie, von der Brandenburg mit seinen fünf Stahlstandorten besonders profitierte, sorgte dies nicht dafür, dass die relative Bedeutung der Industrie in den drei Bezirken zunahm. Zwischen 1952 und 1956 nahm der Anteil der Industriebeschäftigten an der Gesamtzahl der Beschäftigten sogar um ein Prozent ab (von 24 Prozent auf 23 Prozent). Auch in absoluten Zahlen ergab sich ein nur unbedeutender Zuwachs um etwa 1800 Beschäftigte, während insgesamt in diesem Zeitraum in allen Brandenburger Wirtschaftsbereichen etwa 50 000 Beschäftigte zusätzlich zu verzeichnen waren.¹⁵⁰ Die staatliche

147 Vgl. Kotsch: Brandenburg zwischen Auflösung und Wiederbegründung, S. 317.

148 Vgl. ebd., S. 320; Kohl u. a.: Die Bezirke, S. 155.

149 Vgl. Statistisches Jahrbuch der DDR 1956, S. 108f.

150 Berechnet nach ebd. und Statistisches Jahrbuch der DDR 1957, S. 180f. Für 1952 weist das *Statistische Jahrbuch der DDR* eine Gesamtbeschäftigtenzahl von 1 092 000 in den drei Bezirken Potsdam, Cottbus und Frankfurt (Oder) aus, hiervon 263 200 in der Industrie (24 Prozent). 1956 betrug die Gesamtbeschäftigtenzahl 1 143 616, während in der Industrie 264 957 (23 Prozent) Menschen tätig waren.

Wirtschafts- und Ansiedlungspolitik ab Mitte der 1950er-Jahre sollte jedoch zu neuen Schwerpunktsetzungen führen und damit erhebliche Veränderungsprozesse im Wirtschaftsgefüge Brandenburgs einleiten.

Regionale und sektorale Auswirkungen der SED-Strukturpolitik auf die Bezirke Brandenburgs

Mit dem zweiten Fünfjahrplan von 1956 bis 1960 ergab sich für die brandenburgischen Bezirke eine Reihe von Neuansiedlungsprojekten, die das industrielle Gesicht der Region nachhaltig veränderten. Ziel des Plans war es offiziell, »das Zurückbleiben der Energiebasis hinter den Erfordernissen der Wirtschaft und Bevölkerung vollständig zu überwinden«.¹⁵¹ Dazu waren umfangreiche Investitionen zur Erweiterung der Energiekapazitäten notwendig. Ein erster Schritt war der 1956 beschlossene Bau des Kernkraftwerkes Rheinsberg, nachdem die DDR zuvor mit der Sowjetunion einen Vertrag über die Gewährung technischer Hilfe geschlossen hatte.¹⁵² Die Atomeuphorie Mitte der 1950er-Jahre hatte sogar dazu geführt, dass sich die SED-Zeitung *Neues Deutschland* 1957 veranlasst sah, die Erwartungshaltungen zu dämpfen und zu erklären, warum es in der DDR überhaupt noch notwendig sei, konventionelle Kraftwerke zu errichten.¹⁵³ Zu diesem Zeitpunkt hatte der Ministerrat der DDR bereits das »Programm über die Festlegung der Perspektive und über Maßnahmen zur Sicherung der Entwicklung der Kohle- und Energiewirtschaft in der DDR« beschlossen. Neben den Neuaufschlüssen von Tagebauen und der Erweiterung der Kraftwerksleistungen sollte ein neues Braunkohleveredelungskombinat errichtet werden.¹⁵⁴

Mit einem Investitionsaufwand von acht Milliarden Mark entstand daraufhin bis 1961 das Kombinat Schwarze Pumpe. Auf einem fast

151 Zit. nach Roesler: Strukturpolitik und Wirtschaftsplanung, S. 66.

152 Vgl. Weiss: Kernforschung und Kerntechnik in der DDR, S. 302.

153 Atomkraftwerke statt Schwarze Pumpe?, in: Neues Deutschland vom 18.12.1957; Strauß: Kernforschung und Kerntechnologieentwicklung in der DDR, S. 223.

154 Vgl. Roesler: Schwarze Pumpe; Cornelsen, Die Industriepolitik der DDR, S. 51 f.

20 Quadratkilometer umfassenden Gebiet zwischen Hoyerswerda und Spremberg sollte Schwarze Pumpe mit Brikettfabriken, Aufbereitungsanlagen und Kraftwerken den Rohstoff zu Koks, Gas, Teer, Briketts und Strom verarbeiten. Dies bedeutete, dass sich das Schwergewicht der Braunkohleförderung und Elektroenergiegewinnung in der DDR zunehmend vom mitteldeutschen Raum um Halle und Leipzig in das Lausitzer Revier des Bezirks Cottbus verlagerte. Lag dessen Anteil an der Energie- und Brennstoffwirtschaft 1955 noch bei 9,4 Prozent, steigerte er sich bis 1970 auf 45 Prozent. Während 1950 nur etwas mehr als ein Viertel der gesamten Braunkohleförderung der DDR auf den Bezirk Cottbus entfallen war, steigerte sich dieser Anteil bis 1960 auf 37 Prozent und bis 1971 auf 53 Prozent.¹⁵⁵ Die Bedeutungszunahme der Lausitzer Braunkohlegewinnung und -verarbeitung verstärkte sich noch infolge der Substitution von Öl durch Braunkohle als Brennstoff sowie in der chemischen Industrie nach den Rohstoffpreiserhöhungen Ende der 1970er-Jahre. Die Entwicklung des Bezirkes zum »Kohle- und Energiezentrum der DDR« stellte damit eine der »bemerkenswertesten Standortverlagerungen der DDR« dar und schuf zugleich eine ausgeprägte industrielle Monostruktur in der Region mit erheblichen ökologischen Folgeschäden.¹⁵⁶

Ein Jahr nach dem Beschluss zur Verlagerung der Kohlewirtschaft in den Bezirk Cottbus ergaben sich aus dem 1958 neu aufgelegten Chemieprogramm weitreichende Folgen für die Brandenburger Bezirke. Vor dem Hintergrund der weltweiten Expansion der Erdölchemie sah das Programm die Konzentration von Investitionsmitteln auf die Errichtung von Ölverarbeitungswerken vor.¹⁵⁷ Einen Schwerpunkt bildete der Bau des Petrochemischen Kombinars in Schwedt (PCK), in welchem unmittelbar an der deutsch-polnischen Grenze das durch die neugebaute Erdölpipeline »Freundschaft« angelieferte sowjetische Öl verarbeitet werden sollte.¹⁵⁸ Da die Herstellung synthetischer Fasern für die Textilindustrie ebenfalls

155 Vgl. Kehler: Industriestandort Ostdeutschland, S. 58.

156 Ebd.

157 Vgl. Cornelsen: Industriepolitik, S. 52.

158 Vgl. Bukowski/Limmer: Vom Vorzeigebetrieb zur Spitzenraffinerie, S. 11–21.

als vorrangig betrachtet wurde, wurde zudem beschlossen, in Guben ein neues Chemiefaserwerk auf- und das bereits in Premnitz bestehende Werk auszubauen.¹⁵⁹ Der Ausbau der Chemiefaserindustrie sollte der technologischen Entwicklung Rechnung tragen und zugleich die traditionellen Textilstandorte in der Lausitz stärken, wo eine Konzentrierung der Einzelstandorte zur Herausbildung des Textilkombinates Cottbus führte.

1959 begann der Bau des Halbleiterwerks für Mikroelektronik in Frankfurt (Oder). Obwohl sich zu diesem Zeitpunkt bereits eine beachtliche Kapazität für die Herstellung von Bauelementen der Nachrichtentechnik in Teltow und Stahnsdorf befand, sprachen aus Sicht des mit der Standortuntersuchung beauftragten Ministers für Allgemeinen Maschinenbau, Helmut Wunderlich, mehrere Gründe für den Aufbau einer Produktion auf der »grünen Wiese« bei Frankfurt: »1. Strategische [gemeint war die räumliche Distanz zu West-Berlin und zu den Luftwaffenbasen der Westmächte in der Bundesrepublik, W-R Knoll], 2. billige Arbeitskräfte, da keine Schwerindustrie und andere Industriezweige vorhanden sind, 3. Wohnungsproblem gesichert, 4. großzügigste Unterstützung der Bezirksleitung und des Rates des Bezirks.«¹⁶⁰ Das Halbleiterwerk wurde in der Folge zum größten Arbeitgeber der Bezirksstadt.¹⁶¹ Mit der Grundsteinlegung der Papierfabrik Schwedt erfolgte im selben Jahr, neben der Errichtung des Petrolchemischen Kombinats, der Aufbau eines zweiten Großbetriebes in dieser bis dato nur schwach industrialisierten »Ackerbürgerstadt«, deren Einwohnerzahl von 6000 (1956) auf 38000 (1971) stieg.¹⁶²

Der Auf- und Ausbau der Betriebe Schwarze Pumpe, PCK Schwedt, Chemiefaser Guben, Halbleiterwerk Frankfurt (Oder) und der Papierfabrik deckte sich mit den Vorstellungen der SED, die sie in ihrem 1959 beschlossenen Siebenjahrplan formulierte: »Die Steigerung der industriellen

159 Vgl. Cornelsen: Industriepolitik, S. 52.

160 Zit. nach Gayko: Investitions- und Standortpolitik, S. 140.

161 Vgl. Berkner: Halbleiter aus Frankfurt, S. 79.

162 Vgl. Kohl u. a.: Die Bezirke, S. 130.

Produktion ist in allen Industriebezirken und durch die Industrialisierung der nördlichen Bezirke zu erreichen.«¹⁶³

Ende der 1960er-Jahre war die strukturelle Neuausrichtung der Industrie in den Brandenburger Bezirken durch Neubauprojekte weitgehend abgeschlossen. Ein letztes großes Innovationsprojekt bildete die Einführung der industriellen Tierzucht und -verarbeitung im Bezirk Frankfurt. Nachdem die SED auf ihrem VII. Parteitag im April 1967 die Gewährleistung der Versorgung der Bevölkerung mit Nahrungsmitteln als vordringliche Aufgabe besonders hervorgehoben hatte, beschloss der Ministerrat der DDR im September 1967 den Aufbau von Beispielanlagen für die industriemäßige Produktion in der Landwirtschaft.¹⁶⁴ Als erste dieser Anlagen der Tierproduktion entstand in Königs Wusterhausen der VEB Kombinat Industrielle Mast (KIM) zur Erzeugung von Eiern und Schlachtgeflügel. Die Schweineaufzucht wurde als Schweinezucht- und Mastkombinat in Eberswalde (SZME) aufgebaut und in den 1970er-Jahren durch den Bau eines Kraftfuttermischwerks sowie eines Schlacht- und Verarbeitungskombinats in unmittelbarer Nähe ergänzt.¹⁶⁵ Letzteres war zum Zeitpunkt der Inbetriebnahme der größte Schlachtbetrieb Europas.¹⁶⁶

Mit der Realisierung der industriellen Tier- und Fleischgroßproduktion endete Mitte der 1970er-Jahre die Phase der industriellen Neuansiedlungen in den Brandenburger Bezirken. Zurückzuführen ist dies auf die Paradigmenwechsel in der regionalen Strukturpolitik der SED mit dem Fünfjahrplan 1976 bis 1980:

163 Zit. nach Kehler: Industriestandort Ostdeutschland, S. 58.

164 Vgl. Beschluss über die einheitliche Leitung des Aufbaus der Beispielanlagen für industriemäßige Produktion in der Landwirtschaft und Bildung von Ingenieurbüros zur Unterstützung der fortgeschrittenen Kooperationsgemeinschaft bei der Entwicklung der industriemäßigen Produktion vom 21.9.1967, BArch Berlin, DC 20 I/4, Nr. 1626, Bl. 3–65.

165 Vgl. Kiupel: Beitrag zur Geschichte der industriemäßigen Tierproduktion, S. 17 f.

166 Vgl. Gesellschaft zur Erforschung und Förderung der Märkischen Eiszeitstraße e. V.: VEB Schlacht- und Verarbeitungskombinat Eberswalde/Britz.

»Ein bedeutender Teil der Investitionsmittel ist zur beschleunigten Fertigstellung im Bau befindlicher Vorhaben, besonders der Intensivierung und Rationalisierung, einzusetzen. Die weitere territoriale Entwicklung der verarbeitenden Industrie vollzieht sich entsprechend den Erfordernissen der Intensivierung insbesondere an den traditionellen Industriestandorten.«¹⁶⁷

Bis dahin hatte sich zwischen 1955 und 1975 der Anteil der Industrieproduktion der brandenburgischen Bezirke an der Industrieproduktion der DDR von 9,9 Prozent auf 16,1 Prozent erhöht. Potsdam, Cottbus und Frankfurt (Oder) überholten damit die traditionell stärker industrialisierten thüringischen Bezirke (1975: 15,2 Prozent).¹⁶⁸ Zwar formulierte die neue räumliche Strukturpolitik einen stärkeren Fokus auf die Intensivierung der Produktion und damit schwerpunktmäßig auf Rationalisierungs- sowie Modernisierungsmaßnahmen, doch konnte dieser Ansatz in der Praxis nicht umgesetzt werden. An den traditionellen und neu entstandenen Industriestandorten Brandenburgs setzte sich die Phase der Extensivierung und damit des Zuwachses der Beschäftigtenzahlen jedoch fort.

Dies war auch durch eine Reihe von Investitionen an den bestehenden Standorten bedingt. Dazu gehörten Restrukturierungen des Produktsortiments sowie Erweiterungen der Anlagen bis hin zu kompletten Neukonzeptionen der Werke. Das Industrierwerk in Ludwigsfelde, welches bis Anfang der 1960er-Jahre Schiffsdieselmotoren, Maschinenelemente und Motorroller herstellte, war nach dem Bau einer neuen Montagehalle seit 1965 als VEB Industrierverband Fahrzeugbau-(IFA-)Automobilwerke Ludwigsfelde für die Lkw-Produktion verantwortlich. In Schwarzheide stellte das Synthesewerk die Produktion von Kraftstoffen ein. Nachdem übergangsweise Pflanzenschutzmittel hergestellt wurden, erfolgte ab 1968 der Aufbau einer Polyurethanproduktion zur Weiterverarbeitung von

167 Zentralkomitee der SED (Hg.): Direktive des 9. Parteitag der SED, S. 33.

168 Berechnet nach Statistisches Jahrbuch der DDR 1956, S. 150, und Statistisches Jahrbuch der DDR 1977, S. 71.

Kunststoffen, mit denen der RGW-Raum beliefert werden sollte.¹⁶⁹ Die großen Stahlwerke erfuhren Kapazitätserweiterungen und Teilmodernisierungen der Anlagen. In Brandenburg an der Havel und Hennigsdorf erfolgte Mitte der 1970er-Jahre der Aufbau moderner Elektro Stahlwerke; in Eisenhüttenstadt wurden ein Kaltwalzwerk und ein Konverterstahlwerk errichtet.¹⁷⁰ Die Beschäftigtenzahlen in Brandenburg an der Havel und Hennigsdorf wuchsen bis Mitte der 1980er-Jahre jeweils kontinuierlich auf mehr als 8500 an, in Eisenhüttenstadt auf über 12000.¹⁷¹ Im Halbleiterwerk Frankfurt (Oder) verdoppelte sich die Belegschaftszahl zwischen 1970 und 1985 von etwa 4000 auf über 8000.¹⁷²

Die Ausweitung der Beschäftigtenzahlen, welche sich auch an den anderen Industriestandorten feststellen ließ, ging mit einem betrieblichen Zentralisations- und Konzentrationsprozess einher, der durch die Bildung der Kombinatistrukturen Ende der 1970er-Jahre noch verstärkt wurde. Für die Betriebe bedeutete die Kombinatbildung, welche nach dem Erzeugnisprinzip vorgenommen wurde, dass sie teilweise regional weit entfernten Stammbetrieben zugeordnet wurden.¹⁷³ So wurden die Optischen Werke Rathenow Zweigbetrieb von Carl Zeiss Jena, das Halbleiterwerk Frankfurt (Oder) gehörte dem Kombinat Mikroelektronik Erfurt an und der Schwermaschinenbau Wildau wurde dem Stammbetrieb des Schwermaschinenkombinats »Ernst Thälmann« in Magdeburg zugeordnet. Die räumliche Streuung der Kombinate ohne Beachtung der Standortlage führte zu einer Reihe von Problemen und sollte im Zuge der Transformation der ostdeutschen Wirtschaft ab 1990 weitreichende Folgen haben.¹⁷⁴

Für die Brandenburger Industrie zeigte sich zwischen 1975 und 1989 eine weitgehende Konservierung des geschaffenen Standortnetzes der In-

169 Vgl. BASF Schwarzheide GmbH (Hg.): Aus der Geschichte des Chemiewerkes Schwarzheide, Bd. 4.

170 Vgl. Wienert: Stahlindustrie in der DDR, S. 44 und 73.

171 Vgl. ebd., S. 43.

172 Vgl. Berkner: Halbleiter aus Frankfurt, S. 121.

173 Vgl. Fritze: Organisations- und Machtstrukturen ehemaliger DDR-Kombinate, S. 3–14.

174 Vgl. Kehrer: Industriestandort Ostdeutschland, S. 75.

dustrie, wie sie insgesamt in der DDR zu beobachten war. Dies bedeutete auch das Ende einer Phase der rapiden Zunahme des Anteils der Industrieproduktion an der Gesamtproduktion bzw. der Industriebeschäftigten an der Gesamtbeschäftigtenzahl in den drei Bezirken. Eine Ausnahme bildete die Investition in den Bau des Kraftwerkes Jänschwalde bei Cottbus im Zuge der verstärkten Nutzung der heimischen Braunkohle in den 1980er-Jahren.¹⁷⁵

Zwischen 1955 und 1988 stieg die Gesamtzahl der in den brandenburgischen Bezirken arbeitenden Industriebeschäftigten um 206 960. Dies bedeutete einen Anstieg um 81 Prozent. Während die Zuwachsrate zwischen 1970 und 1980 noch bei 27 Prozent lag, waren es zwischen 1980 und 1988 noch acht Prozent.¹⁷⁶ Da die Beschäftigtenzahlen in allen Wirtschaftsbereichen ebenfalls stiegen, veränderte sich der Anteil der Industriebeschäftigten an der Gesamtbeschäftigtenzahl in den drei Bezirken zwischen 1980 und 1988 nicht mehr.

Tabelle 2: Anzahl der Industriebeschäftigten in den Bezirken Potsdam, Frankfurt (Oder) und Cottbus sowie prozentualer Anteil an den Gesamtbeschäftigtenzahlen¹⁷⁷

	1955	1970	1980	1988
Cottbus	117 450 (31,6 %)	149 160 (37,3 %)	183 790 (42,0 %)	196 860 (42,5 %)
Frankfurt (Oder)	41 450 (17,2 %)	61 500 (24,4 %)	87 570 (29,3 %)	96 080 (29,6 %)
Potsdam	97 550 (21,3 %)	127 100 (27,8 %)	157 750 (30,9 %)	170 470 (31,0 %)
Insgesamt:	256 450 (24,0 %)	337 760 (30,5 %)	429 110 (34,6 %)	463 410 (34,7 %)

175 Vgl. ebd., S. 68.

176 Vgl. ebd.

177 Berechnet nach Statistisches Jahrbuch der DDR 1989, S. 69, 75, 89.

Einen signifikanten Anstieg verzeichnete in den 1980er-Jahren der Anteil Brandenburgs an der industriellen Bruttoproduktion der DDR. Den stärksten Zuwachs verzeichnete dabei Frankfurt (Oder), wo die umfangreichen Investitionen in den Mikroelektronikstandort sowie in das Eisenhüttenkombinat und die industrielle Tierproduktion Wirkung zeigten. War Frankfurt (Oder) 1955 noch der am schwächsten industrialisierte Bezirk Brandenburgs, so erfolgte bis 1988 ein Beschäftigtenzuwachs in der Industrie um mehr als 130 Prozent. Gleichzeitig trug er Ende der 1980er-Jahre am stärksten zur industriellen Bruttoproduktion der Region bei: »So wurde der Bezirk Frankfurt planmäßig von einem rückständigen preußisch-junkerlich bewirtschafteten Gebiet zu einem sozialistischen Industriebezirk« umgestaltet.¹⁷⁸

Tabelle 3: Anteil der Bezirke Potsdam, Frankfurt (Oder) und Cottbus an der industriellen Bruttoproduktion der DDR¹⁷⁹

	1955	1970	1980	1988
Cottbus	4,0 %	5,1 %	5,8 %	6,2 %
Frankfurt (Oder)	1,9 %	4,2 %	4,8 %	7,0 %
Potsdam	4,0 %	5,8 %	5,7 %	5,7 %
Insgesamt:	9,9 %	15,1 %	16,3 %	18,9 %

Die drei brandenburgischen Bezirke verzeichneten von allen Landesteilen den größten Zuwachs des Anteils an der industriellen Produktion in der DDR. Mit neun Prozent Wachstum zwischen 1955 und 1988 lag er auch weit über dem der mecklenburgischen Nordbezirke, die einen Anstieg von 3,3 Prozentpunkten verzeichneten.¹⁸⁰ Der Anteil der Industriebeschäftigten in Brandenburg stieg von 24 Prozent auf 34,7 Prozent. Damit wurde die Industrie der dominierende Wirtschaftszweig Brandenburgs. Mit dem Aufbau neuer Industriestandorte, die sich schwerpunktmäßig in der Oder-Neiße-Region konzentrierten, gelang es damit zwar auf gesamtstaatlicher Ebene das Süd-Nord-Gefälle zu mindern; errichtet wur-

178 Kohl u. a.: Die Bezirke der DDR, S. 111.

179 Vgl. Statistisches Jahrbuch der DDR 1956, S. 137 f.; 1971, S. 75; 1981, S. 45; 1989, S. 65.

180 Vgl. ebd.

den aber zumeist »Großbetriebe in Insellage«, die zu einem monostrukturellen Charakter der jeweiligen Standorte führten.¹⁸¹ Zugleich bildeten sich mit der Konzentration der Industriestandorte und der Förderung einzelner Wachstumsbranchen in den 1980er-Jahren stärkere Strukturgegensätze zwischen den Zentren und Regionen der Wachstumsindustrien einerseits und den übrigen Industriestandorten bzw. dem ländlichen Raum andererseits heraus.¹⁸² Besonders deutlich wurde dies im Bezirk Potsdam, wo die Ballungszentren in Randlage zu Berlin deutlich stärkere Wachstumsimpulse erhielten, als die peripheren Regionen wie die Prignitz im Norden und der Fläming im Süden des Bezirks.¹⁸³ Ende der 1980er-Jahre prägten damit industrielle Großbetriebe das wirtschaftliche Gefüge Brandenburgs.

3. Ausgangsbedingungen der Systemtransformation: Brandenburgs Wirtschaft im Jahr 1989

Noch Mitte der 1960er-Jahre hatte der Wirtschaftshistoriker Eberhard Schmieder festgestellt, dass »das gewerbliche und industrielle Leben Berlins und der nächsten Vororte [...] während der letzten 150 Jahre aus seiner anfänglichen Insellage in die Provinz hinaus [wuchs]. Die Stadt gab Zweige ihrer Wirtschaft an die nähere und fernere Umgebung ab, z. B. landwirtschaftliche Gewerbe, Teile der Textil- und Maschinenindustrie.«¹⁸⁴ Die von Schmieder geschilderte Entwicklung wurde jedoch mit der Deutschen Teilung und dem Bau der Berliner Mauer 1961 unterbrochen. Denn für Brandenburg bzw. seine Bezirke bedeutete die Zeit des Kalten Krieges auch das Ende der traditionellen Rollenverteilung von Zentrum und Peripherie. Das Wegbrechen der Lieferbeziehungen von

181 Kehr: Industriestandort Ostdeutschland, S. 59.

182 Vgl. ebd., S. 84.

183 Vgl. Kotsch: Brandenburg zwischen Auflösung und Wiederbegründung, S. 309.

184 Schmieder: Wirtschaft und Bevölkerung, S. 311.

und nach West-Berlin sorgte dafür, dass aus Randlagen und Mittelzentren eigenständige Industriestädte mit Produktionszweigen wurden, die nicht primär auf die Hauptstadt der DDR ausgerichtet waren, sondern weit darüber hinaus für die gesamte DDR grundlegende Funktionen erfüllen mussten.¹⁸⁵ In den Brandenburger Bezirken entstanden jene Industrien und Branchen, die der DDR als Folge der Deutschen Teilung fehlten. Diese Autarkiebestrebungen betrafen unter anderem die Energieindustrie, die Metallurgie, die Petrochemie und die Mikroelektronik. Hier waren Brandenburger Betriebe bisweilen DDR-weit die einzigen Produzenten. So wurden 1989 100 Prozent der Polyesterseideproduktion in Premnitz und Guben gefertigt.¹⁸⁶ Sämtliche Haushaltsnämaschinen entstanden in Wittenberge. Zudem kamen 99 Prozent der integrierten Schaltkreise aus dem Halbleiterwerk Frankfurt (Oder); das Energiekombinat Schwarze Pumpe produzierte 83 Prozent des Stadtgases. Das Eisenhüttenkombinat Ost war für 79 Prozent der Roheisenproduktion verantwortlich; zwei Drittel des Zeitungspapiers wurden in der Papierfabrik in Schwedt produziert. Und schließlich kamen 57 Prozent des gesamten Motorenbenzins ebenfalls aus Schwedt (PCK).¹⁸⁷

Die zentralisierte regionale und sektorale Strukturpolitik führte jedoch zu einer separaten Entwicklung der Bezirke: »Brandenburg als Industrieregion existierte nach 38-jähriger Separatentwicklung der Bezirke nicht mehr. Stattdessen präsentierte sich jeder Bezirk mit einem eigenen Industrieprofil, was sich aus dem Charakter der Zentralverwaltungswirtschaft ergab.«¹⁸⁸ Obwohl sich die Industrien der Bezirke vor allem als Bausteine eines zentral gesteuerten Gesamtmechanismus entwickelten, lassen sich Gemeinsamkeiten der Entwicklung feststellen: In allen drei Bezirken war die Grundstoffindustrie besonders gefördert worden. Dies betraf die Energie- und Brennstoffe im Bezirk Cottbus sowie Eisen- und

185 Vgl. Kotsch: Brandenburg zwischen Auflösung und Wiederbegründung, S. 325.

186 Vgl. Institut für angewandte Wirtschaftsforschung (Hg.): Landesreport Brandenburg, S. 48.

187 Vgl. ebd.

188 Kotsch: Brandenburg zwischen Auflösung und Wiederbegründung, S. 325.

Stahlhersteller der Metallurgie in den Bezirken Frankfurt (Oder) und Potsdam oder auch den Ausbau der Zementherstellung in Rüdersdorf. Zudem profitierten alle drei Bezirke in besonderem Maße vom Aufbau neuer Industriestandorte dergestalt, dass sie über Jahrzehnte hinweg einen positiven Wanderungssaldo im Hinblick auf die Bevölkerungsentwicklung verzeichnen konnten.

Wohn- und Bevölkerungsstruktur in Brandenburg 1989

Gemäß der Erhebung der Staatlichen Zentralverwaltung für Statistik der DDR vom 30. September 1989 lebten in den Bezirken Potsdam, Cottbus und Frankfurt (Oder) zu diesem Zeitpunkt 2,64 Millionen Menschen, von denen 1,37 Millionen als berufstätig galten.¹⁸⁹ Im zahlen- und flächenmäßig größten Bezirk Potsdam lebten 1,2 Millionen Menschen, in Cottbus knapp 800 000 und in Frankfurt (Oder) 666 000 Menschen.¹⁹⁰

Die Fläche der drei Bezirke betrug zusammen 29 059 Quadratkilometer.¹⁹¹ Dabei wies die Bevölkerungsverteilung in Brandenburg ein starkes Ungleichgewicht auf: Während mehr als ein Drittel der Brandenburger Bevölkerung im direkten Umland Berlins lebten, war das übrige Gebiet von einer dünnen Besiedlung geprägt. An das Umland mit einer überdurchschnittlichen Bevölkerungsdichte grenzten ländliche Regionen in etwa 50 bis 120 Kilometer Entfernung zur Hauptstadt (im Osten das Oderland um Seelow, im Südosten der Spreewald, im Südwesten der Fläming, im Nordwesten die Prignitz, im Nordosten die Uckermark), deren Bevölkerungsdichte nicht einmal der Hälfte des Landesdurchschnitts ent-

189 Zahlen gemäß der Erhebung der Staatlichen Zentralverwaltung für Statistik der DDR vom 30.9.1989. Zit. nach Rudolph: Beschäftigungsstrukturen in der DDR, S. 487.

190 Zahlen entsprechend der territorialen Neuordnung im Zuge der Neugründung des Landes Brandenburg. Das heißt ohne die Kreise Weißwasser, Hoyerswerda (zu Sachsen) und Jessen (zu Sachsen-Anhalt), aber mit den Kreisen Perleberg, Templin und Prenzlau. Vgl. Statistisches Jahrbuch der DDR 1989, S. 69, 75, 89.

191 Vgl. Institut für angewandte Wirtschaftsforschung (Hg.): Landesreport Brandenburg, S. 13.

sprach. Eine Ausnahme bildete in südöstlicher Richtung die Lausitz mit einer deutlich höheren Besiedlungsdichte.¹⁹²

Die größten Städte in Brandenburg waren 1988 Potsdam (143 000 Einwohner), Cottbus (128 000), Brandenburg an der Havel (95 000) und Frankfurt (Oder) (88 000).¹⁹³ In 64 Prozent der 1775 Gemeinden wohnten weniger als 500 Einwohner. Gleichzeitig führte die Bildung von industriellen Großbetrieben dazu, dass in den 48 Städten mit mehr als 10 000 Einwohnern 52,6 Prozent der Bevölkerung lebten.¹⁹⁴ Exemplarisch dafür waren die Städte Premnitz und Eisenhüttenstadt. Als Neugründung nahe der Oder gelegen, wuchs die Einwohnerzahl Eisenhüttenstadts zwischen 1953 und 1989 von 2400 auf mehr als 53 000. Die Bevölkerungszahl von Premnitz verdoppelte sich infolge des Ausbaus des Chemiefaserwerkes von 6000 auf knapp 12 000 Einwohner zwischen 1950 und 1970.¹⁹⁵ Und der Aufbau des Halbleiterwerks in Frankfurt (Oder) führte dazu, dass die Bevölkerung zwischen 1961 und 1985 von 57 000 auf 85 500 anstieg.¹⁹⁶ Diese rasanten Zuwächse führten zu enormen städtebaulichen Herausforderungen. In allen mittleren und größeren Städten entstanden daher seit Beginn der 1970er-Jahre Wohnblöcke, Siedlungen und Stadtviertel in industrieller Fertigungsweise. Sie galten als sozialistische Musterstadteile, die infrastrukturell an die industriellen Großbetriebe angebunden wurden.¹⁹⁷

Fast zwei Drittel (28 von 44) der auf dem Gebiet des späteren Bundeslandes Brandenburg gelegenen Kreise der DDR wiesen eine ländliche Bevölkerungsstruktur mit weniger als 100 Einwohnern je Quadratkilometer auf, die primär durch einen hohen Anteil der Landwirtschaft geprägt, jedoch zum Teil wie im Fall der Lausitz auch durch eine indus-

192 Vgl. ebd., S. 14.

193 Vgl. Statistisches Jahrbuch der DDR 1989, S. 2f. und 6.

194 Vgl. Institut für angewandte Wirtschaftsforschung (Hg.): Landesreport Brandenburg, S. 13.

195 Vgl. Hahn: Geschichte Brandenburgs, S. 111 f.

196 Vgl. Statistisches Jahrbuch der DDR 1962, S. 21; Statistisches Jahrbuch der DDR 1986, S. 3.

197 Vgl. Hahn: Geschichte Brandenburgs, S. 111 f.

trielle Monokultur gekennzeichnet waren. Von den sechs Stadtkreisen (Wohndichte über 550 Einwohner/Quadratkilometer) waren drei mehrheitlich industriell geprägt und wie im Fall von Eisenhüttenstadt (Metallurgie) und Schwedt (Chemie) monostrukturell mit mehr als der Hälfte aller Beschäftigten in diesen Industriezweigen ausgerichtet. Zwar wies Brandenburg im Hinblick auf seine wirtschaftsgeografische Struktur mit einem starken Anteil ländlicher Regionen eine ähnliche Charakteristik wie Mecklenburg-Vorpommern auf, mit je fünf entsprechenden Kreisen besaßen Brandenburg und Sachsen-Anhalt allerdings auch die größte Anzahl an industriell monostrukturierten Regionen in der DDR.¹⁹⁸

Sektorale und regionale Gliederung der Industrie

Bis 1989 hatte sich die Industrie als dominanter Wirtschaftszweig etabliert. Knapp ein Viertel aller Industriearbeitsplätze waren im Fahrzeug- und Maschinenbau konzentriert (zum Beispiel im Lokomotiv-, Lkw- und Kranbau in Hennigsdorf, Ludwigsfelde und Eberswalde). In der Energie- und Brennstoffindustrie arbeitete in etwa jeder sechste Industriebeschäftigte in Brandenburg. Etwa jeder zehnte Arbeitsplatz der gewerblichen Produktion entfiel zudem jeweils auf die Elektronik/Elektrotechnik, die Chemie sowie die Bauwirtschaft.¹⁹⁹

Die Industriestruktur der Brandenburger Wirtschaft wurde 1989 im Wesentlichen durch drei Wirtschaftsregionen geprägt:

1. Mit 36,4 Prozent der Industriebeschäftigten und 26,3 Prozent der Industrieproduktion der drei brandenburgischen Bezirke bildete die Niederlausitz mit der Bergbauregion um Cottbus eine historisch gewachsene Industrielandschaft, die durch die Kohle- und Energiegewinnung (in den Kreisen Spremberg und Senftenberg), aber auch den Maschinen- und Fahrzeugbau (Finsterwalde, Bad Liebenwerda), die Textil- (Cottbus/Stadt, Forst) und Chemieindustrie (Guben, Senftenberg) geprägt war. Die Kreise

198 Vgl. Rudolph: Beschäftigungsstrukturen in der DDR, S. 482 f.

199 Vgl. Institut für angewandte Wirtschaftsforschung (Hg.): Landesreport Brandenburg, S. 15.

Senftenberg und Spremberg lagen hinsichtlich der Industriebeschäftigten mit 38 000 bzw. 28 000 an der Spitze. In den Kreisen Cottbus/Stadt, Cottbus/Land, Calau, Finsterwalde, Guben und Forst wurden jeweils zwischen 5000 bis 20 000 Industriebeschäftigte gezählt.²⁰⁰

2. Auf das Berliner Umland entfielen 18,4 Prozent der Industrieproduktion bei einem Industriebeschäftigtenanteil von 25,9 Prozent. Als Bestandteil des industriellen Ballungsgebietes dominierten hier Verdichtungsräume des Maschinen- und Fahrzeugbaus (37 Prozent der Industriebeschäftigten in der Region) sowie der Elektrotechnik, Elektronik und des Gerätebaus (20 Prozent). Die Kreise Potsdam/Land, Zossen, Königs Wusterhausen und Fürstenwalde bildeten mit jeweils über 10 000 Industriebeschäftigten Schwerpunkte. Den höchsten Industrialisierungsgrad wies der Kreis Oranienburg mit 28 000 Industriebeschäftigten auf.²⁰¹

3. Auf der Basis der SED-Ansiedlungs- und Strukturförderungs politik hatten sich eine Reihe von industriellen Einzelstandorten wie in Brandenburg/Stadt (21 000 Industriebeschäftigte), Rathenow (17 000), Eberswalde (15 500), Eisenhüttenstadt (15 000) Frankfurt (Oder) (14 000) oder Schwedt (13 000) etabliert. Diese über ganz Brandenburg verteilten Industriestandorte realisierten insgesamt 46,3 Prozent der Industrieproduktion bei einem Anteil von nur 29,4 Prozent der Industriebeschäftigten.²⁰² Wenngleich die Warenwerte der Industrieproduktion und damit das gemessene Produktionsniveau zum Teil auf willkürlichen Preisfestsetzungen insbesondere in der Metallurgie und der chemischen Industrie basierten, lässt sich dennoch festhalten, dass monostrukturierte, industrielle Einzelstandorte in Brandenburg besonders häufig vorkamen. Von den 44 Landkreisen Brandenburgs wiesen 18 einen Industriebeschäftigtenanteil auf, der über dem Landesdurchschnitt von 36,2 Prozent lag. In 13 Kreisen lag der Anteil über 40 Prozent, in fünf Kreisen sogar über 50 Prozent mit Spremberg (76 Prozent) an der Spitze.

200 Vgl. ebd.

201 Vgl. ebd., S. 17.

202 Vgl. ebd., S. 53.

Tabelle 4: Kreise in Brandenburg mit einem Industriebeschäftigtenanteil von über 45 Prozent, 1989²⁰³

Kreis	Gesamtbeschäftigtenzahl	Anzahl der Industriebeschäftigten (Anteil an der Gesamtbeschäftigtenzahl)
Spremburg	44 634	34 088 (76,4 %)
Senftenberg	62 560	40 163 (64,2 %)
Guben	21 176	10 982 (51,9 %)
Cottbus/Land	25 069	12 910 (51,5 %)
Eisenhüttenstadt	30 209	15 314 (50,7 %)
Rathenow	33 602	16 659 (49,6 %)
Calau	29 605	14 599 (49,3 %)
Oranienburg	59 725	29 358 (49,2 %)
Schwedt	27 137	12 988 (47,9 %)

Tabelle 5: Monostrukturierung der Industrie am Beispiel von Kreisen mit einem Industriebeschäftigtenanteil von über 35 Prozent an der Gesamtbeschäftigung, 1989²⁰⁴

Industriezweig	Anteil der Industriebeschäftigten an der Gesamtbeschäftigung in Prozent									
	Calau	Cottbus/Land	Spremburg	Senftenberg	Guben	Oranienburg	Potsdam/Land	Zossen	Königs Wusterhausen	Fürstenwalde
Energie- und Brennstoff-industrie	76,2	74,0	77,0	40,1	–	1,3	1,4	0,2	1,4	–
Chemie	–	–	3,3	15,8	66,3	6,9	1,5	–	1,2	41,9
Maschinen- und Fahrzeugbau	8,6	5,6	5,1	17,3	7,9	38,4	9,1	77,0	70,0	27,0
Elektrotechnik, Elektronik, Gerätebau	0,2	1,5	0,9	7,3	0,9	9,8	70,1	10,7	1,7	4,6

203 Tabelle nach ebd., S. 24.

204 Tabelle nach ebd., S. 22. Die Angaben beziehen sich auf die jeweilige Industriebranche.

Zudem zeigte sich vielfach eine Dominanz einzelner Industriezweige in den Regionen. Dies betraf im Besonderen die Energie- und Brennstoffindustrie mit einem Anteil von bis zu über 76 Prozent an den Industriebeschäftigten (Kreise Calau und Spremberg), aber auch die Chemieindustrie (Guben) oder den Maschinen- und Fahrzeugbau in den Kreisen Zossen und Königs Wusterhausen.

Die industrielle Struktur Brandenburgs wurde dabei von relativ wenigen, aber im Durchschnitt großen und sehr großen Unternehmen bestimmt. Hierzu erklärte das Institut für angewandte Wirtschaftsforschung:

»Die Ursachen dafür sind im Wesentlichen darin zu suchen, daß im Land Brandenburg Industriezweige wie z.B. die Energie- und Brennstoffindustrie stark vertreten sind, die über relativ große Betriebe und Arbeitsstätten (Kraftwerke, Tagebaue) verfügen. Andere Zweige mit einer entwickelten und diversifizierten Arbeitsstättenstruktur wie die Leicht- und Textilindustrie sind im Vergleich zum Anteil der Summe aller Industriezweige des Landes Brandenburg an der gesamten Industrie der ehemaligen DDR unterrepräsentiert.«²⁰⁵

76 von insgesamt 411 Industriebetrieben waren Großbetriebe mit 1000 bis 5000 Beschäftigten. In 17 Großbetrieben arbeiteten zudem über 5000 Beschäftigte.²⁰⁶ Durchschnittlich arbeiteten in einer Arbeitsstätte in Brandenburg 110 Beschäftigte, DDR-weit waren es 97.²⁰⁷

1987 dominierte in etwas mehr als der Hälfte aller Arbeitsstätten (53,8 Prozent) die industrielle Produktionsfunktion. Zu beachten ist jedoch, dass von den circa 432 000 Industriebeschäftigten Brandenburgs nur knapp 275 000 Beschäftigte (63,4 Prozent) zum unmittelbaren Produktionspersonal zählten.²⁰⁸ Über ein Drittel bzw. mehr als 158 000 der Beschäftigten war in Bereichen tätig, die nicht unmittelbar der Güter- und Warenproduktion dienten. Hierzu zählten Mitarbeiter in Einrichtungen der Betriebs-

205 Vgl. ebd., S. 55.

206 Vgl. Institut für angewandte Wirtschaftsforschung (Hg.): Strukturanalyse des Landes Brandenburg, S. 69.

207 Vgl. ebd., S. 70.

208 Vgl. Institut für angewandte Wirtschaftsforschung (Hg.): Landesreport Brandenburg, S. 57.

wohlfahrt (Kulturhäuser, Ferienheime, Betriebssportgemeinschaften), des Handwerks (Tischler, Maler, Schlosser), der Partei- und Sicherheitsapparate oder auch Personen, die in betrieblichen Einrichtungen tätig waren, welche nach marktwirtschaftlichen Kriterien in den Aufgabenbereich der kommunalen Selbstverwaltung fielen (zum Beispiel betriebliche Polikliniken, Kindergärten, Berufsschulen). Mit seinem breit gefächerten Angebot an betrieblichen Sozialleistungen hatte der sozialistische Großbetrieb diese Einrichtungen als Teil seiner Daseinsvorsorge inkorporiert.²⁰⁹

In der offiziellen Statistik der DDR wurden diese Betriebsteile der industriellen Produktion zugerechnet, da es keine Notwendigkeit gab, sie gesondert zu betrachten. Eine sich auf betriebliche Beschäftigtenzahlen gründende Statistik zum Arbeitsplatzabbau in der ostdeutschen Industrie nach 1989 muss diese Faktoren jedoch berücksichtigen. Dies ist auch aufgrund der Datenlage in der ökonomischen Bewertung des Transformationsprozesses bisher in nicht ausreichendem Maße geschehen.

Die Ausgangsbedingungen Brandenburgs im Vergleich mit anderen ostdeutschen Bundesländern

Ein Blick auf das für 1989 geschätzte Bruttoinlandsprodukt zeigt, dass die Wirtschaft Brandenburgs ein höheres Pro-Kopf-Einkommen erwirtschaften konnte als alle anderen Flächenländer der ehemaligen DDR.

Wenngleich die Aussagekraft dieser Schätzung nur bedingt Schlussfolgerungen zulässt, bietet eine Auswertung der Exportkapazitäten der ostdeutschen Länder auf Basis des Jahres 1987 die Möglichkeit, die Nachfrage nach Produkten der Industriestandorte Brandenburgs im RGW-Raum sowie im westlichen Ausland (Nicht-Sozialistisches Wirtschaftsgebiet, NSW) einzuordnen. Zwar besitzt die industrielle Warenproduktion als statistisches Mittel aufgrund der Preisfestlegungen auch hier nur eine begrenzte Aussagefähigkeit, dennoch zeigt sich, dass der Anteil Branden-

209 Vgl. Hockerts: Grundlinien und soziale Folgen der Sozialpolitik; Hürtgen/Reichel (Hg.): »Der Schein der Stabilität«; Schuhmann: Kulturarbeit im sozialistischen Betrieb.

burgs am Export in das NSW im Verhältnis zum Anteil an der Gesamtwarenproduktion signifikant höher lag (24,5 zu 17,5 Prozent) und die brandenburgischen Bezirke damit ein Alleinstellungsmerkmal innehatten. Insbesondere die Exportquoten in das NSW zeugten von der Wettbewerbsfähigkeit der produzierten Güter, wenngleich Faktoren wie die Währungsumstellung 1990 in der vorliegenden Auswertung noch keine Rolle spielten.

Tabelle 6: Bruttoinlandsprodukt (BIP) der neuen Bundesländer, 1989²¹⁰

Bundesland	BIP in Mrd. DM	BIP pro Einwohner
Sachsen	87,8	17 918
Sachsen-Anhalt	57,7	19 233
Brandenburg	50,4	19 385
Thüringen	43,6	16 148
Berlin (Ost)	31,5	26 250
Mecklenburg-Vorpommern	29,7	14 850

**Tabelle 7: Anteil der Länder an der industriellen Leistung, 1987
(Angaben in Prozent)²¹¹**

Land	Industrielle Waren- produktion	Nettogewinn	Export in das Sozialistische Wirtschafts- gebiet	Export in das Nicht- Sozialistische Wirtschafts- gebiet
Berlin (Ost)	5,0	4,9	5,7	3,4
Brandenburg	17,5	20,2	10,6	24,5
Mecklenburg- Vorpommern	7,1	6,2	7,5	4,3
Sachsen	32,3	36,0	36,1	31,6
Sachsen- Anhalt	23,2	15,9	20,6	18,5
Thüringen	14,9	16,8	19,5	17,7

210 Tabelle nach Institut für angewandte Wirtschaftsforschung (Hg.): Strukturanalyse der Wirtschaft, S. 40.

211 Tabelle nach Ostwald (Hg.): Raumordnungsreport '90, S. 57.

Kreise wie Zossen (Maschinen- und Fahrzeugbau) und Schwedt (Petrochemie) trugen am stärksten zum Export in östliche und westliche Nachbarländer bei. Aber auch Stahlstandorte wie Eisenhüttenstadt und Brandenburg an der Havel fungierten als Devisenerbringer.²¹² Der Anteil des Exports an der Industrieproduktion lag in Zossen bei 50,5 Prozent, in Schwedt bei 30,2 Prozent, während der Landesdurchschnitt sich auf 16,8 Prozent belief.²¹³

Tabelle 8: Volumen und Zustand industrieller Grundmittel der Länder (ohne Ost-Berlin), 1987²¹⁴

Land	Grundmittelbestand (Bruttowert)	Anteil vollabgeschriebener Grundmittel	Verschleißgrad Bauten	Verschleißgrad Ausrüstungen
	<i>in Milliarden Mark</i>	<i>in Prozent</i>		
Brandenburg	157,9	12,3	29,5	52,0
Mecklenburg-Vorpommern	48,4	11,2	29,2	51,0
Sachsen	197,0	15,4	38,3	56,0
Sachsen-Anhalt	148,5	17,5	36,4	67,4
Thüringen	99,0	13,0	30,7	52,1
DDR insgesamt	650,8	14,2	34,0	54,0

Hinsichtlich des vorhandenen Bestandes an Grundmitteln und Ausrüstungen wies Brandenburg aufgrund der vielfältigen industriellen Investitions- und Neubaumaßnahmen in den 1950er- bis 1970er-Jahren im Verhältnis zu den übrigen ostdeutschen Ländern bessere Ausgangsbedingungen auf. Während nur Sachsen aufgrund seiner Größe und der Ballung

212 Vgl. Hauptkennziffern der Leistungs- und Effektivitätsentwicklung der Kombinate 1988, hier Bandstahlkombinat »Hermann Matern«, »VEB Qualitäts- und Edelstahlkombinat«, o. D., BArch Berlin, DC 20/I/3, unfol.

213 Vgl. Institut für angewandte Wirtschaftsforschung (Hg.): Landesreport Brandenburg, S. 59.

214 Tabelle nach Wetzker (Hg.): Wirtschaftsreport, S. 220.

industrieller Kapazitäten über einen höheren Grundmittelbestand verfügte, lag der Abnutzungs- bzw. Verschleißgrad der Brandenburger Industrie bei Bauten und Ausrüstungen deutlich unter dem DDR-Durchschnitt.

In Brandenburg gab es nur wenige Kreise, die extreme Verschleißgrade der industriellen Ausrüstung aufwiesen. Kreise wie Cottbus/Land, wo zu Beginn der 1980er-Jahre das Großbauprojekt des Kraftwerkes Jänschwalde umgesetzt wurde, Schwedt mit seiner Petrochemie und der Papierfabrik sowie Zossen mit der zu Beginn der 1960er-Jahre modernisierten Lkw-Produktion wiesen Verschleißgrade unter 40 Prozent auf und lagen damit deutlich unterhalb des DDR-Durchschnitts von 54 Prozent.²¹⁵

Erheblicher Nachholbedarf im Verhältnis zu anderen Regionen der DDR bestand für Brandenburg im Bereich der Infrastruktur, insbesondere dem Straßenverkehr. Während Sachsen und Thüringen mit Straßendichten von 1,82 bzw. 1,35 Kilometern je Quadratkilometer an der Spitze lagen, betrug die Straßendichte in Brandenburg und Ost-Berlin im Durchschnitt gerade einmal 0,97 Kilometern je Quadratkilometer. Unter Berücksichtigung der verdichteten Infrastruktur im Berliner Umland war der Wert für das restliche Brandenburg noch deutlich schlechter.²¹⁶

Ähnlich unterentwickelt war der Bereich Forschung und Entwicklung (FuE). Gerade 10,3 Prozent der in diesem Bereich Beschäftigten der DDR arbeiteten 1987 in Brandenburg (der Anteil Brandenburgs an der Gesamtzahl der Beschäftigten lag bei etwa 16 Prozent.) Bevölkerungsmäßig kleinere Länder wie Thüringen (15,8 Prozent der im Bereich FuE Beschäftigten der DDR) und Sachsen-Anhalt (15,7 Prozent) konnten hier aus einem größeren Potenzial schöpfen, da der relativ hohe Anteil der Grundstoffindustrie mit seiner beschäftigungsintensiven Produktion in Brandenburg weniger Forschungs- und Entwicklungskapazitäten benötigte als andere moderne Industriezweige.²¹⁷ Mit knapp 1100 Beschäftigten bildete das

215 Vgl. Ostwald: Raumordnungsreport, S. 59. Der Verschleißgrad bezeichnet das Verhältnis der Wertminderung infolge materieller Abnutzung und wirtschaftlicher Entwertung der Anlagen (Verschleiß) zum Bruttowert (Anschaffungspreis, Neuwert).

216 Vgl. Wetzker (Hg.): Wirtschaftsreport, S. 224.

217 Vgl. ebd., S. 221.

Halbleiterwerk Frankfurt (Oder) den größten Konzentrationspunkt der Industrieforschung in Brandenburg. Betriebe wie die Geräte- und Regler-Werke Teltow oder das Chemiefaserwerk Premnitz beschäftigten etwa 500 bis 600 Mitarbeiter im Bereich Forschung und Entwicklung.²¹⁸

In stark unterschiedlicher territorialer Gewichtung stellte zudem die durch die gewerbliche Produktion verursachte Umweltbelastung ein erhebliches Problem dar. Wenngleich verallgemeinernde Aussagen wie »die stinkende Luft war überall« keineswegs den realen Verhältnissen entsprachen, zeigt sich anhand des Vergleichs der Emissionen luftverunreinigender Stoffe, dass der Bezirk Cottbus und seine Bewohner besonders unter der systematischen Vernachlässigung des Umweltschutzes litten.²¹⁹ Während etwa die Belastung durch Schwefeldioxidemissionen in den Bezirken Potsdam und Frankfurt mit 0,01 bzw. 0,18 deutlich unter dem DDR-Durchschnitt von 0,32 Tonnen pro Einwohner lag, waren es in Cottbus 1,72 Tonnen je Einwohner.²²⁰ In der Bundesrepublik lag dieser Wert 1989 bei 0,06.

Die Umweltproblematik wirkte sich jedoch auch lokal in unterschiedlich starker Weise aus. In Eberswalde führte die großindustrielle Schweinezucht zu einem erheblichen Gülleproblem und zu starken Bodenverunreinigungen. Die Verrieselungsanlagen waren zunächst nicht weit genug von der Stadt weg geplant worden, sodass sich deren Bewohner über starke Geruchsbelästigungen beklagten.²²¹ In Brandenburg an der Havel, Hennigsdorf und Eisenhüttenstadt wurden schwermetallhaltige Abfälle der Stahlproduktion in Schlackeseen auf den Betriebsgeländen gelagert, wodurch es ebenfalls zu Kontaminationen kam.²²² Chemieanlagen wie die Chemischen Werke Finowtal in Eberswalde entsorgten ihre Abfälle ungeklärt in den Finowkanal. Als am dramatischsten erwies sich

218 Vgl. Institut für angewandte Wirtschaftsforschung (Hg.): Landesreport Brandenburg, S. 39.

219 Mieck: Kleine Wirtschaftsgeschichte, S. 178.

220 Wetzker (Hg.): Wirtschaftsreport, S. 237.

221 Vgl. Gesellschaft zur Erforschung und Förderung der Märkischen Eiszeitstraße e. V. (Hg.): VEB Schweinezucht- und Mast Eberswalde.

222 Vgl. Restrukturierungskonzept der Stahl- und Walzwerk Brandenburg GmbH vom 17. Juli 1990, S. 1, Privataarchiv Wolfgang Orphal.

die völlig unzureichende Bewältigung der ökologischen Folgelasten des Braunkohletagebaus in der Lausitz. Dort hatte die Förderung 1985 einen Höchststand von etwa 200 Millionen Tonnen erreicht.²²³ Eine geplante weitere Erhöhung der Kapazitäten konnte nicht mehr realisiert werden. Insbesondere im Winter stieß die Förderung an Kapazitätsgrenzen und konnte zum Teil nur noch durch den Einsatz der Nationalen Volksarmee (NVA) sowie anderer Hilfskräfte abgesichert werden. Neben den Eingriffen in die Landschaft sorgte der forcierte Braunkohletagebau für eine umfassende ökologische Belastung von Luft und Böden in der Region der Braunkohleverarbeitung.²²⁴

Bis Ende der 1980er-Jahre setzte sich das extensive Wachstum der Industriebetriebe fort. Eine wirkliche Integration und Vernetzung industrieller Branchen erfolgte nur an traditionellen Industriestandorten, wobei die Bezirksstruktur sowie die innerdeutsche Teilung und die Unterbrechung der Handelsbeziehungen nach West-Berlin das Entstehen einer einheitlichen Wirtschaftsstruktur in Brandenburg verhinderten. Damit bildeten die drei Brandenburger Bezirke keinen zusammenhängenden, durch interne Verflechtungen verbundenen Wirtschaftsraum, sondern vielmehr ein Nebeneinander mehrerer Industriegebiete.²²⁵ Negativ auf die regionale Verflechtung wirkte sich dabei die Bildung der Kombinatstrukturen aus. Die regionsübergreifende kombinatinterne Koordinierung der Produktion führte zu einer Zerstörung der Netzwerke regionaler Wirtschaftsbeziehungen.²²⁶ In periphere Regionen ausgelagerte Kombinatsteile bewirkten die Entstehung monostruktureller Gebiete kleineren Maßstabs in ländlichen Räumen. Aus marktwirtschaftlicher Perspektive führte diese Entwicklung zu einer »wenig ausdifferenzierten regionalwirtschaftlichen Struktur und zusätzlich zu einem geringen regionalen Absatzpotenzial«.²²⁷

223 Vgl. Matthes: Stromwirtschaft, S. 88.

224 Vgl. ebd.

225 Vgl. Mieck: Kleine Wirtschaftsgeschichte, S. 177.

226 Vgl. Klaphake: Europäische und nationale Regionalpolitik, S. 17.

227 Ebd.

Ähnliches galt für die Grundstoffindustrie. Deren Dominanz ergab nur im spezifischen Kontext des RGW-Raumes und vor dem Hintergrund der Zielstellung eines Höchstmaßes an Autarkie Sinn, da die Produktion von Kohle, Gas und Zement aufwendig, verhältnismäßig teuer und arbeitsintensiv war.²²⁸ Zwar gelang es einerseits mit dem Aufbau und der Neuansiedlung von Industriebetrieben in peripheren Regionen die überregionalen Disparitäten der industriellen Kapazitäten der DDR abzumildern (Süd-Nord-Gefälle). Andererseits wurden dadurch industrielle Monostrukturen, wie sie schon vor dem Zweiten Weltkrieg existierten, nicht etwa verringert, sondern durch die Neuansiedlungen noch verfestigt und ausgeweitet.²²⁹ Letztere führten zur Bildung von »single-factory towns«, also dem Entstehen von Städten, deren Bewohner zu einem Großteil im nahegelegenen Großbetrieb bzw. dessen Infrastruktur tätig waren (zum Beispiel Eisenhüttenstadt, Premnitz, Schwedt).²³⁰

Letztlich war die strukturelle Entwicklung durch die ökonomischen Notwendigkeiten eines abgetrennten Wirtschaftsraumes sowie politische Grundsatzentscheidungen bedingt. Mit der Veränderung der ökonomischen Rahmenbedingungen musste sich jedoch die Frage nach den unternehmerischen Perspektiven dieser monostrukturierten Standorte in Brandenburg stellen. Diese Veränderung setzte im Herbst 1989 mit der beginnenden Friedlichen Revolution in der DDR ein.

4. Fazit

Wichtige industrielle Zentren Brandenburgs entstanden ausgehend von der dynamischen Entwicklung Berlins seit der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts. Damit existierte ein erheblicher Teil der Brandenburger Industrie bereits ausgangs des 19. bzw. zu Beginn des 20. Jahrhunderts vor allem durch die wachsende Bedeutung des Agglomerationsraums rund um

228 Vgl. Kotsch: Brandenburg zwischen Auflösung und Wiederbegründung, S. 329.

229 Vgl. ebd., S. 327 f.

230 Klaphake: Europäische und nationale Regionalpolitik, S. 17.

Berlin. Dort entstand ein Speckgürtel, dessen Bedeutung bis 1945 stetig anwuchs. Zum Motor und Träger der Industrialisierung Brandenburgs wurde früh die Lausitz mit ihrem Braunkohlerevier. Auch an anderen Berlin-ferneren Standorten kam es zu Industrialisierungsprozessen, die Anknüpfungspunkte für eine regionale Identitätsbildung wie in Wittenberge oder Rathenow boten. Neue Industriestandorte entstanden vor und während des Zweiten Weltkriegs durch die nationalsozialistische Rüstungspolitik, allerdings hatte Brandenburg nach dem Krieg wie keine andere Region in Ostdeutschland unter der zuvor erfolgten künstlichen Industrialisierung zu leiden. Die umfangreichen Demontagen vieler Betriebe machten das Land weitestgehend wieder zu einer Agrarregion. Die regionalen und sektoralen Schwerpunktsetzungen der SED sorgten allerdings für neue Industrialisierungsschübe, zunächst an Altstandorten, später durch Neuansiedlungen vor allem entlang der Oder-Neiße-Grenze, die zu erheblichen Bevölkerungswanderungen nach Brandenburg führten. Die Entscheidung zur industriellen Schwerpunktsetzung an der Oder-Neiße-Grenze war durch strategische Überlegungen infolge des Kalten Krieges, aber auch durch logistische Erwägungen der zunehmend nach Osten ausgerichteten Wirtschaft motiviert, da dort die Lieferungen von Steinkohle, Eisenerzen und Erdöl aus Polen und der Sowjetunion eintrafen. Es wurden vor allem jene Industrien und Branchen gegründet, die der DDR als Folge der Deutschen Teilung fehlten und von denen sich die SED auch Impulse für die Exportwirtschaft erhoffte. Dadurch entstanden monostrukturierte Regionen, die eine hohe Abhängigkeit von einzelnen Industriekomplexen aufwiesen.

Bis 1971 gelang es dadurch den Brandenburger Bezirken, die traditionell stärker industrialisierten thüringischen Bezirke in der Industrieproduktion zu überholen. Ab Mitte der 1970er-Jahre betrieb die SED vor allem eine strukturkonservierende Wirtschaftspolitik. Trotz anderslautender Bestrebungen setzte sich jedoch die Extensivierung und damit der Zuwachs der Beschäftigtenzahlen in den großen Industriebetrieben fort. Über ein Drittel der Beschäftigten in der Industrie war dabei in Bereichen tätig, die nicht unmittelbar der Güter- und Warenproduktion, sondern der kulturellen, gesellschaftlichen oder medizinischen Versorgung dienten.

Der forcierte betriebliche Konzentrationsprozess durch Kombinatgründungen führte zur Herausbildung neuer Produktionsketten und Abhängigkeiten, die wenig Rücksicht auf effiziente Lieferbeziehungen nahmen. An einigen Standorten wurden dennoch in den 1970er- und 1980er-Jahren Modernisierungsprojekte realisiert. Diese betrafen vor allem einzelne Produktionsanlagen. Dadurch entstanden in den Betrieben nicht selten Modernisierunginseln neben ansonsten hoffnungslos veralteten Anlagen. Diese Ungleichheiten waren ein wesentliches Merkmal der Brandenburger Industriebetriebe im Jahr 1989, wobei der Anlagenbestand in Brandenburg insgesamt weniger veraltet war als im DDR-Durchschnitt.

Der sozialistische Großbetrieb prägte die Industriestruktur Brandenburgs, das 1989 kaum über mittelständische Strukturen wie in Sachsen und Thüringen verfügte.²³¹ Ob diese Besonderheit sich für den Transformationsprozess als Nachteil erweisen würde, hing stark von den Prämissen der wirtschaftsleitenden und -lenkenden Akteure nach dem Ende der DDR ab, die sich ab 1990 überhaupt erst einmal etablieren mussten.

231 Vgl. Trecker: Neue Unternehmer braucht das Land, S. 245.

II. Das Institutionengefüge in der Dynamik der Aufbauzeit

1. Verwaltungsaufbau und Arbeitsschwerpunkte der Landesregierung in Brandenburg ab 1990

Die Wiederbegründung des Landes Brandenburg

Die Krise des politischen Systems der DDR führte bereits Ende 1989 zu Überlegungen, die bestehenden Verwaltungsstrukturen neu zu ordnen. Am 18. Dezember 1989 setzte der von Hans Modrow geführte Ministerrat eine Regierungskommission ein, zu deren Aufgaben auch die territoriale Neugliederung der DDR gehörte. Derartige Überlegungen hingen nicht zuletzt mit öffentlichen Forderungen nach der Überwindung zentralstaatlicher Verwaltungsstrukturen zusammen, die von den 1952 gegründeten Bezirken verkörpert wurden.¹ Auch in der SED-Bezirksleitung Potsdam gab es entsprechend früh Überlegungen, einen »wirksamen und unverdächtigen Neubeginn« durch die »Berücksichtigung des noch immer ausgeprägten Heimatbewusstseins und -gefühls in unserem Volke« zu ermöglichen.² Die zuständigen Bezirksplankommissionen griffen als Orientierung zunächst die bis 1952 bestehende Länderordnung auf und versuchten, diese möglichst in Einklang mit den seither erfolgten territorialen Entwicklungen zu bringen. Am 16. Februar 1990 kam es erstmals zu einem Treffen der Ratsvorsitzenden der drei brandenburgischen Bezirke, um die Frage einer Neugründung des Landes Brandenburg zu erörtern.³ Verbunden mit dem Ziel, ein föderatives Staatswesen nach dem Vorbild

1 Vgl. Hoff: Länderneugliederung, S. 93f.

2 Zit. nach Kotsch: Brandenburg zwischen Auflösung und Wiederbegründung, S. 606.

3 Vgl. ebd., S. 607.

der Bundesrepublik zu schaffen, wurde in diesem Rahmen ein Koordinierungsausschuss für die künftige politisch-territoriale Gliederung des Landes Brandenburg gegründet.⁴

Den formalen Weg hin zu einer Länderstruktur nach westdeutschem Vorbild ebnete das am 22. Juli 1990 von der Volkskammer der DDR beschlossene Ländereinführungsgesetz, das die Wiedereinführung des Landes Brandenburg ab dem 3. Oktober 1990 durch Zusammenlegung der Bezirke Cottbus, Frankfurt (Oder) und Potsdam, zuzüglich der Kreise Perleberg, Prenzlau und Templin und abzüglich der Kreise Hoyerswerda, Jessen und Weißwasser, zum Inhalt hatte.⁵ Die territorialen Änderungen waren zurückzuführen auf Volksentscheide in den betroffenen Kreisen. Die lokalen Abstimmungen bewirkten die Auflösung des auf Basis der Braunkohlevorkommen gegründeten Bezirks Cottbus. Eine Bürgerbefragung hatte ergeben, dass die Kreise Hoyerswerda und Weißwasser künftig dem neuen Bundesland Sachsen angehören würden. Dagegen entschieden sich mit den Kreisen Perleberg, inklusive der Industriestadt Wittenberge, sowie Prenzlau und Templin Regionen für Brandenburg, die der ehemaligen preußischen Provinz vor 1945 sowie dem Land Brandenburg bis 1952 angehört hatten. Dies bedeutete jedoch nicht, dass Regionen sich zu einer genuin brandenburgischen Landesidentität bekannten, die im Land ohnehin weit weniger ausgeprägt war, als das etwa in Thüringen oder Sachsen der Fall war.⁶

4 Vgl. ebd., S. 609. Als maßgebliche Gesichtspunkte für die Länderbildung wurden nicht nur die Fläche und die Einwohnerzahl, sondern auch die Heimat- und Regionalverbundenheit der Bevölkerung sowie historische und kulturelle Werte bzw. Zusammenhänge der Regionen benannt. Zugleich sollten Erfordernisse der Landesplanung nach dem bundesdeutschen Vorbild, Artikel 29, Absatz 1 des Grundgesetzes, berücksichtigt werden. Vgl. Vorlage zu den Grundsätzen der Länderbildung sowie zu Grundzügen der Aufgabenstellung künftiger Länderparlamente und -regierungen vom 22.2.1990, BLHA, Rep. 801 RdB Ctb, Nr. 24490, unfol.

5 Vgl. Verfassungsgesetz zur Bildung von Ländern in der Deutschen Demokratischen Republik – Ländereinführungsgesetz – vom 22. Juli 1990, in: Gesetzblatt der DDR 1990, Teil I, S. 955–958.

6 Vgl. Kotsch: Brandenburg zwischen Auflösung und Wiederbegründung, S. 620.

Die Aufgabe, die regionale Verwaltung aufrechtzuerhalten und zugleich die Wiederbegründung des Landes Brandenburg vorzubereiten, oblag im Sommer und Herbst 1990 den Bezirksverwaltungsbehörden in Cottbus, Frankfurt (Oder) und Potsdam. Zu den Aufgaben der an der Spitze der Einrichtungen stehenden Regierungsbevollmächtigten zählten auch wöchentliche Berichte über die politische, ökonomische und soziale Entwicklung in den Bezirken. Zu diesem Zeitpunkt waren auch noch die im März 1990 gegründeten Außenstellen der THA bei den Bezirksverwaltungen angesiedelt und mit der Bearbeitung von Reprivatisierungsanträgen beauftragt.⁷ Die von der Modrow-Regierung angestoßene Reprivatisierung der 1972 verstaatlichten Betriebe sollte die Grundlage zur Herausbildung eines neuen Mittelstands schaffen.⁸

Ungeklärte Eigentumsfragen erwiesen sich für die Wirtschaftsförderung und die Strukturanpassung früh als problematisch. Diese betrafen nicht nur militärische Liegenschaften der NVA und der Westgruppe der Sowjetischen Streitkräfte, sondern auch Land- und Forstflächen im staatlichen Besitz, für die die THA zuständig war und für deren Veräußerung zunächst kein ausreichender institutioneller Rahmen bestand.⁹

Ein Vorschlag der Bezirksverwaltungsbehörde Potsdam sah daher die Gründung einer landeseigenen Treuhandanstalt vor. Eine regionale Neuausrichtung der THA sollte so schnellere Entscheidungen über die Verteilung von staatlichen Flächen an Kommunen ermöglichen. Außerdem erhofften sich die Bezirksplaner einen finanziellen Vorteil durch eine Treuhandanstalt auf Landesebene, um für das Land Brandenburg »eine gesunde Steuereinnahmehasis schaffen und damit einen Teil des Landeshaushaltes sichern« zu können.¹⁰ Finanzielle Überlegungen waren nicht

7 Vgl. Kapitel II.3.

8 Vgl. Trecker: Neue Unternehmer braucht das Land, S. 70–94.

9 Dieser Rahmen wurde erst mit der Gründung der Bodenverwertungs- und -verwaltungs GmbH (BVVG) durch die THA zum 1.7.1992 geschaffen. Vgl. Seibel: Verwaltete Illusionen, S. 191–199.

10 Stellvertreter des Regierungsbevollmächtigten der Bezirksverwaltungsbehörde Potsdam: Tagesbericht der Woche vom 10.–14.9.1990, S. 3, BLHA, Rep. 401 RdB Pdm, Nr. 24510, unfol.

zuletzt auf die bereits spürbare Verschlechterung der fiskalischen Situation von Städten und Gemeinden im Sommer 1990 zurückzuführen, deren Finanzausstattung in den Lageberichten beinahe lapidar kommentiert wurde: »weiter leere Kassen in den Kommunen«.¹¹ Der seit Juli 1990 zu verzeichnende Einbruch der industriellen Produktion und die sich verschärfende wirtschaftliche Talfahrt verstärkten diese Entwicklung erheblich. Die ökonomischen Krisenerscheinungen wurden auch zum Gegenstand des Wahlkampfes um das neue Landesparlament.¹²

Faktisch erfolgte die Wiederbegründung Brandenburgs mit dem Vollzug der Deutschen Einheit am 3. Oktober 1990. Praktisch verfügte Brandenburg zu diesem Zeitpunkt allerdings weder über ein Landesparlament noch über eine Regierung, sondern mit Jochen Wolf (SPD) nur über einen Landessprecher der bis zur Einsetzung einer Landesregierung über die exekutive Gewalt verfügte. Im Vorfeld der Wahlen am 14. Oktober erhielt die brandenburgische SPD Unterstützung aus Westdeutschland.¹³ Diese Unterstützung hing unter anderem mit den Hoffnungen der Parteigenossen aus Nordrhein-Westfalen, aber auch dem Saarland zusammen, durch die Hilfe eine Regierungsbeteiligung der SPD zu erreichen.¹⁴ In den Brandenburger Bezirken Potsdam und Frankfurt (Oder) war, anders als in den meisten Regionen Ostdeutschlands, nicht die CDU, sondern die SPD als stärkste politische Kraft aus den Volkskammer- und den Kommunalwahlen im Frühjahr 1990 hervorgegangen. Dies hing unter anderem auch damit zusammen, dass im Berliner Umland besonders viele ehemalige Angehörige des Macht- und Verwaltungsapparats der DDR sowie Akademiker lebten. Parteien, die dem linken Spektrum

11 Nachrichtenabteilung des Regierungssprechers: Wochenbericht zur Lage in den Bezirken vom 31.7.–5.8.1990, BLHA, Rep. 801 RdB Ctb, Nr., 23642, unfol.

12 Vgl. Feist/Hoffmann: Landtagswahlen in der ehemaligen DDR, S. 5.

13 Vgl. Braun/Weiß: Im Riss zweier Epochen, S. 383; Reiche: Tief träumen, S. 140f.

14 So besuchte der damalige saarländische Ministerpräsident und Kanzlerkandidat der SPD Oskar Lafontaine im September 1990 gemeinsam mit Manfred Stolpe im Rahmen eines Wahlkampfauftritts das Stahl- und Walzwerk in Brandenburg an der Havel. Vgl. Lafontaine: Hilfe für Brandenburger Stahlwerk, in: Berliner Zeitung vom 20.9.1990.

zugeordnet wurden (SPD, PDS, Bündnis 90), erhielten dadurch verhältnismäßig mehr Stimmen als in den meisten anderen ostdeutschen Regionen.¹⁵ Die SPD konnte sich daher gute Hoffnungen machen, auch aus der Landtagswahl als stärkste Kraft hervorzugehen. Tatsächlich gelang es den Sozialdemokraten, auch aufgrund der Popularität ihres Spitzenkandidaten Manfred Stolpe, die Wahl am 14. Oktober 1990 zu gewinnen. Die Anwesenheit des Ministerpräsidenten von Nordrhein-Westfalen Johannes Rau bei der Wahlparty der Brandenburger SPD dokumentierte dabei weithin sichtbar die umfangreiche Unterstützung durch die nordrhein-westfälische SPD.

Die Vermischung von Aufbauhilfen und parteipolitischen Interessen – die auch die anderen ostdeutschen Bundesländer unter anderen parteipolitischen Vorzeichen betraf – hatte sich zunächst als überaus erfolgreich erwiesen.¹⁶ Mit 38,2 Prozent wurde die SPD zur stärksten politischen Kraft im Potsdamer Landtag. Die CDU erhielt 29,4 Prozent. Drittstärkste Fraktion wurde die PDS/Linke Liste mit 13,4 Prozent. Ebenfalls in den Landtag zogen die FDP (6,6 Prozent) und das Bündnis 90 (6,4 Prozent) ein.¹⁷ Die auf der Basis dieses Ergebnisses geführten Koalitionsverhandlungen führten am 22. November 1990 – erstmals überhaupt in der Geschichte der Bundesrepublik – zu einer Ampelkoalition aus SPD, FDP und Bündnis 90. Zuvor hatte der Landtag als einziges ostdeutsches Bundesland mit Manfred Stolpe am 1. November 1990 einen Sozialdemokraten zum Ministerpräsidenten gewählt.¹⁸

15 Vgl. Anter/Lorenz/Reutter: Entwicklungspfade der politischen Transformation, S. 18.

16 Noch im Jahr 2000 war die Unterstützung der nordrhein-westfälischen SPD für Brandenburg Gegenstand einer Untersuchung im Düsseldorfer Landesparlament. Vgl. Landtag Nordrhein-Westfalen, Sachverständigenkommission zum Aufbau Ost legt ihren Abschlussbericht vor, in: Landtag intern. Informationen aus dem Landtag Nordrhein-Westfalen 32 (2001) 4, S. 12.

17 Vgl. Kotsch: Brandenburg zwischen Auflösung und Wiederbegründung, S. 623.

18 Vgl. Feist/Hoffmann: Landtagswahlen in der ehemaligen DDR, S. 31.

Landesregierung, Aufbau der Verwaltung und wirtschaftspolitische Instrumente

Die neue Landesregierung bestand aus zehn Ministern (acht Männer, zwei Frauen).¹⁹ Neben sechs Ostdeutschen gehörten vier Westdeutsche dem Kabinett von Manfred Stolpe an. Diese besetzten das Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie (MWMT; Walter Hirche, FDP), das Finanzministerium (Klaus-Dieter Kühbacher, SPD) und Wissenschaftsministerium (Hinrich Enderlein, FDP) sowie das Justizressort (Hans Otto Bräutigam, parteilos).²⁰ Die Zusammenarbeit zwischen den Ministern verlief in der ersten Legislaturperiode zwar nicht spannungs-, aber weitgehend störungsfrei. Justizminister Bräutigam erinnerte sich: »Die unterschiedlichen Prägungen ergänzten sich in idealer Weise. Ost-West-Konflikte im Kabinett gab es so gut wie gar nicht.«²¹ Der nach dem Regierungswechsel in Berlin nach Brandenburg ins Wissenschaftsministerium gewechselte Staatssekretär Jürgen Dittberner (FDP) hob die Rolle Stolpes als Leiter der Kabinettsrunden hervor: »Jede Diskussion dauert so lange, wie sie dauert. Erst, wenn wirklich keiner mehr reden mag, fasst Stolpe zusammen. Er findet stets den Kompromiss zwischen den Beiträgen der Kabinettskollegen. Ist der Kompromiss inhaltlich nicht möglich, so doch wenigstens im Verfahren.«²² Diese Diskussionskultur, die dazu führte, dass Kabinettsitzungen mitunter sechs Stunden und länger dauerten, veranlasste Dittberner dazu, die Treffen der Landesminister als »Runden Tisch« und damit als eine Art Fortsetzung der seit der Friedlichen Revolution eingeübten Praktiken ausführlicher Debatten zu bezeichnen.²³

Der von Manfred Stolpe verkörperte, auf Konsens oder zumindest Kompromiss angelegte Politikstil fand nicht nur zwischen den Mitglie-

19 Vgl. Bräutigam: *Meine Brandenburger Jahre*, S. 27 f.

20 Vgl. Lorenz: *Aufstieg, Ausstieg, Umstieg. Elitenwechsel in Brandenburg*, S. 184.

21 Bräutigam: *Meine Brandenburger Jahre*, S. 45.

22 Dittberner: *Berlin, Brandenburg und die Vereinigung*, S. 271.

23 Ebd., S. 270.



*Abbildung 2: Kabinett der ersten Brandenburger Landesregierung.
In der vorderen Reihe von links: Manfred Stolpe, Regine Hildebrandt
und Walter Hirche, 13. November 1990*

dern der Landesregierung, sondern auch im parlamentarischen Raum und im Umgang mit der Opposition Anwendung. Zahlreiche Gesetzesvorhaben wurden fraktionsübergreifend diskutiert und in den Landtag eingebracht.²⁴ Insbesondere im Rahmen der Erarbeitung einer neuen Landesverfassung wurde auch die PDS/Linke Liste in die programmatische Arbeit eingebunden.²⁵ Die vor allem im Ton weniger scharfe Auseinandersetzung mit dem politischen Gegner, die prinzipielle Bereitschaft zur Diskussion sowie ein im Vergleich mit den anderen ostdeutschen Bundesländern stärker auf Differenzierung angelegter Umgang mit der DDR- und SED-Vergangenheit wurden schließlich als eigenständige politische Kultur begriffen. In Gestalt des sogenannten Brandenburger Weges erhielt diese Praxis einen entsprechenden Terminus, dessen Ursprung auf die erste Regierungserklärung des Ministerpräsidenten zurückzuführen war.²⁶ Am 6. Dezember 1990 hatte Manfred Stolpe im Potsdamer Landtag erklärt:

24 Vgl. Bisky: Der »Brandenburger Weg«, S. 28.

25 Vgl. ebd., S. 19 f.

26 Zur Begriffsgeschichte des »Brandenburger Wegs« vgl. Kapitel VI.1.

»Ich bin überzeugt: Wir haben große Chancen, wenn wir nüchtern und selbstbewusst unseren Brandenburger Weg gehen – gemeinsam mit anderen, aber durchaus nicht im Gleichschritt.«²⁷ Der zum geflügelten Wort gewordene »Brandenburger Weg« ist in der Folge verschiedentlich interpretiert worden. Zunächst diente er vor allem der Selbstbeschreibung der Regierungsarbeit in der ersten Hälfte der 1990er-Jahre, ehe er mehr und mehr als eine Formel für eine in Brandenburg praktizierte Konsensdemokratie interpretiert und durchaus auch ideologisch aufgeladen wurde.²⁸ Unabhängig von der wiederholt vorgetragenen These, dass der »Brandenburger Weg« tatsächlich zur Identitätsstiftung des neuen Bundeslandes beitragen konnte, standen die gewählten Brandenburger Volksvertreter auf lokaler und Landesebene vor sehr ähnlichen Herausforderungen wie ihre übrigen ostdeutschen Kollegen: Zu Beginn der 1990er-Jahre mussten sie zunächst eine funktionierende Verwaltung nach westdeutschem Vorbild aufbauen und diese mit dem entsprechenden Personal ausstatten.

Noch bevor die neue Landesregierung ihre Arbeit aufnehmen konnte, war über die Frage nach der weiteren Zukunft der bis dahin existierenden Bezirksverwaltungsbehörden ein heftiger Streit entbrannt. Der bisherige Landesbevollmächtigte Jochen Wolf hatte versucht, eine Weiterführung der Bezirke als Regionalverwaltungen durchzusetzen und dafür harsche Kritik geerntet.²⁹ Die neue Koalition einigte sich schließlich auf die Auflösung der Bezirksverwaltungen. Das Land Brandenburg mit seinen 2,54 Millionen Einwohnern erhielt aufgrund seiner Größe und seiner geringen Bevölkerungsdichte einen zweistufigen Verwaltungsaufbau ohne Mittelinstanzen.³⁰

Diese Verwaltungsstruktur erwies sich jedoch zum Teil als ein bürokratischer Zwitter aus bundesdeutscher Föderal- und ehemaliger sozialistischer Zentralverwaltung. Die neue Landesregierung mit insgesamt

27 Landtag Brandenburg, 1. Wahlperiode: Plenarprotokoll 5. Sitzung, 6. Dezember 1990, S. 99.

28 Vgl. Anter/Lorenz/Reutter: Brandenburger Weg, S. 249.

29 Vgl. Kotsch: Brandenburg zwischen Auflösung und Wiederbegründung, S. 624.

30 Vgl. Wollmann: Institutionenbildung in Ostdeutschland, S. 100f.

21 Landesoberbehörden (wie der Oberfinanzdirektion, dem Landeskriminalamt und dem Landesumweltamt) wurde durch die unteren Landesbehörden (Landräte, Finanzämter, Polizeipräsidien) auf Kreisebene ergänzt.³¹ Hier bestand jedoch die alte DDR-Kreisstruktur erst einmal fort. In Brandenburg existierten somit zunächst 38 Kreise und 6 kreisfreie Städte. Der Kreis Eisenhüttenstadt-Land zählte dabei gerade einmal 19 500 Einwohner, während in der kreisfreien Landeshauptstadt Potsdam 130 000 Menschen lebten.³²

Insgesamt verfügte Brandenburg damit zunächst über zu viele und zu kleine Kreise. Während in der Bundesrepublik je Kreis etwa 160 000 bis 200 000 Einwohner als Richtwert einer leistungsfähigen Verwaltungsstruktur galten, zählten die Brandenburger Kreise durchschnittlich nur 50 000 Einwohner.³³ In der Konsequenz erschwerte die kleinteilige Verwaltungsstruktur eine effiziente Kommunikationsstruktur zwischen Landesregierung und Landräten sowie (Ober-)Bürgermeistern. Zugleich stiegen die Verwaltungskosten im Landeshaushalt. Bereits im April 1991 begannen daher die Planungen für eine Kreisgebietsreform, die allerdings erst 1993 vollzogen werden konnte. Die Reform führte zu einer Verringerung auf 14 Landkreise und vier kreisfreie Städte.³⁴

Eine zentrale Herausforderung für die neue Landesregierung bildete der Institutionentransfer, also die Übertragung der politischen, administrativen, kulturellen und sozialen Institutionen der alten Bundesrepublik auf die ehemalige DDR.³⁵ Darüber hinaus stand die Landesverwaltung in Brandenburg zusätzlich vor der Aufgabe, möglichst rasch eine ganz neue Institution zu etablieren, die den spezifischen Besonderheiten des Einigungsvertrages in Vermögensfragen Rechnung tragen sollte.³⁶ Am 23. September 1990 hatte die Volkskammer der DDR das Gesetz zur Regelung offener Vermögensfragen erlassen, das seit der Wiedervereinigung

31 Vgl. Linde: Neuaufbau eines Landes, S. 288 f.

32 Vgl. Kotsch: Brandenburg zwischen Auflösung und Wiederbegründung, S. 622.

33 Vgl. Linde: Neuaufbau eines Landes, S. 290.

34 Vgl. Büchner/Franzke: Organisationswandel auf Kreisebene.

35 Vgl. Lehmbruch: Institutionentransfer im Prozess der Vereinigung.

36 Vgl. Kaprol-Gebhardt: Geben oder Nehmen, S. 154 f.

als fortgeltendes Recht weiter angewendet wurde. Zentraler Inhalt des Gesetzes war es, teilungsbedingtes Unrecht wiedergutzumachen. Mit Ausnahme besatzungshoheitlicher Entscheidungen zwischen 1945 und 1949 sollten Alteigentümer von Vermögenswerten in der DDR (zum Beispiel Häusern, Grundstücken und Betrieben) die Möglichkeit zur Rückübertragung erhalten.³⁷ Als Entscheidungsgrundlage galt dabei zunächst das von der damaligen Bonner Regierungspartei FDP geforderte Prinzip »Rückgabe vor Entschädigung«, das Bundesjustizminister Klaus Kinkel auch als ein wahltaktisches Angebot an die westdeutsche Klientel der FDP, die nicht selten aus dem Osten stammte, verstand.³⁸ Immobilien oder Unternehmen sollten demnach primär an Alteigentümer zurückgegeben werden und diese nur im Ausnahmefall statt einer Rückgabe des Vermögenswertes Entschädigungen erhalten. Tatsächlich erwies sich das Prinzip »Rückgabe vor Entschädigung« als eines der größten Hemmnisse für Investitionen in den neuen Bundesländern, da ungeklärte Eigentumsfragen potenzielle Investoren von einem Engagement abhielten.³⁹ Darüber hinaus führte es zu erheblichen Problemen und sozialen Konflikten zwischen Ost- und Westdeutschen, die die Wiedervereinigungsgesellschaft in den 1990er-Jahren prägten.⁴⁰ Die Bundesregierung reagierte auf die rasch zu vernehmende Kritik mit zwei Gesetzesnovellen 1991 (Hemmnisbeseitigungsgesetz) und 1992 (Investitionsvorranggesetz), die faktisch, aber nicht formal, eine Umkehr des im Einigungsvertrag formulierten Prinzips bedeuteten.⁴¹

Die Überprüfung der entsprechenden Anliegen erfolgte durch die neu zu schaffenden Landesämter zur Regelung offener Vermögensfragen (LÄRoV) bzw. durch die Ämter zur Regelung offener Vermögensfragen auf Kreisebene. Die Zentralstelle des LÄRoV wurde 1991 in Brandenburg an der Havel eingerichtet. Sehr rasch zeigten sich erhebliche Probleme

37 Vgl. Bardenhewer: Das Gesetz zur Regelung offener Vermögensfragen.

38 Vgl. Kaprol-Gebhardt: Geben oder Nehmen, S. 167; Czada: Das Prinzip »Rückgabe«, S. 10.

39 Vgl. Ballhausen: Die schlimmen Folgen des Rückgabepinzips.

40 Vgl. Czada: Das Prinzip »Rückgabe«, S. 1.

41 Vgl. ebd., S. 11.

bei der Bearbeitung der eingehenden Anträge. Ende 1992 waren im Land Brandenburg 8676 unternehmensbezogene Anträge gemäß Vermögensgesetz eingegangen. Zum selben Zeitpunkt hatten jedoch nur 1863 Fälle und damit etwas mehr als ein Fünftel bearbeitet werden können.⁴² Der Großteil der Rückübertragungsansprüche entfiel nicht auf Unternehmen, sondern auf private Grundstücke und Immobilien. Mit 284 000 von insgesamt rund 1,2 Millionen Anträgen verzeichnete Brandenburg bis Ende 1994 vor allem aufgrund vieler bis zum Mauerbau 1961 verlassener Grundstücke in der Nähe von Berlin die meisten Rückübertragungsansprüche in Ostdeutschland.⁴³

Der Aufbau des LARoV gestaltete sich äußerst kompliziert. Büroräume und Personal mussten zunächst bereitgestellt und neue Kommunikations- sowie EDV-Technik zur Bearbeitung der Anträge überhaupt erst angeschafft werden. Als gravierendstes Problem erwies sich die personelle Ausstattung. Beamte des früheren Verwaltungsapparats galten aufgrund ihrer Zusammenarbeit mit dem Ministerium für Staatssicherheit (MfS) oder wegen politischer Belastungen als nicht mehr tragbar und schieden aus dem Dienst aus. Die ostdeutschen Mitarbeiter mussten zur Anwendung der bundesdeutschen Gesetze oftmals zunächst weiterqualifiziert werden.⁴⁴ Eine wichtige Hilfe zur Bewältigung der dringenden vermögensrechtlichen Fragen leisteten daher westdeutsche Aufbauhelfer. Allein in den für die Bearbeitung der Anträge besonders bedeutsamen Grundbuchämtern kamen zahlreiche Mitarbeiter aus Nordrhein-Westfalen zum Einsatz. So waren Ende Oktober 1991 55 Rechtspfleger von dort in der gemeinsamen Bearbeitungsstelle der Grundbuchämter des Landes Brandenburgs in Basdorf, Kreis Bernau, tätig.⁴⁵ Insgesamt machten die westdeutschen Aufbauhelfer in den Grundbuchämtern ungefähr 22 Prozent des Personals aus.

42 Vgl. Bundesamt zur Regelung offener Vermögensfragen: Statistische Übersicht, S. 2 und 5.

43 Vgl. ebd., S. 5.

44 Vgl. Fetscher: Reorganisation von Eigentumsrechten, S. 102f.

45 Vgl. Situation der Grundbuchämter im Land Brandenburg vom 30.10.1991, Landesarchiv Sachsen-Anhalt (nachfolgend LAsA), L1/633, Bl. 112.

Westdeutsche Aufbauhilfe

Bereits seit Anfang 1990 hatten die Brandenburger Bezirke Unterstützung beim Aufbau neuer Verwaltungsstrukturen erhalten. Ab Ende Februar 1990 nahmen Vertreter der Landesregierung Nordrhein-Westfalens als Berater an den Treffen des Koordinierungsausschusses für die künftige Gliederung Brandenburgs teil.⁴⁶ Die beginnende Unterstützung hatte sich aus der am 21. Dezember 1989 geschlossenen Grundsatzvereinbarung der westdeutschen Bundesländer ergeben, die eine Verbesserung des Lebens in der DDR durch finanzielle und materielle Hilfen zum Ziel hatte. Seit Anfang 1990 kristallisierten sich mehr und mehr die Wünsche einzelner Bundesländer zur gezielten Zusammenarbeit mit bestimmten ostdeutschen Regionen heraus, die sich zum Teil schon aus der jeweiligen Lage der Länder entlang der innerdeutschen Grenze ergaben.⁴⁷ So arbeitete Schleswig-Holstein früh mit den mecklenburgischen Bezirken zusammen und Hessen konzentrierte sich auf die Unterstützung der thüringischen Regionen. Nordrhein-Westfalen hatte aufgrund seiner Bevölkerungszahl zunächst Hilfen für alle ostdeutschen Regionen geplant. Die Landesregierung hatte daher jeweils zwei Minister als Ansprechpartner den bis 1952 bestehenden fünf Ländern in der DDR zugeordnet.⁴⁸ Nachdem mit der am 18. Mai 1990 beschlossenen Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion auch der Aufbau föderaler Verwaltungsstrukturen nach westdeutschem Vorbild absehbar geworden war, entschlossen sich die westlichen Bundesländer im Juni zur regionalen Aufteilung ihrer Hilfen und damit zu einer Bereinigung der Einflusszonen.⁴⁹ Da sich für Brandenburg noch kein fester Partner gefunden hatte, wurde in Düsseldorf die Entscheidung getroffen, diese Region zu unterstützen.

Am 11. Juni 1990 kam es zu einem ersten Zusammentreffen der kommunalen Spitzenverbände Nordrhein-Westfalens mit brandenburgischen Landräten und Oberbürgermeistern. Zwei Wochen später erfolgte ein Erlass, dass jeder Land- oder Stadtkreis in Brandenburg von einer

46 Vgl. Kotsch: Brandenburg zwischen Auflösung und Wiederbegründung, S. 610.

47 Vgl. Braun/Weiß: Im Riss zweier Epochen, S. 379.

48 Vgl. ebd., S. 380.

49 Vgl. ebd., S. 381.

Kommune Nordrhein-Westfalens (in der Regel Kreise und kreisfreie Städte, zuweilen auch größere kreisangehörige Städte) betreut werden solle.⁵⁰ Diese Betreuung umfasste die Einrichtung von Beratungsstellen in jedem Landkreis und den kreisfreien Städten Brandenburgs mit bis zu vier Bediensteten (Mindestaufenthaltsdauer vier Wochen). Die finanziellen Hilfen beliefen sich auf zunächst acht Millionen DM bis Ende 1990.⁵¹ Je entsandtem Bediensteten konnten die Kommunen sich 9000 DM für Personal- und Sachkosten (unter anderem Reisekosten und Aufwandsentschädigungen) von der Landesregierung erstatten lassen. Für sogenannte Seniorexperten, also Ruhestandsbeamte, stellte die Landesregierung 4500 DM als Festbetragsfinanzierung pro Monat zur Verfügung.⁵²

Die vielfältigen Kooperationen der Gemeinden umfassten Hilfen materieller, finanzieller und personeller Art. Im Zuge der seit März 1990 bestehenden Städtepartnerschaft unterstützte etwa Bad Salzuflen den Neuaufbau in Luckenwalde durch die Anschaffung und Reparatur von Bürogeräten (Schreibmaschinen, Tischrechner, Diktiergeräte, Kopierer) und Dienstreisen städtischer Bediensteter nach Luckenwalde für insgesamt 97 000 DM.⁵³ Für das Luckenwalder Krankenhaus wurde ein Beatmungsgerät angeschafft. Leverkusen stellte Schwedt im Rahmen der Partnerschaft zwischen den Chemiestädten im Juni 1,9 Millionen DM als Investitionshilfe zur Verfügung, die unter anderem für die Renovierung und Wiederöffnung des städtischen Waldbades verwendet wurde.⁵⁴ Der Kreis Paderborn entsandte im Juli 1990 insgesamt sechs Bedienstete und

50 Vgl. Städtetag Nordrhein-Westfalen, Heft 18 vom 6.9.1990, S. 501, Landesarchiv Nordrhein-Westfalen, Abteilung Ostwestfalen-Lippe (künftig LA NRW OWL), D 1/37171, unfol.

51 Vgl. ebd., S. 502.

52 Vgl. ebd., S. 503.

53 Vgl. Schreiben des Stadtdirektors Bad Salzuflen an das Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen, Betreff: Pauschalzuweisungen zu Hilfsmaßnahmen in Kommunen der ostdeutschen Länder gemäß § 18 Gemeindefinanzierungsgesetz vom 20.3.1991, LA NRW OWL, D 1/37149, unfol.

54 Vgl. Stadtverordnetenversammlungen, Vorlage zur 3. Sitzung der Stadtverordnetenversammlung Schwedt vom 22.6.1990, Stadtarchiv Schwedt, Zwischenarchiv, ohne Signatur, unfol.

einen Ruhestandsbeamten in die Beratungsstelle beim Landkreis Zossen. Im Rahmen der Beratungen wurde aus westdeutscher Sicht festgestellt, dass vor Ort »nur unklare Vorstellungen über den Aufbau einer arbeitsfähigen Selbstverwaltung vorhanden« seien. Zudem bestünden bei dem ostdeutschen Verwaltungspersonal, das insgesamt schlecht ausgestattet sei, erhebliche Rechtsunsicherheiten.⁵⁵

Eine Auswertung der Beratertätigkeiten für die Kreise Bad Liebenwerda, Herzberg, Prenzlau und Zossen zeigt den Umfang der Unterstützung. Im August 1990 waren 26 Berater an insgesamt 329 Arbeitstagen für die Kreise im Einsatz. Die Zahl der Berater im Rahmen der kommunalen Aufbauhilfe nahm in den ersten Monaten nach der Wiedervereinigung bei kürzerer Anwesenheitszeit sogar noch zu. Im Februar 1991 waren in den entsprechenden Kreisen insgesamt 45 Berater an 288 Arbeitstagen tätig.⁵⁶ Die Berater ermöglichten durch ihre Expertise die Umstrukturierung der Verwaltung in personeller und organisatorischer Hinsicht. Damit leisteten sie einen wichtigen Beitrag für die nachfolgende Bildung der Landesverwaltungen.⁵⁷

Dass Brandenburg anders als die anderen ostdeutschen Länder recht spät ein Partnerland im Westen fand, stellte sich somit nicht als Nachteil heraus. Die Konzentration des bevölkerungsreichsten Bundeslandes Nordrhein-Westfalen auf Brandenburg sorgte dafür, dass umfangreiche personelle und finanzielle Hilfen geleistet werden konnten. Eine nicht unwichtige Rolle spielte auch die Tatsache, dass sich der nordrhein-westfälische Ministerpräsident Johannes Rau und der im Juni 1990 in die SPD eingetretene Manfred Stolpe, bis dahin Konsistorialpräsident der Ostregion der evangelischen Kirche Berlin-Brandenburg, bereits seit den 1970er-Jahren über die evangelische Kirche kannten und schätzten.

55 Schreiben des Oberkreisdirektors Paderborn an den Regierungspräsidenten Detmold, Betreff: Errichtung von Beratungsdienststellen in den DDR-Kommunen vom 1.8.1990, LA NRW OWL, D 1/37149, unfol.

56 Vgl. Vermerk des Regierungspräsidenten Detmold, Betreff: Errichtung von Organisationsberatungsstellen in den Ländern Brandenburg und Mecklenburg vom 15.3.1991, ebd.

57 Vgl. Meyer-Hesemann: Hilfen zum Aufbau, S. 581.

Stolpe erklärte dazu später: »Die Kooperation von Nordrhein-Westfalen und Brandenburg geht zum Teil auch auf meine Freundschaft mit Johannes Rau zurück, dem Ministerpräsidenten von Nordrhein-Westfalen, den ich nunmehr fast ein Vierteljahrhundert aus unserer gemeinsamen Arbeit für die Kirche kenne.«⁵⁸ Es war Johannes Rau, dem es zusammen mit dem späteren SPD-Landesvorsitzenden in Brandenburg Steffen Reiche gelang, Manfred Stolpe als Spitzenkandidaten der SPD für die Landtagswahl im Herbst 1990 zu gewinnen.⁵⁹

Auch nach der Gründung des Landes Brandenburg setzte Nordrhein-Westfalen seine Unterstützung beim Aufbau der Landesverwaltung fort. Die Grundlage für die weitere Verwaltungshilfe bildete ein von den beiden Landesregierungen am 27. November 1990 unterzeichnetes Kooperationsabkommen zur umfangreichen personellen Verwaltungshilfe.⁶⁰ Ergänzt wurde das Abkommen durch einen am 12./13. März 1991 geschlossenen Staatsvertrag zwischen beiden Ländern, der die weitere finanzielle Förderung des Personalaustauschs zum Inhalt hatte. Beamte und Richter konnten dadurch befristet abgeordnet oder beurlaubt werden und erhielten hierfür eine gesonderte Aufwandsentschädigung, die von den entsprechenden Verwaltungsfachkräften mitunter despektierlich unter Anspielung auf koloniale Deutungsmuster als »Buschzulage« bezeichnet wurde.⁶¹

Zum Stichtag am 15. August 1991 waren 800 Landesbedienstete aus Nordrhein-Westfalen in Brandenburg im Einsatz.⁶² Im Jahresdurchschnitt 1991 kam etwa jeder vierte Mitarbeiter der Brandenburger Landesverwaltung aus Westdeutschland und davon wiederum 80 Prozent aus NRW.⁶³

58 Zit. Braun/Weiß: Im Riss zweier Epochen, S. 382. Vgl. Schwarze Pumpe, rotes Meer, in: Der Spiegel vom 8.10.1995.

59 Vgl. Reiche: Tief träumen und hellwach sein, S. 134.

60 Vgl. Linde: Neuaufbau, S. 298.

61 Braun/Weiss: Im Riss zweier Epochen, S. 386; Kowalczuk: Die Übernahme, S. 174.

62 Vgl. Meyer-Hesemann: Hilfen zum Aufbau, S. 590.

63 Vgl. Linde: Neuaufbau, S. 295; Lorenz: Aufstieg, Ausstieg, Umstieg, S. 186; Ziel: Der Weg des Landes Brandenburg, S. 3.

Im höheren Dienst stammte Anfang der 1990er-Jahre fast jeder zweite Verwaltungsmitarbeiter in Brandenburg aus Westdeutschland. Damit machte sich ein gewisser Rangeffekt bemerkbar: »Je höher die Position in Verwaltung und Justiz, Rundfunkanstalten und Banken, desto höher der Anteil Westdeutscher; je niedriger die Ebene im Staatsaufbau, desto stärker ist ostdeutsches Leitungspersonal vertreten.«⁶⁴ Diese Beobachtung traf insbesondere auf die Ebene der Staatssekretäre zu – in Brandenburg wie in allen übrigen ostdeutschen Bundesländern. 1990 stammten alle 62 verbeamteten Staatssekretäre der neuen Bundesländer aus dem Westen.⁶⁵ Nach Schätzungen des Chefs der brandenburgischen Staatskanzlei Jürgen Linde ließen sich bis 1995 insgesamt etwa 4000 bis 5000 nordrhein-westfälische Landesbedienstete nach Brandenburg delegieren, in ganz Ostdeutschland waren es zwischen 1990 und 1994 ungefähr 35 000 westdeutsche Landesbedienstete.⁶⁶

Entgegen der anfänglich angenommenen temporären Beschränkung der Unterstützung blieben schließlich viele der Entsandten in Brandenburg. Dadurch verfestigte sich das Ost-West-Ungleichgewicht in den Führungspositionen der öffentlichen Verwaltung in Brandenburg. Bis Januar 1998 wurden knapp 2000 Beamte, Richter und Professoren aus dem öffentlichen Dienst des alten Bundesgebietes in den brandenburgischen Landesdienst übernommen, davon drei Viertel in den Bereichen Justiz, Wissenschaft und Kultur.⁶⁷ Die somit weitgehend westdeutsche Steuerung des administrativen und rechtlichen Umbaus in Ostdeutschland hat die später einsetzende Debatte über eine Kolonisierung bzw. Majorisierung verstärkt, die auch im Hinblick auf das Wirken der Treuhandanstalt verschiedentlich geführt wurde.⁶⁸ Zugleich ermöglichten der im Zuge

64 Derlien: Elitezirkulation zwischen Implosion und Integration, S. 396.

65 Vgl. Kollmorgen: Zwischen Austausch und Marginalisierung.

66 Vgl. Schwarze Pumpe, rotes Meer, in: Der Spiegel vom 9.10.1995; Schröder: Wer beherrscht den Osten?

67 Vgl. Damskis/Möller: Verwaltungskultur in den neuen Bundesländern, S. 65.

68 Vgl. Christ/Neugebauer: Kolonie im eigenen Land; Jaschke: Analyse der politischen Kultur Brandenburgs, S. 52.

des Einigungsprozesses ausgelöste Institutionentransfer und der damit verbundene Elitenaustausch aber auch einen wesentlichen Beitrag zum Aufbau einer funktionierenden Landesverwaltung, ohne den die Landesregierung den Herausforderungen der ökonomischen Transformation kaum gewachsen gewesen wäre. Der gebürtige Brandenburger Hinrich Enderlein, westdeutscher FDP-Politiker und von 1990 bis 1994 Minister für Wissenschaft, Forschung und Kultur in Brandenburg, skizzierte dementsprechend diese Ambivalenz:

»Einerseits war die Beratung aus dem Partnerland Nordrhein-Westfalen bei allen Entscheidungen hilfreich. Andererseits aber hatte NRW ganze Bataillone von Beamten in Richtung Brandenburg geschickt, von denen manche gleich bestimmte Schlüsselstellungen im Regierungs- und Verwaltungsapparat besetzten, bevor wir überhaupt die Regierung gebildet hatten.«⁶⁹

Wirtschaftskonzepte der Landesregierung

In seiner ersten Regierungserklärung Anfang Dezember 1990 erläuterte der neue Ministerpräsident Manfred Stolpe unter anderem die wirtschaftspolitischen Ziele der Landesregierung. Die wirtschaftliche Entwicklung des Landes sollte gefördert und »Arbeit für alle« geschaffen werden.⁷⁰ Stolpe betonte bei dieser Gelegenheit insbesondere den Ausbau der Infrastruktur durch einen Landesentwicklungsplan als Grundlage für die weitere ökonomische Entwicklung. Im Fokus der Wirtschaftspolitik sollte dabei von Beginn an der Erhalt von Arbeitsplätzen stehen. Stolpe erklärte im Landtag hierzu, vorrangig jene privaten Investitionen fördern zu wollen, die besonders viele Arbeitsplätze schaffen.⁷¹ Der abzusehende Strukturwandel sollte durch die Ansiedlung neuer mittelständischer Unternehmen erleichtert werden, von denen sich die Landesregierung

69 Enderlein: Als Westler gegen Westimporte, S. 90.

70 Landtag Brandenburg, 1. Wahlperiode, Plenarprotokoll 5. Sitzung, 6.12.1990, S. 83.

71 Vgl. ebd., S. 86.

die Schaffung neuer Arbeitsplätze erhoffte.⁷² Durch die geforderte Entschuldung von Industriebetrieben und Gemeinden versprach sich der Ministerpräsident außerdem einen schnellen wirtschaftlichen Aufbau, der durch zwei landeseigene Einrichtungen maßgeblich gefördert werden sollte: eine Wirtschaftsförderungsgesellschaft und eine Investitionsbank, die nach den Vorbildern in Nordrhein-Westfalen und Berlin neue Investoren unterstützen und Finanzierungshilfen leisten sollten.⁷³

Zur Umsetzung ihrer Ziele begann die Landesregierung rasch mit dem institutionellen Aufbau von Wirtschaftsförderungsinstrumenten. Noch Ende 1990 erfolgte die Gründung der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Brandenburg (WFB) sowie der Landesagentur für Struktur und Arbeit (LASA). 1991 kamen die Brandenburgische Landgesellschaft (BLG), die Landesentwicklungsgesellschaft (LEG) sowie die Technologie- und Innovations-Agentur Brandenburg (TINA) hinzu. Diese Einrichtungen wurden 1992 durch die Brandenburgische Außenhandelsagentur (BRAHA), die Investitionsbank des Landes Brandenburg (ILB), sowie die Brandenburgische Energiespar-Agentur (BEA) ergänzt. Kriterien für die Durchführung von Förderprogrammen wurden unter anderem durch die Formulierung einer ersten »Technologieinitiative Brandenburg« (1991) sowie die Verabschiedung eines Mittelstandsförderungsgesetzes (1992) festgelegt.⁷⁴

Als für die Wirtschaftsförderung maßgebliches Konzept wurde 1993 das aus Nordrhein-Westfalen übernommene regionalpolitische Leitbild der »dezentralen Konzentration« etabliert.⁷⁵ Nachdem bis dahin in der Wirtschaftsförderung keine regionale Differenzierung erfolgt war, sollte dieses Modell Berlin-ferne Regionen des Landes dauerhaft stärken, um dem in der Brandenburger Verfassung 1992 festgeschriebenen Anspruch zu entsprechen, »in allen Landesteilen gleichwertige Lebens- und Arbeits-

72 Vgl. ebd.

73 Vgl. ebd.

74 Vgl. Brenke/Ludwig/Ragnitz: Schlüsselentscheidungen, S. 15f.

75 Vgl. ebd., S. 16.

bedingungen zu schaffen und zu erhalten«. ⁷⁶ Die Landesregierung ging davon aus, dass im unmittelbaren Berliner Umland ohnehin ein dauerhaft hoher Investitionsanreiz für Unternehmen bestehen würde. Im Sinne eines »Nachteilsausgleichs« sollten daher die peripheren Räume stärker gefördert und damit räumliche Ausgleichsziele verfolgt werden. ⁷⁷

Der Einsatz von Fördermitteln für die wirtschaftsnahe Infrastruktur bzw. die gewerbliche Wirtschaft erfolgte dabei dreistufig und die Fördersätze stiegen in wachsender Entfernung zu Berlin an. Neben dem unmittelbaren Berliner Umland mit Standorten wie Oranienburg, Hennigsdorf oder Wildau mit maximal 25 Prozent Förderzuschüssen wurde ein zweiter Ring mit sogenannten regionalen Entwicklungszentren mit bis zu 70 Prozent der Gesamtkosten gefördert (zum Beispiel Grünheide oder Britz). Eine dritte Kategorie umfasste vor allem die peripheren Regionen Brandenburgs in der Uckermark, der Prignitz, der Lausitz oder entlang der Neiße. Hier erhielten Städte wie Schwedt, Spremberg oder Wittenberge eine bis zu 90-prozentige Förderungszulage. Diese Förderquote wurde ebenfalls für die kreisfreien Städte des Landes unabhängig von ihrer Lage mit Ausnahme von Potsdam gewährt. ⁷⁸

Als maßgebliches Förderinstrument erwiesen sich die von der Bundesregierung bereitgestellten Mittel aus der Gemeinschaftsaufgabe »Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur« (GRW). Aus diesen Mitteln erhielt Brandenburg bis Ende 1994 etwa sieben Milliarden DM. ⁷⁹ Dieses Geld wurde schwerpunktmäßig eingesetzt, um den Auf- oder Umbau von gewerblichen Betriebsstätten zu unterstützen, Industrie- oder Gewerbeland zu erschließen sowie den Ausbau der Verkehrsinfrastruktur voranzutreiben. Je eingesetzter Million DM Fördermittel konnten

76 Verfassung des Landes Brandenburg vom 20. August 1992, Artikel 44, <https://bravors.brandenburg.de/de/gesetze-212792> (Zugriff am 13.1.2022); vgl. Hesse: Der Strukturwandel in Brandenburg, S. 14.

77 Ebd., S. 17.

78 Vgl. Deutscher Bundestag: 12. Wahlperiode, Drucksache 12/7175, Dreiundzwanzigster Rahmenplan der Gemeinschaftsaufgabe »Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur« für den Zeitraum 1994 bis 1997 (1998) vom 28.3.1994, S. 44–49.

79 Vgl. Klaphake: Europäische und nationale Regionalpolitik, S. 197.

so circa fünf Arbeitsplätze geschaffen werden, womit Brandenburg allerdings geringfügig unterhalb des ostdeutschen Durchschnitts lag.⁸⁰ Neben den GRW-Mitteln konnte das Land auch auf Mittel der Europäischen Gemeinschaft zurückgreifen. Hier bildeten der Europäische Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) sowie der Europäische Sozialfonds (ESF) zwei wichtige Förderinstrumente. Zwar lag die Gesamtsumme der Förderung aus beiden Töpfen mit 162 Millionen DM zwischen 1991 und 1993 erheblich unter den im selben Zeitraum erhaltenen GRW-Mitteln, ab 1994 stiegen die Fördermittelsummen aber sprunghaft an und beliefen sich zwischen 1994 und 1999 auf insgesamt 1,57 Milliarden DM.⁸¹

Die Brandenburger Landesregierung setzte bei der wirtschaftsnahen Förderung zunächst keine sektoralen Schwerpunkte. In einem Gutachten über die Schlüsselentscheidungen im Bereich der Wirtschaftspolitik aus dem Jahr 2012 hielten die Autoren der früheren Landesregierung vor, dass die Herausbildung neuer sektoraler Strukturen zu Beginn der 1990er-Jahre dadurch »mehr oder minder dem Zufall überlassen« worden sei.⁸² Stattdessen sei primär die Stabilisierung der regionalwirtschaftlichen Situation verfolgt worden, was den Erhalt der bestehenden Industrien zur Folge gehabt habe. Diese seien jedoch kaum sanierungsfähig und deren Lage unter den Bedingungen offener innerdeutscher Grenzen und eines europäischen Marktes »suboptimal« gewesen.⁸³ Tatsächlich verfolgte die Landesregierung unter dem Druck steigender Arbeitslosenzahlen und des raschen Absinkens der industriellen Produktion eine Strategie der Sicherung industrieller Kerne. Dabei dehnte das FDP-geführte Wirtschaftsministerium unter Minister Walter Hirche, vor 1990 Wirtschaftsminister in Niedersachsen, die Definition, was alles unter industriellem Kern oder einem strukturbestimmenden Betrieb zu verstehen sei, immer weiter aus. In seiner Regierungserklärung zur Sicherung der Industriestandorte vom 3. März 1993 erklärte Hirche:

80 Vgl. ebd., S. 204.

81 Vgl. ebd., S. 231 und 237.

82 Brenke/Ludwig/Ragnitz: Schlüsselentscheidungen, S. 18.

83 Ebd.

»Der Landesregierung geht es bei Erhalt und Zukunftsentwicklung der industriellen Kerne nicht um Strukturkonservierung, nicht nur um die betrieblichen Kerne, sondern vor allem um die Zukunft der Industriestandorte und -regionen. [...] Wir haben betont, daß für uns in Brandenburg grundsätzlich alle Betriebe mit mehr als 200 Arbeitnehmern strukturbestimmend sind, also erhaltenswert.«⁸⁴

Für diese Unternehmen, sofern sie nach Ansicht der Treuhandanstalt sanierungsfähig seien, forderte Hirche ein generelles Primat der Sanierung vor der Privatisierung.

Um den Erhalt der verbliebenen industriellen Basis zu sichern, entwickelte die Landesregierung daraufhin das Konzept »Zukunftsorientierte Entwicklung und Umstrukturierung der Standorte« (ZEUS), welches eine aktive Industriepolitik des Landes ermöglichen sollte. Dabei handelte es sich um eine wirtschaftspolitische Antwort auf das von Sachsen entwickelte Programm »Ausgewählte Treuhandunternehmen vom Land angemeldet zur Sanierung« (ATLAS).⁸⁵ Im Gegensatz zum sächsischen Ansatz, betriebszentriert Fördermittel bereitzustellen, stellte das Potsdamer Wirtschaftsministerium im Einverständnis mit dem Koalitionspartner SPD eine andere Strategie vor. Für sanierungsfähige THA-Unternehmen als Kerne industrieller Strukturen sollten übergreifende Standortkonzepte erstellt werden, die eine verzahnte bzw. verknüpfte, in offizieller Sprache »integrierte Standortentwicklung« unter Einbindung möglichst vieler Akteure ermöglichen würden.⁸⁶ Dadurch sollten Hirche zufolge »nicht um jeden Preis einzelne Betriebe in ihrer heutigen Produktpalette erhalten bleiben«, sondern die Herausbildung leistungs- und dauerhaft wettbewerbsfähiger Strukturen an Altstandorten gefördert werden.⁸⁷ Für dieses Konzept wurden zunächst sechs Industrieregionen mit 40 THA-Unternehmen bestimmt, in denen sich Mitte 1993 43 Prozent der Branden-

84 Landtag Brandenburg, 1. Wahlperiode: Plenarprotokoll 64. Sitzung, 3.3.1993, S. 4890.

85 Vgl. Nägele: Regionale Wirtschaftspolitik, S. 232–234; Belitz u. a.: Aufbau des industriellen Mittelstands, S. 73–75.

86 Landtag Brandenburg, 1. Wahlperiode: Plenarprotokoll 64. Sitzung, 3.3.1993, S. 4890.

87 Zit. Nägele: Regionale Wirtschaftspolitik, S. 266.

burger Industriearbeitsplätze konzentrierten. Dort wurden industrielle Standortarbeitskreise ins Leben gerufen, die unter der Beteiligung von Landesministerien, Behörden, der LEG, Unternehmerverbänden, Gewerkschaften, der Industrie- und Handelskammer (IHK) und lokaler Volksvertreter (Bürgermeister, Landräte) Bestandsanalysen vornehmen und Standortentwicklungskonzepte vorantreiben sollten.⁸⁸

Die Landesregierung hoffte, mit ZEUS einen vermeintlichen »Nukleus künftiger industrieller Zentren« entwickelt zu haben und maß diesem im Vergleich zur Ansiedlung von Neuinvestoren eine größere Bedeutung zu.⁸⁹ Durch den Erhalt von Arbeitsplätzen sollte so auch die prekäre Einnahmesituation des Landeshaushalts stabilisiert und verbessert werden.

Auf kommunaler Ebene erhofften sich Städte und Gemeinden durch den Aufbau von Gewerbegebieten außerhalb der Siedlungen, möglichst attraktive Bedingungen für die Ansiedlung von Investoren zu schaffen.⁹⁰ Bis November 1992 wurden in Brandenburg durch die Kommunen fast 9500 Hektar Gewerbeflächen ausgewiesen, deren Erschließung einen großen Teil der Fördermittel für die Infrastruktur in Anspruch nahm.⁹¹

Haushaltslage und Finanzen

Im Zuge der Wiedervereinigung zeichnete sich rasch ab, dass die erhoffte wirtschaftliche Initialzündung durch die Einführung der D-Mark ausblieb. Der Einbruch der industriellen Produktion wurde nicht nur dadurch beschleunigt, dass sich Ostdeutsche nun vermehrt westdeutschen Produkten zuwandten.⁹² Auch die ehemals osteuropäischen Abnehmerländer verfügten nicht mehr über die finanziellen Möglichkeiten zum Erwerb der nun deutlich teureren Produkte aus Ostdeutschland, die jetzt

88 Vgl. ebd., S. 267.

89 Brenke/Ludwig/Ragnitz: Schlüsselentscheidungen, S. 18.

90 Vgl. dazu den Abschnitt »Strukturwandel und kommunale Strukturpolitik« in Kapitel V.3.

91 Vgl. Geppert/Seidel/Toepel: Strukturelle Anpassungsprozesse, S. 63 f.

92 Vgl. Jesse/Schröder: Am Anfang war das Geld; Deutscher Bundestag: 13. Wahlperiode, Schlussbericht der Enquete-Kommission, S. 122.

in konvertierbarer Währung bezahlt werden mussten. Aus ehemaligen Kooperationspartnern im RGW wurden so Konkurrenten, die, auch bedingt durch Währungsabwertungen, mit deutlich preiswerteren Produkten um Abnehmer konkurrieren konnten.⁹³ Bis Ende 1990 sank die industrielle Warenproduktion in Ostdeutschland wertmäßig innerhalb von zwölf Monaten um 53,3 Prozent gegenüber dem Vorjahreszeitraum, die Arbeitslosenquote stieg auf 7,3 Prozent, zudem befanden sich gleichzeitig 1,8 Millionen Beschäftigte in Kurzarbeit.⁹⁴ Für die neuen Bundesländer – und Brandenburg bildete hier keine Ausnahme – bedeuteten die negative ökonomische Entwicklung und der starke Anstieg von Arbeitslosigkeit und Kurzarbeit erhebliche Steuerausfälle sowie erhöhte Aufwendungen im sozialen Bereich. Im Ergebnis lag das Steueraufkommen in Brandenburg 1991 mit rund 1100 DM je Einwohner nur bei etwa einem Drittel des Niveaus der westdeutschen Länder.⁹⁵

Bereits der erste vorläufige Haushaltsplan für das Jahr 1991 zeigte daher, wie gering der finanzielle Spielraum für eine eigenständige Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik der Landesregierung ausfiel. Mit einer Neuverschuldung in Höhe von 20 Prozent des Gesamthaushaltes ging Finanzministers Kühbacher dabei nach eigener Aussage »an die Grenze des finanziell Verantwortbaren«.⁹⁶ Zwar konnte ab 1992 ein Anstieg des Steueraufkommens verzeichnet werden, doch deckten die Steuereinnahmen auch in den folgenden Jahren die Ausgaben des Landes nur zu etwa einem Viertel, während die Quote bei den westdeutschen Bundesländern 60 bis 70 Prozent betrug.⁹⁷ Die wichtigste Einnahmequelle bildeten nicht die Steuereinnahmen (jährlich rund 1500 DM je Einwohner), sondern der

93 Vgl. Paraskewopoulos: Von der Zentralverwaltungswirtschaft zur Marktwirtschaft, S. 107 f. Zu den politischen Umständen und den ökonomischen Folgen der Einführung der D-Mark in Ostdeutschland außerdem: Paqué/Schröder: Gespaltene Nation?, S. 38–41.

94 Vgl. Paraskewopoulos: Von der Zentralverwaltungswirtschaft zur Marktwirtschaft, S. 107.

95 Vgl. Padberg: Finanzpolitische Probleme, S. 22 f.

96 Landtag Brandenburg, 1. Wahlperiode, Plenarprotokoll 5. Sitzung, 6.12.1990, S. 101.

97 Vgl. Padberg: Finanzpolitische Probleme, S. 23.

von der Bundesregierung aufgelegte Fonds Deutsche Einheit (jährlich rund 2200 DM je Einwohner).⁹⁸ Unter Berücksichtigung der Zuwendungen an Städte und Gemeinden erhielt Brandenburg zwischen 1990 und 1994 22,4 Milliarden DM aus dem Fonds Deutsche Einheit.⁹⁹

Tabelle 9: Ausgaben und Einnahmen des Landeshaushaltes Brandenburg 1991–1994 (in Milliarden DM)¹⁰⁰

	1991	1992	1993	1994
Ausgaben	14,36	16,55	18,17	18,95
Einnahmen aus Steuern	2,80	3,89	4,42	5,32
Einnahmen aus Zuschuss durch den Fonds Deutsche Einheit	5,63	5,46	5,67	5,63
Sonstige Einnahmen (weitere Zuwendungen aus Bundesmitteln und dem europäischen Haushalt, Gebühren etc.)	3,25	3,62	3,64	3,60
Schuldenaufnahme am Kreditmarkt (Anteil am jeweiligen Gesamthaushalt)	2,68 (18,6 %)	3,58 (21,6 %)	4,44 (24,4 %)	4,40 (23,2 %)

Trotz dieser umfangreichen Fördermaßnahmen konnte eine rasch ansteigende Neuverschuldung nicht verhindert werden. Stärker als die anderen ostdeutschen Bundesländer setzte das Kabinett Stolpe dabei zugunsten der Stärkung von Städten und Gemeinden auf eine Verschuldung des Landes. Schulden in Höhe von circa 13,8 Milliarden DM bedeuteten Ende 1994, dass die Verschuldung des Landes Brandenburg je Einwohner im Vergleich zu Sachsen etwa doppelt so hoch war.¹⁰¹ Gleichzeitig sorgten

98 Vgl. ebd.

99 Vgl. Deutscher Bundestag: Materialien zur Deutschen Einheit, S. 115.

100 Berechnet nach Ministerium der Finanzen und für Europa: Eckdaten Landeshaushalt Brandenburg seit 1991.

101 Berechnet nach Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik: Schulden der öffentlichen Haushalte, S. 9.

die umfangreichen Transferzahlungen für die neuen Länder auch für eine rasch ansteigende Kreditaufnahme in Westdeutschland.

Obwohl Brandenburg 1990 fiskalisch quasi bei null startete, führte die rapide Neuverschuldung dazu, dass das Land innerhalb von vier Jahren ungefähr dieselbe Schuldenquote erreicht hatte wie die westdeutschen Bundesländer in 40 Jahren.¹⁰² Ein wesentlicher Ausgabenfaktor im Landeshaushalt war dabei die Arbeits- und Sozialpolitik, auf die Brandenburg im ostdeutschen Vergleich ein höheres Gewicht legte. Finanzminister Kühbacher kommentierte diesbezüglich die Wünsche und Forderungen seiner Kabinettskollegin, der Arbeitsministerin Regine Hildebrandt, in der Rückschau mit Blick auf die Ausgabenpolitik des Landes durchaus kritisch:

»Besonders hartnäckig war meine Berliner Parteifreundin Regine Hildebrandt, die sich sehr in ihrem Ressort Arbeit und Soziales engagiert hatte. Bei ihren Reisen durch das Land hat sie viele Zusagen [...] gegeben, die wir dann finanzieren sollten. Ich habe ihren Forderungen nicht immer nachgegeben, denn ein Haushaltsplan ist nun mal ein Haushaltsplan. Wir konnten auch nur dann einen Nachtragshaushaltsplan verabschieden, wenn genug Geld da war. Wir haben zwar auch Schulden gemacht, aber dieses Vorgehen war irgendwann nicht mehr zu verantworten. Wenn ich es heute bedenke, haben wir nach 1990 über unsere Finanzverhältnisse gelebt.«¹⁰³

Vorrang für eine aktive Arbeitsmarktpolitik

Die Koalition aus SPD, FDP und Bündnis 90 legte den Fokus früh auf eine aktive Arbeitsmarktpolitik. Mit Regine Hildebrandt stand eine Frau an der Spitze des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen (MASGF), die bereits vor der Wiedervereinigung überregionale Bekanntheit erlangt hatte. Nachdem Hildebrandt bis 1989 als promovierte Biologin und Bereichsleiterin in der Zentralstelle für Diabetes und Stoffwechselkrankheiten tätig gewesen war, engagierte sie sich im Zuge der

102 Vgl. Padberg: Finanzpolitische Probleme, S. 23.

103 Kühbacher: Zum obersten Finanzexperten in neuem Umfeld, S. 126.

Friedlichen Revolution beim (Neu-)Aufbau der SDP bzw. SPD in Berlin und zog mit der Wahl vom 18. März 1990 in die Volkskammer der DDR ein.¹⁰⁴ In der Regierung de Maizière wurde sie Arbeits- und Sozialministerin und profilierte sich schnell als unermüdliche Kämpferin für den Erhalt von Arbeitsplätzen. Ihre mediale Präsenz und ihre pessimistischen Prognosen hinsichtlich der rasant ansteigenden Arbeitslosigkeit brachten ihr in der Presse früh den Beinamen einer »Kassandra der letzten DDR-Regierung« ein.¹⁰⁵ Hildebrandts Engagement und ihr nonchalant-volksnahes Auftreten führten zu weiteren Zuschreibungen. Wahlweise wurde sie von der Presse als »Mutter Teresa«, »Mutter Courage des Ostens« oder als das »soziale Gewissen der Republik« bezeichnet.¹⁰⁶ Das Leitbild ihrer Arbeit erklärte Hildebrandt am 21. März 1991 im Potsdamer Landtag: »Und das ist das Ziel unserer gesamten Politik, nämlich die Situation erträglich zu machen und solche Krisenzeiträume zu überbrücken.«¹⁰⁷

Dabei verband die Brandenburger Arbeitsministerin ihre markanten Worte frühzeitig mit Aktivitäten zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit. Dieses neue vereinigungsbedingte Phänomen, das in der Arbeitsgesellschaft der Ostdeutschen vor 1989 praktisch nicht existierte, begriff Hildebrandt als die größte Herausforderung im Zuge der Transformation Ostdeutschlands.

Mit dem am 26. Februar 1991 angekündigten »Sofortprogramm Qualifizierung und Arbeit für Brandenburg« war das Brandenburger Arbeitsministerium das erste in den neuen Ländern, das ein arbeitsmarktpolitisches Konzept auflegte. Dieses beinhaltete Anschubfinanzierungen für Arbeitsförderungsgesellschaften und weitere seit 1990 entstandene Einrichtungen der Arbeitsmarktförderung. Auf diese Weise plante das MASGF mit Geldern, die für die individuelle Förderung auf dem Arbeits-

104 Vgl. Hildebrandt: Fürsorge und Verantwortung als Leitmotiv, S. 51.

105 Der schwerste Job, in: taz vom 16.8.1990.

106 Engagiertes Meckern aus Optimismus, in: Neue Zeit vom 24.7.1992; Schütt: »Bloß nicht aufgeben«, S. 177.

107 Landtag Brandenburg, 1. Wahlperiode, 13. Plenarsitzung, 21.3.1991, S. 743.

markt vorgesehen waren, zusätzlich Strukturpolitik zu betreiben.¹⁰⁸ Zugleich entsprach der Inhalt des Programms der von der Landesregierung geäußerten Priorität, die Tätigkeit der Bundesanstalt für Arbeit durch flankierende und ergänzende Leistungen auf dem Arbeitsmarkt zu unterstützen, vor allem aber zur Schaffung neuer Arbeitsplätze in Brandenburg beizutragen.¹⁰⁹ Bereits im Jahr 1991 wandte das Potsdamer Arbeitsministerium 156 Millionen DM für den Arbeitsmarkt und den Aufbau einer flächendeckenden Trägerstruktur für Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen auf.¹¹⁰ Durch finanzielle Hilfen für Unternehmen gelang es so, für mehr als 70 Prozent aller Jugendlichen betriebliche Ausbildungsplätze zu organisieren. Dies war die höchste Quote in den neuen Bundesländern.¹¹¹

1992 legte das MASGF nach und stellte mit dem »Landesprogramm 1992« 225 Millionen DM für den Aufbau von Weiterbildungs- und Beratungseinrichtungen zur Verfügung. Dennoch zeigte sich, dass der Wunsch der Landesregierung, »Arbeit für alle« ermöglichen zu wollen, nicht realisierbar war. Auf die negative Beschäftigungsentwicklung reagierend, entwickelte das MASGF ebenfalls noch 1992 das Strukturförderprogramm »Arbeit statt Arbeitslosigkeit finanzieren«. Elemente dieses Programms griff die Bundesregierung auf und integrierte diese bei der Novellierung des Arbeitsförderungsgesetzes, sodass Unternehmen eine finanzielle Förderung bei der Einstellung von Arbeitslosen erhielten.¹¹² Die hohe Bedeutung, die die Landesregierung der aktiven Arbeitsmarktpolitik in Form von öffentlich finanzierten Ersatzarbeitsplätzen (Arbeitsbeschaffungs- und Qualifizierungsmaßnahmen) zumaß, spiegelte die grundlegende Auffassung der Regierungsparteien wider, dass der Staat eine Fürsorgepflicht für Arbeitslose habe. Darüber hinaus sollten die Maßnahmen dazu beitragen, Bedingungen für eine günstigere Wirtschaftsentwicklung

108 Vgl. Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (Hg.): Neue Wege gehen in schwierigen Zeiten, S. 36.

109 Vgl. dass.: Arbeitsmarktbericht, S. 27.

110 Vgl. ebd.

111 Vgl. »Ich bin icke, det reicht mir«, in: Der Spiegel vom 26.5.1992.

112 Vgl. Kinitz: Aufbau der Arbeitsverwaltung, S. 47.

in Brandenburg zu schaffen.¹¹³ Trotz dieser Maßnahmen und Programme kamen Mitte 1992 auf einen Arbeitsplatz in Brandenburg durchschnittlich 39 Bewerber.¹¹⁴

Unter den Arbeitslosen ließen sich soziale Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern erkennen. In viel stärkerem Maße als Männer waren Frauen von Arbeitslosigkeit betroffen. Im Juli 1992 waren 67 887 Männer und 116 281 Frauen in Brandenburg arbeitslos gemeldet.¹¹⁵ Dieser Entwicklung versuchte das Arbeitsministerium durch beschäftigungspolitische Initiativen zugunsten weiblicher Arbeitsloser zu begegnen. Spezifische Maßnahmen der Landesfinanzierung führten dazu, dass der Lohnkostenzuschuss bei Integrationsmaßnahmen für Frauen auf Grundlage des Arbeitsförderungsgesetzes höher ausfiel als im ostdeutschen Vergleich. Mit einem Zuschussanteil von 64 Prozent lag Brandenburg weit vor Mecklenburg-Vorpommern (24 Prozent) oder Sachsen (26 Prozent).¹¹⁶

Die eigentliche Umsetzung des arbeitsmarktpolitischen Programms wurde vom MASGF weitgehend externalisiert und auf verschiedene Gesellschaften übertragen, insbesondere auf die LASA. Diese übernahm die Umsetzung und Entwicklung neuer Projekte sowie die Erarbeitung regionaler Strukturförderprogramme, dazu Aufgaben der Beratung, Information, Dokumentation, Forschung und Evaluierung.¹¹⁷

Das MASGF und die Landesregierung Brandenburgs erhofften sich durch eine Vielzahl von Maßnahmen, Förderprogrammen und Projekten, die Situation auf dem Arbeitsmarkts zu verbessern. Um dieses Ziel zu erreichen, forderte Regine Hildebrandt mitunter ihre Mitarbeiter auf, »bis an die Grenzen der Legalität zu gehen«, wie sie anlässlich eines Ge-

113 Vgl. Brenke/Ludwig/Ragnitz: Schlüsselentscheidungen, S. 20 f.

114 Vgl. »Ich bin icke, det reicht mir«, in: Der Spiegel vom 26.5.1992.

115 Vgl. Der Bevollmächtigte des Landes Brandenburg für Bundesangelegenheiten und Europa (Hg.): Wirtschaftsinformation, S. 4. Zur Entwicklung der Arbeitslosigkeit in Brandenburg vgl. den Abschnitt »Arbeitslosigkeit und beschäftigungspolitische Maßnahmen« in Kapitel V.3.

116 Vgl. Brinkmann/Hiller/Völkel: Zur Entwicklung von Beschäftigungsgesellschaften, S. 482.

117 Vgl. Blancke/Schmid: Die aktive Arbeitsmarktpolitik der Bundesländer, S. 45.

richtsverfahrens wegen der vermeintlich rechtswidrigen Verwendung von Haushaltsmitteln gegen MASGF-Mitarbeiter betonte.¹¹⁸ Aufgrund ihres Engagements sowie ihres wortgewaltigen Auftretens wurde Hildebrandt neben Manfred Stolpe zum populärsten Kabinettsmitglied und trug maßgeblich zum Wahlerfolg der SPD bei den zweiten Landtagswahlen 1994 bei, aus denen die SPD mit einer absoluten Mehrheit hervorging und so bis 1999 eine Alleinregierung in Brandenburg stellen konnte.¹¹⁹ Trotz umfangreicher Maßnahmen waren sich die Ministerin und ihre Mitarbeiter dennoch der Begrenztheit der ihnen zur Verfügung stehenden finanziellen und organisatorischen Mittel bewusst. Eine Mitarbeiterin des Arbeitsministeriums beschrieb 1993 daher die Zielstellung ihrer Behörde:

»Die außergewöhnliche Situation in den neuen Bundesländern, auch im Land Brandenburg, zwingt zu ungewöhnlichen Taten. Angesichts des weitgehenden Zusammenbruchs wirtschaftlicher Strukturen und der damit verbundenen hohen Arbeitslosigkeit wollen wir eine Qualifizierung betreiben, die Existenz- und Unternehmensgründungen oder Sanierungen unterstützt, begleitet und auch initiiert. Dies soll in enger Verzahnung mit der jeweiligen regionalen Entwicklung geschehen. Wenn man so will, ist es der Versuch, sich am eigenen Schopfe aus dem Sumpf zu ziehen, indem Arbeitsplätze selbst geschaffen werden. Wir müssen Inseln der Hoffnung bilden und sie dann vergrößern.«¹²⁰

Für die krisenhafte Entwicklung des Arbeitsmarktes machte Regine Hildebrandt bereits als Ministerin der Regierung de Maizière im August 1990 nicht nur das Wirtschaftsministerium der DDR, sondern auch die Treuhandanstalt verantwortlich, deren Tätigkeit sie als »Hauptursache der gegenwärtigen Misere« bezeichnete.¹²¹ Für die künftige Landesministerin und ihre Kollegen in Brandenburg stellte sich dabei früh die Frage, welche Beziehungen das neue Land und dessen gewählte Vertreter zu dieser

118 Hildebrandt im Zeugenstand, in: Der Tagesspiegel vom 9.6.1998.

119 Vgl. »Ich bin icke, det reicht mir«, in: Der Spiegel vom 26.5.1992.

120 Zit. nach Brinkmann/Wolfinger: Arbeitsmarktpolitik zur Unterstützung des Transformationsprozesses, S. 343.

121 Jede Woche verlieren 25 000 ihre Arbeit, in: Neues Deutschland vom 21.8.1990.

Behörde mit Sitz im nahen Berlin aufbauen und unterhalten sollten. Es galt, den Neuaufbau der Landesverwaltung sowie die Ziele der Landesregierung möglichst in Einklang zu bringen mit den Entscheidungen der Treuhandanstalt, die im Herbst 1990 zunehmend in das Blickfeld der Öffentlichkeit geriet.¹²²

2. Die Treuhandanstalt und die Zusammenarbeit mit der brandenburgischen Landesregierung

Als am 14. Oktober 1990 die Menschen in den neu gegründeten ostdeutschen Bundesländern zur Wahl der neuen Länderparlamente aufgerufen wurden, waren die ersten Entscheidungen zur Privatisierung großer Betriebe in Brandenburg bereits gefallen. Wenige Tage zuvor, am 10. Oktober 1990, hatte Mercedes-Benz mit der Treuhand einen Vorvertrag über die Zusammenarbeit mit dem IFA-Automobilwerk in Ludwigsfelde südlich von Berlin zur Produktion von Nutzfahrzeugen und dem Bau einer neuen Montagefabrik unterzeichnet.¹²³ Einen Tag vor der Wahl wurde bekannt, dass der Chemiekonzern BASF das Synthesewerk Schwarzheide in der Niederlausitz übernehmen werde.¹²⁴ Darüber hinaus hatten westdeutsche Unternehmen im Mai und August 1990 die laufenden Geschäfte beim Petrolchemischen Kombinat in Schwedt und in der ostdeutschen Energiewirtschaft mit ihrem Lausitzer Zentrum übernommen.¹²⁵ Eigentümerin all dieser Betriebe und damit auch Verkäuferin war die THA, die mehr als ein halbes Jahr vor der Wiederbegründung des Landes Brandenburg ihre Arbeit aufgenommen hatte.

122 Vgl. Böick: Treuhand, S. 286–304.

123 Vgl. Mercedes-Einstieg bei IFA-Ludwigsfelde perfekt, in: Berliner Zeitung vom 11.10.1990.

124 Vgl. BASF übernimmt Synthesewerk, in: Berliner Zeitung vom 13.10.1990; Fischer/Hax/Schneider: Das Unmögliche wagen, S. 552.

125 Zu den Privatisierungsverhandlungen über das Synthesewerk Schwarzheide und das Petrolchemische Kombinat Schwedt vgl. Karlsch: Privatisierung der chemischen Industrie und Mineralölindustrie.

Gründung der Treuhandanstalt

Die Entstehung der Treuhand war im Frühjahr 1990 im Kontext der reformorientierten Wirtschaftspolitik der Modrow-Regierung erfolgt.¹²⁶ Durch die Schaffung einer Kapital-Holding-Treuhandgesellschaft sollte »dafür Sorge getragen werden, dass das in Volksbesitz befindliche Eigentum – soweit es sich als demokratisch legitimiert bzw. durch Kriegsergebnisse zustande gekommen erweisen wird – in der DDR nicht herrenlos wird und einfach verloren geht«. ¹²⁷ Ziel der geplanten neuen Organisation war damit die Bewahrung, die eigentumsrechtliche Transformation und die Demokratisierung des Volksvermögens durch die Ausgabe von Anteilsscheinen an die Bevölkerung.¹²⁸ Ende Februar 1990 griff eine regierungseigene Arbeitsgruppe den Vorschlag des sogenannten Freien Forschungskollegiums um Wolfgang Ullmann und Gerd Gebhardt zur Gründung einer Treuhandanstalt auf und legte am 26. Februar 1990 einen Beschlussentwurf vor, der allerdings keine Regelungen zur Ausgabe von Anteilsscheinen enthielt.¹²⁹ Die DDR-Regierung folgte der Vorlage und beschloss am 1. März 1990 die Gründung einer Treuhandanstalt.¹³⁰ Zugleich wurde eine Verordnung zur »Umwandlung von Volkseigenen Betrieben in Kapitalgesellschaften« erlassen, welche durch die Treuhandanstalt zunächst organisatorisch und formal begleitet werden sollte.¹³¹

Mit dem Ministerratsbeschluss vom 1. März 1990 übernahm die Treuhandanstalt die Verantwortung für sämtliche im Register der volkseigenen Wirtschaft eingetragene Wirtschaftseinheiten mit Ausnahme der den Kommunen unterstellten Betriebe, der Staatsunternehmen wie der

126 Vgl. Kemmler: Die Entstehung der Treuhandanstalt, S. 69–81; Malycha: Vom Hoffnungsträger zum Prügelknaben, S. 35–101.

127 Antrag Freies Forschungskollegium »Selbstorganisation« für Wissenskatalyse an Knotenpunkten: Vorschlag der umgehenden Bildung einer »Treuhandgesellschaft (Holding) zur Wahrung der Anteilsrechte der Bürger mit DDR-Staatsbürgerschaft am Volkseigentum der DDR« vom 12.2.1990, BArch Berlin, DA 3/12, Bl. 133–135, hier Bl. 133.

128 Vgl. Böick: Treuhand, S. 185.

129 Vgl. Kemmler: Entstehung, S. 378.

130 Vgl. ebd., S. 115.

131 Vgl. Böick: Treuhand, S. 190.

Bahn und der Post sowie des durch die Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften (LPG) genutzten landwirtschaftlichen Volkseigentums. Insgesamt handelte es sich um 7894 Betriebe mit über 40 000 Arbeitsstätten.¹³² Das am 15. März 1990 verabschiedete Statut der Treuhandanstalt sah in der Organisationsstruktur eine Zentrale mit Sitz in Berlin sowie die Gründung von 15 Außenstellen in den Bezirksstädten der DDR vor. Das Personal in der Zentrale wie in den Außenstellen setzte sich bis zum Sommer 1990 zu einem Großteil aus Angehörigen des bisherigen Verwaltungsapparats der DDR zusammen. Dabei kam der THA zunächst noch keinerlei Privatisierungsauftrag zu. Vielmehr handelte es sich eher um eine »Notariatsstelle« zur Umwandlung der Rechtsform der Betriebe.¹³³

Eine signifikante Aufgabenerweiterung, deren gesamtes Spektrum im Sommer 1990 noch nicht abzusehen war, ergab sich aus dem am 17. Juni 1990 von der Volkskammer der DDR verabschiedeten Treuhandgesetz. Bereits seit März, spätestens seit dem Amtsantritt Lothar de Maizières am 12. April 1990, hatten Berater aus dem Bonner Regierungsapparat verstärkt Einfluss auf die Neuorganisation der THA sowie die Ausarbeitung juristischer Rahmenbedingungen für deren künftige Tätigkeit genommen.¹³⁴ Vor dem Hintergrund der Verhandlungen über eine Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion hatten sich das Bundesministerium der Finanzen (BMF) und das Bundesministerium für Wirtschaft (BMWi) Anfang Mai 1990 auf »Grundsätze zur Privatisierung des Volkseigentums der DDR« verständigt. Deren Kerninhalt war eine zügige Veräußerung der Betriebe, »soweit sie wettbewerbsfähig [...] oder nach unternehmenspolitischen Kriterien wettbewerbsfähig zu machen« waren. Betriebe, deren Wettbewerbsfähigkeit nicht hergestellt werden konnte, sollten unverzüglich unter Veräußerung des verwertbaren Vermögens liquidiert werden.¹³⁵

Die Dreiteilung des Unternehmensbestandes in wettbewerbsfähige, sanierbare und abzuwickelnde Betriebe folgte einer Logik, die auch das

132 Vgl. Kemmler: Entstehung, S. 115.

133 Vgl. Seibel: Die »Treuhand« als »Winkelried«, S. 231.

134 Vgl. Malycha: Im Schlepptau der Bonner Behörden?

135 Zit. nach ebd.

Wirtschafts- und das Finanzministerium der DDR bei einer Analyse der Probleme der volkseigenen Betriebe angewandt hatten. Die von den Ministerien vorgenommene Einschätzung der Rentabilitätslage von circa 2200 Betrieben kam am 21. Mai 1990 zu dem Ergebnis, dass rund 31 Prozent rentabel arbeiteten, während 42 Prozent zwar Verluste verzeichneten, aber als sanierungsfähig eingeschätzt wurden. Rund 27 Prozent der Betriebe wurden als akut konkursgefährdet eingestuft.¹³⁶ Mit dem Eisenhüttenkombinat Ost in Eisenhüttenstadt, dem Nutzkraftwagenkombinat in Ludwigfelde und dem Halbleiterwerk in Frankfurt (Oder) zählten auch drei große Brandenburger Standorte zu den besonders verlustreichen Kombinat bzw. Betrieben.¹³⁷

Trotz dieser Bestandsaufnahme gingen sowohl die verantwortliche Bonner Ministerialbürokratie als auch die DDR-Regierung zunächst davon aus, die THA könne durch eine zügige Privatisierung nicht nur sich selbst, sondern auch den Strukturwandel in Ostdeutschland finanzieren.¹³⁸ Die Bundesregierung verfolgte dabei das Ziel einer möglichst raschen Veräußerung des über die THA im staatlichen Besitz befindlichen Unternehmensbestandes. Dieser Kurs entsprach der von Bundeskanzler Helmut Kohl bereits anlässlich seiner ersten Regierungserklärung im Oktober 1982 angekündigten Leitlinie, den Staat auf seine ursprünglichen und wirklichen Aufgaben zurückführen zu wollen.¹³⁹ Die Veräußerung von staatlichem Besitz wurde zu einem wichtigen Bestandteil der von Kohl angekündigten Entstaatlichungsstrategie, die den veränderten wirtschaftspolitischen Leitbildern im Zuge der seit den späten 1970er-Jahren in Großbritannien und Nordamerika eingeleiteten neoliberalen Wende folgte.¹⁴⁰

136 Vgl. Schreiben des Leiters der Abteilung I im Ministerium für Wirtschaft der DDR an den Parlamentarischen Staatssekretär beim Ministerpräsidenten: Präzisierte Fassung zur Feststellung der Rentabilitätslage der Betriebe/Unternehmen vom 21.5.1990, BAArch Berlin, DC 20, Nr. 6007, Bl. 109.

137 Vgl. ebd.

138 Vgl. Malycha: Im Schlepptau der Bonner Behörden?

139 Vgl. Handschuhmacher: Was soll und kann der Staat noch leisten?, S. 216.

140 Vgl. Bösch: Zeitenwende 1979, S. 290–293; Handschuhmacher: Was soll und kann der Staat noch leisten?, S. 213–237; Ther: Die neue Ordnung, S. 47–57.

Im März 1985 hatte die Bundesregierung unter Federführung von Finanzminister Gerhard Stoltenberg ein neues Konzept beschlossen, das den Verkauf bzw. die Privatisierung von Bundesbeteiligungen und -unternehmen wie im Falle von VEBA, Volkswagen oder Lufthansa vorsah.¹⁴¹ Der Weg zu einem schlankeren Staat sollte so gegangen werden. Mit der sich abzeichnenden Wiedervereinigung setzte die Bundesregierung in Ostdeutschland nun auf eine schnelle Währungsunion nach dem Vorbild der Einführung der D-Mark im Jahr 1948; zudem auf Privateigentum, Wettbewerb sowie Preisbildungen möglichst unter Vermeidung staatlicher Regulierungen.¹⁴² Der Prozess der ökonomischen Vereinigung war zugleich bei vielen west- und ostdeutschen Akteuren mit einer Aufbruchsstimmung verbunden, die auf einem nahezu unerschütterlichen Marktoptimismus beruhte.¹⁴³ Dieser nährte die Illusion, dass die Übertragung von ökonomischen, politischen und sozialen altbundesrepublikanischen Institutionen auf die neuen Bundesländer zu einer raschen wirtschaftlichen Restrukturierung und mittel- bis längerfristig zu einer ökonomischen Prosperität führen würde.¹⁴⁴

Der Treuhand, die bis dahin weitgehend unter Ausschluss der Öffentlichkeit operiert hatte, sollte dabei die Aufgabe zufallen, die ostdeutsche Wirtschaft zu privatisieren. Bundesbankvorstand Hans Tietmeyer, der einer Währungsunion auf Basis des Umrechnungskurses 1:1 kritisch gegenüberüberstand, teilte Bundeskanzler Kohl mit: »Für die Umstrukturierung der DDR-Wirtschaft ist im Übrigen die sog. Treuhandstelle von zentraler Bedeutung.«¹⁴⁵

141 Vgl. Fuder: *Federal Privatisation Politics in West Germany*, S. 267.

142 Vgl. Böick: *Treuhand*, S. 211.

143 Vgl. Oschmann: *Politisch-institutionelle Wirkungen*, S. 152; Lehmbruch: *Die deutsche Vereinigung*, S. 586.

144 Vgl. Schmidt: *Restrukturierung und Modernisierung*, S. 164.

145 Zit. nach Böick: *Treuhand*, S. 212.

Neues Treuhandgesetz und organisatorischer Umbau der THA
Vorgaben für regionale Kooperationen und Abstimmungsprozesse mit territorialen Verwaltungseinheiten wie den zu der Zeit noch existierenden Bezirken der DDR oder den perspektivisch zu erwartenden Länderstrukturen enthielt das von der Volkskammer verabschiedete Treuhandgesetz nicht. Erst im Zuge des Einigungsvertrags wurde das Treuhandgesetz hierzu ergänzt. Es hielt aber lediglich fest: »Die [...] Länder wirken im Rahmen der Finanzverantwortung des Bundes an der Erfüllung der Aufgaben der Treuhandanstalt mit. Die näheren Einzelheiten werden in einer Verwaltungsvereinbarung geregelt.«¹⁴⁶ Paragraph 1 betonte stattdessen nun das Verkaufsprimat: »Das volkseigene Vermögen ist zu privatisieren.«¹⁴⁷

Das neue Gesetz zog eine personelle und organisatorische Umstrukturierung der THA nach sich.¹⁴⁸ Diese fiel mitten in die Phase größter ökonomischer Schwierigkeiten für die der THA unterstellten Betriebe. Als eigentlicher Schock für die ostdeutsche Wirtschaft hatte sich zu Beginn des zweiten Halbjahres 1990 die Einführung der D-Mark am 1. Juli 1990 entwickelt. Die insbesondere auch unter dem Druck der ostdeutschen Öffentlichkeit beschlossene Umstellung der Löhne von DDR-Mark zu D-Mark im Verhältnis 1:1 bewirkte eine rapide Aufwertung der bis dato nicht konvertierbaren ostdeutschen Währung.¹⁴⁹ Bei einem noch 1989 im innerdeutschen Verrechnungshandel verwendeten Umtauschkurs von 4,40 DDR-Mark für eine D-Mark bedeutete dies, dass sich die Lohnkosten bei der Produktion von Gütern in Ostdeutschland mit der Währungsunion mehr als vervierfachten und damit auch die Abnehmerpreise entsprechend in die Höhe schnellten.¹⁵⁰ Ostdeutsche Produkte wurden sowohl im Inland als auch auf dem Weltmarkt schlagartig teurer und die ostdeutsche Bevölkerung nutzte die neue Währung zunächst, um vorrangig lange ersehnte westliche Produkte zu erwerben. Bis Ende November 1990

146 Zit. nach ebd., S. 2.

147 Gesetz zur Privatisierung und Reorganisation des volkseigenen Vermögens – Treuhandgesetz – vom 17.6.1990, in: Gesetzblatt der DDR 1990, Teil I, S. 300.

148 Vgl. Kemmler: Entstehung, S. 175–187.

149 Vgl. Paqué/Schröder: Gespaltene Nation?, S. 38–41.

150 Vgl. Brenke: Die Jahre 1989 und 1990, S. 26.

reduzierte sich der Absatzanteil wichtiger ostdeutscher Konsumgüter daher im Vergleich auf etwa 15 Prozent des Vorjahresniveaus.¹⁵¹

Auch auf die Industrie hatte die Einführung der D-Mark eine erhebliche Wirkung. Betrug der Rückgang der industriellen Warenerzeugung im Juni 1990 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum noch 15 Prozent, brach die Produktion danach regelrecht ein und sank im Juli auf 55,8 und im August 1990 auf 47,5 Prozent des Vorjahresniveaus.¹⁵² Wenige Wochen nachdem die THA ihren neuen Auftrag erhalten hatte, war ein Großteil ihrer Betriebe dadurch schlagartig in eine erhebliche finanzielle Schieflage geraten, worauf die Geschäftsführer zunächst mit Personaleinsparungen reagierten. So verzeichnete die DDR Ende Juli 1990 bereits 242 000 Arbeitslose und 656 000 Kurzarbeiter, für weitere 847 000 Beschäftigte war außerdem Kurzarbeit angemeldet.¹⁵³ Die Währungsunion und die darauf folgende ökonomische Depression in Ostdeutschland sorgten damit innerhalb kurzer Zeit für eine massive Entwertung des Industriebesitzes der THA.¹⁵⁴ Für die THA bedeutete dieser Einbruch einen erheblichen finanziellen Mehrbedarf, um die Betriebe überhaupt zahlungsfähig halten zu können. Die Finanzierungsfrage stellte sich damit als das drängendste Problem im Sommer 1990 dar.¹⁵⁵ Bis zum Ende des dritten Quartals musste die THA Kredite in Höhe von 24,5 Milliarden DM für die laufenden Geschäfte der Betriebe bereitstellen.¹⁵⁶

Dabei begann im Juli 1990 nach der Verabschiedung des Treuhandgesetzes und mit dem Beschluss eines neuen Statutes eine neue Phase für die Organisation der THA. Räumlich mit dem Umzug in das ehemalige Haus der Elektroindustrie am Berliner Alexanderplatz und personell mit der Besetzung des neu geschaffenen Amtes des THA-Präsidenten durch

151 Vgl. Schmieding: Die ostdeutsche Wirtschaftskrise, S. 13.

152 Vgl. ebd., S. 14.

153 Vgl. Judd: Das Startkapital, S. 22.

154 Vgl. Seibel: Die Treuhandanstalt – eine Studie über Hyperstabilität, S. 180.

155 Vgl. Böick: Treuhand, S. 274–277.

156 Vgl. Breuel/Allert (Hg.): Treuhand intern, S. 64.

Reiner Maria Gohlke, zuvor Präsident der Deutschen Bundesbahn.¹⁵⁷ Wenige Tage zuvor hatte die DDR-Regierung Detlev Karsten Rohwedder zum Vorsitzenden des Verwaltungsrates der THA bestimmt, der mit namhaften westdeutschen Managern, Generaldirektoren aus großen Industriebetrieben der DDR und zwei Volkskammer-Abgeordneten besetzt wurde.¹⁵⁸ Zwischen dem Verwaltungsratsvorsitzenden Rohwedder und dem Präsidenten Gohlke kam es schnell zu unterschiedlichen Auffassungen darüber, wie die operative Arbeit der THA organisiert werden sollte. Während Gohlke begann, Privatisierungsverhandlungen wie im Falle der Interhotels oder des Zementwerkes im brandenburgischen Rüdersdorf im Rahmen eines »persönlichen Regiments« durchzuführen, forderte Rohwedder einen systematischen Umbau der THA.¹⁵⁹ Auf den plötzlichen Rücktritt Gohlkes am 20. August 1990 folgte Rohwedder selbst im Amt des THA-Präsidenten. Der personelle Aufbau der nun als Anstalt des öffentlichen Rechts agierenden Behörde ging trotz des kurzen Intermezzos von Gohlke weiter voran.

Als zentral für die weitere operative Arbeit der THA erwies sich der im Laufe des August 1990 eingerichtete Leitungsausschuss. Im Auftrag des Bundesfinanzministeriums arbeitend und formal unabhängig von der THA bestand dieses Gremium aus Vertretern von Unternehmensberatungen wie McKinsey, Roland Berger oder KPMG. Diese prüften die Sanierungskonzepte, welche die Betriebe auf Anordnung der THA einzureichen hatten.¹⁶⁰ Die Wirtschaftsprüfer des Leitungsausschusses bewerteten die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen nach Schulnoten und gaben dem Vorstand der THA Handlungsempfehlungen. Damit entwickelte sich

157 Das zuvor bestehende Direktorium der THA wurde aufgelöst. Erster Vorsitzender des Direktoriums war zwischen dem 1. März und dem 15. Juni 1990 Peter Moreth, zuvor Stellvertreter von Hans Modrow im Ministerrat der DDR, und von Mitte Juni bis Juli 1990 Wolfram Krause, der bis 1992 als Vorstandsmitglied für Finanzen bei der THA blieb. Vgl. Kemmler: Entstehung, S. 119f.

158 Vgl. Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation, Bd. 2, S. 499–502.

159 Während Gohlke schnell begann, eigenständig Verhandlungen zu führen und Privatisierungsentscheidungen zu treffen, drängte Rohwedder darauf, zunächst die Grundstrukturen der zukünftigen Arbeitsweise der THA zu klären. Vgl. Böick: Treuhand, S. 295; Malycha: Vom Hoffnungsträger zum Prügelknaben, S. 288.

160 Vgl. ebd., S. 284.

der Leitungsausschuss im weiteren Verlauf zu einem »organisationspolitischen Schlüsselinstrument« des Wirtschaftsumbaus in Ostdeutschland.¹⁶¹ Ein erstes Resultat der Prüfungen war eine Liste mit 306 Betrieben, die einen hohen Liquiditätsbedarf aufwiesen. Diese Liste geisterte schnell als »Sterbeliste« in der Presse herum und die THA bemühte sich schnellstmöglich, eine tatsächliche Stilllegungsabsicht zu dementieren.¹⁶² Eine tiefergehende Prüfung von insgesamt 58 Unternehmen ergab Mitte September für 19 Unternehmen dennoch eine akute Konkursgefährdung. In Brandenburg betraf dies das Halbleiterwerk Frankfurt (Oder) und die Prignitzer Zellstoff und Zellwolle GmbH in Wittenberge. Betriebe wie das Hennigsdorfer Stahlwerk, der Textil- und Konfektionsbetrieb in Cottbus oder die Elektronik GmbH in Teltow wurden hingegen als »fortführungswürdige« Unternehmen eingestuft.¹⁶³

Am 13. September 1990 trat Detlev Karsten Rohwedder vor die Volkskammer und gab den Abgeordneten einen ersten Bericht über die Arbeit der THA. Mit Blick auf den ursprünglichen Plan dezentraler THA-Aktiengesellschaften erklärte Rohwedder bei dieser Gelegenheit: »Ich habe diesen Gedanken eingeführt, Abstand zu nehmen – jedenfalls zunächst einmal – von der Bildung von Treuhandaktiengesellschaften, weil mir klar geworden ist, dass die Entwicklung in der DDR darüber hinweggegangen ist.«¹⁶⁴ Den beabsichtigten Bruch des Treuhandgesetzes, den er mit zu erwartenden Koordinierungsschwierigkeiten zwischen der Zentrale und den Aktiengesellschaften sowie einem monatelangen Prozess des Aufbaus der THA-AGs begründete, kommentierte Rohwedder etwas salopp: »Erst kommt das Leben und dann die Paragraphen. Ich entschuldige mich vor dem Gesetzgeber für dieses Wort, aber es ist vielleicht nicht ganz falsch.«¹⁶⁵

161 Ebd., S. 285.

162 Vgl. Kemmler: Entstehung, S. 312; Treuhand überprüft gefährdete Betriebe, in: Berliner Zeitung vom 7.9.1990.

163 Besprechung am 12.9.1990 im Ministerrat zu Fragen der Treuhandanstalt, 13.9.1990, BArch Koblenz, B 136/35288, Bl. 271–277.

164 Volkskammer der Deutschen Demokratischen Republik, 10. Wahlperiode: Protokoll der 35. Sitzung, 13.9.1990, S. 1680.

165 Ebd.

Mit seinem Entschluss, sich über das von der Volkskammer verabschiedete Treuhandgesetz in wesentlichen Punkten hinwegzusetzen, verband Rohwedder die Hoffnung, durch eine Zentralisierung der Entscheidungskompetenzen eine funktionsfähige Behörde aufzubauen, die den wachsenden Herausforderungen begegnen konnte. Eine »breit angelegte, nach funktionalen und territorialen Strukturprinzipien gegliederte Unterorganisation« sollte so die vorhandenen Entscheidungs-, Koordinations- und Kontrollprobleme lösen.¹⁶⁶ Die Hinwendung zu einer monistischen Struktur, die aus einer starken Treuhandzentrale in Berlin und den ihr zugehörigen Außenstellen in den Bezirksstädten bestand, bedeutete aber zugleich in Teilen eine Wiederbelebung der Zentralverwaltungswirtschaft der DDR, welche die Volkskammer eigentlich überwinden wollte.¹⁶⁷

Tatsächlich hatten Abgeordnete verschiedener Parteien von der PDS bis hin zur CDU in der Schlussberatung des Treuhandgesetzes eine noch weitergehende Dezentralisierung durch die Übertragung von Treuhandkompetenzen auf die neuen Länder gefordert. Diese Forderung fand zwar letztlich keinen Eingang in das Gesetz, dennoch wurde die Volkskammer dazu aufgefordert, »daß bei einer Vereinigung beider deutscher Staaten das Vermögen und die Rechte der Treuhandanstalt auf die Länder übergehen« sollten.¹⁶⁸ Die von Rohwedder initiierte Zentralisierung und Hierarchisierung der THA bedeutete damit zunächst eine weitgehende Ausgrenzung von Länderinteressen. Da zu diesem Zeitpunkt weder die noch zu gründenden neuen ostdeutschen Länder existierten noch gewählte Exekutiven eine regionale Partizipation am Privatisierungsprozess einfordern konnten, mangelte es schließlich an Protesten gegen ein derartiges Vorgehen in Berlin.¹⁶⁹ Mit den Landtagswahlen und dem Aufbau der ostdeutschen Landesregierungen gewann die Frage nach der Rolle der Länder jedoch zunehmend an Bedeutung.

166 Czada: Vom Plan zum Markt.

167 Vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 140f.

168 Zit. nach Roesler: Nur den Anforderungen des Marktes verpflichtet?; vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 107.

169 Vgl. Seibel: *Nicht-intendierte wirtschaftliche Folgen*, S. 240.

Institutionalisierte und formalisierte Zusammenarbeit von THA und Landesregierung

War die THA zunächst formal kein Teil des politischen Systems der Bundesrepublik gewesen, so änderte sich dies mit der Wiedervereinigung. Der Einigungsvertrag enthielt die Ergänzung, dass im Zuge der Erweiterung des Verwaltungsrates der THA auch die Ministerpräsidenten der ostdeutschen Bundesländer anstelle der beiden Volkskammerabgeordneten als Mitglieder dieses Gremiums berufen werden sollten. Da die Ministerpräsidenten aber noch nicht gewählt waren, konnte die THA, die sich selbst im organisatorischen Aufbau befand, noch keinerlei Beziehungen zur Landesregierung in Brandenburg unterhalten. Ungeachtet dessen begann sie mit den ersten Unternehmensverkäufen an große westdeutsche Unternehmen, die wie im Falle des Synthesewerkes Schwarzheide oder des Nutzkraftwagenkombinats Ludwigsfelde medienwirksam verkündet wurden.¹⁷⁰

Von der Öffentlichkeit weitgehend unbemerkt blieben die zeitgleichen ersten Abwicklungsbeschlüsse für größere Brandenburger Betriebe. Mit der Ölmühle GmbH und der Prignitzer Zellstoff und Zellwolle GmbH traf es zunächst zwei Unternehmen in Wittenberge, deren Anlagen und Produkte hoffnungslos veraltet waren. Die daraus resultierende Kündigung von 2500 Beschäftigten in einer äußerst strukturschwachen Region veranlasste THA-Präsident Rohwedder dazu, Kontakt mit dem seit dem 1. November 1990 amtierenden Brandenburger Ministerpräsidenten Manfred Stolpe aufzunehmen, damit dieser die Strukturanpassung vor Ort idealerweise »durch regionalpolitische Maßnahmen flankieren könne«.¹⁷¹ Dabei war sich Rohwedder durchaus der Tatsache bewusst, dass die Landesregierung aufgrund ihrer geringen finanziellen Ausstattung und des parallel erfolgenden Verwaltungsaufbaus vor gewaltigen Herausforderungen stand.

170 Vgl. Laabs: Goldrausch, S. 144.

171 Schreiben von Detlef Rohwedder an Manfred Stolpe: Stilllegung von zur Treuhandanstalt gehörenden Betrieben im Land Brandenburg vom 20.11.1990, BArch Berlin, B 412/3699, Bl. 12.

Wenige Tage nach dem Schreiben Rohwedders kam es am 30. November 1990 zu einem ersten Treffen zwischen dem THA-Präsidenten und dem Brandenburger Ministerpräsidenten. Die Zusammenkunft markierte den Beginn der Kooperation zwischen THA und der Landesregierung Brandenburgs. Zu diesem Zeitpunkt hatte die THA-Zentrale nach eigener Aussage 15 Brandenburger Unternehmen veräußert und führte in 105 Fällen Privatisierungsverhandlungen.¹⁷² Im Rahmen des Gesprächs einigten sich beide Seiten auf den Ausbau der Beziehungen, insbesondere auf eine verstärkte Informationspolitik durch die THA. Dies betraf sowohl die Organisationsstruktur der Treuhand als auch Brandenburger Unternehmen, die entweder erhebliche ökonomische Probleme hatten oder bei denen eine unmittelbare Privatisierung anstand. Hinsichtlich der institutionellen Einbindung von regionalpolitischen Akteuren wurde die Entsendung je eines Landesvertreters in die Beiräte der in Niederlassungen umgewandelten ehemaligen THA-Außenstellen beschlossen, denen gegenüber die Niederlassungsleiter in Cottbus, Frankfurt (Oder) und Potsdam quartalsweise rechenschaftspflichtig waren. Dass die THA zu diesem Zeitpunkt selbst noch nicht über eine funktionierende Struktur verfügte, zeigte eine eigens von der THA für das Treffen erstellte Liste mit Problemfällen konkursgefährdeter Betriebe im Land: Von den dort genannten sieben Unternehmen lagen drei nicht in Brandenburg, sondern in Mecklenburg-Vorpommern bzw. Sachsen-Anhalt.¹⁷³

Manfred Stolpe sprach im Anschluss an das Zusammentreffen vor Pressevertretern von einem »sehr intensivem und effektivem Arbeitsgespräch«. Der Forderung des Regierenden Bürgermeisters von Berlin, Walter Momper, die Treuhandanstalt in Länderhoheit zu überführen, erteilte Stolpe daher eine Absage und betonte stattdessen, dass er eine Dezentralisierung über das vorhandene Maß hinaus »für nicht sinnvoll«

172 Vgl. Vermerk: Treffen des THA-Vorstandes mit Ministerpräsident Dr. Stolpe und weiteren Kabinettsmitgliedern am 30.11.1990 in Potsdam, BArch Koblenz, B 136/37707, Bl. 2–8, hier Bl. 5.

173 Vgl. ebd., Bl. 3f.



Abbildung 3: Treffen zwischen Stolpe und Rohwedder am 30. November 1990

halte.¹⁷⁴ Wirtschaftsminister Hirche erklärte, dass er mit Erleichterung zur Kenntnis genommen habe, dass die Landesregierung zukünftig in Entscheidungsprozesse der THA voll einbezogen werde und dass die Treuhand bei jenen Betrieben, die rote Zahlen schrieben, »sanierende Konkursverfahren« anstrebe.¹⁷⁵ Beide Seiten hoben zum Abschluss hervor, bei der Privatisierung der Betriebe zukünftig eng zusammenarbeiten zu wollen. Davon betroffen waren am Jahresende 1990 in Brandenburg 429 000 Menschen, die von den im Eigentum der THA befindlichen Betrieben beschäftigt wurden. Dies entsprach 36 Prozent aller Erwerbstätigen im Land.¹⁷⁶ Insgesamt trug die erste Zusammenkunft zwischen THA- und Landesspitze den Charakter eines Informationsaustauschs.

174 Treuhand und Landesregierung wollen künftig eng zusammenarbeiten, in: Der Tagesspiegel vom 1.12.1990.

175 Ebd.

176 Vgl. Anteil der Beschäftigten in TH-Unternehmen an der erwerbstätigen Bevölkerung, Stand 30.12.1990, BArch Berlin, B 412/9612, unfol.

Dies entsprach der Intention der THA im Herbst 1990, die neuen Länder über ihre Arbeit und ihre Struktur aufzuklären – ein Wunsch, der im Falle der Brandenburger Landesregierung auf Gegenseitigkeit beruhte.

Der gemeinsamen Zielsetzung entsprach Ende 1990 die dauerhafte Einrichtung des Direktorats »Koordination von Länderfragen« (Länderdirektorat) bei der THA, für das zunächst Birgit Breuel als Vorstandsmitglied zuständig war. Die Hauptaufgabe des Länderdirektorats bestand in einer Koordinierungs- und Moderationsfunktion zwischen der THA und den Länderregierungen. Das Länderdirektorat sollte durch eine intensive Informationsarbeit für Transparenz, insbesondere aber auch für »Verständnis für die Arbeit der Treuhandanstalt« sorgen und zugleich durch eine »angemessene Berücksichtigung der Interessen der Länder« bei Konfliktfällen vorbeugend eingreifen.¹⁷⁷

»Wichtiges Ziel ist hierbei einerseits, in den Ländern Verständnis für die Entscheidungsgrundlagen und die Entscheidungsprozesse der Treuhandanstalt zu schaffen, und die Probleme der Landespolitik so zu informieren [sic!], daß diese bei der Arbeit und den Entscheidungen berücksichtigt werden können. Das Direktorat Länderfragen ist einerseits im Vorfeld von Entscheidungen eingeschaltet, um Konflikte zu vermeiden, es hat auf der anderen Seite die Aufgabe, bei aufgetretenen Konflikten moderierend und koordinierend einzugreifen und ggf. Lösungen herbeizuführen.«¹⁷⁸

Die Leitung des Länderdirektorats der THA übernahm Kristian Dorenberg, zuvor Referent in der Haushaltsabteilung des bayerischen Finanzministeriums. In einem THA-intern kommunizierten Interview im Frühjahr 1992 schilderte er anhand der bisherigen Erfahrungen die wichtigsten Aufgaben seines Direktorats: »Es liegt in der Natur der Sache, daß die Interessen der Treuhand und der neuen Länder nicht immer auf der glei-

177 Vermerk Präsidialbereich Länderfragen, Länderabteilung Berlin/Brandenburg: Beitrag zum Abschlussbericht der Treuhandanstalt. Die Zeit des Aufbaus vom 3.10.1990 bis zum Frühjahr 1991 vom 3.11.1994, BArch Berlin, B 412/9582, unfol.; Aufgaben/Verantwortung THA-Länderdirektorat vom 27.11.1990, BArch Berlin, B 412/2465, Bl. 300.

178 Zit. nach Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation, Bd. 9, S. 947.

chen Linie liegen. Damit es trotzdem klappt – ganz einfach gesagt – gibt es uns.«¹⁷⁹ Mit Blick auf mögliche Interessenskonflikte bei Privatisierungsentscheidungen erklärte Dorenberg zudem:

»Nehmen wir als Beispiel das schwierige Thema Strukturpolitik – laut Treuhandauftrag eindeutig nicht unsere, sondern Ländersache. Aber es ist nun mal so, daß viele Treuhandentscheidungen auch langfristige struktur- und arbeitsmarktpolitische Konsequenzen haben. Also müssen die Länder möglichst frühzeitig bei bedeutsamen Entscheidungen beteiligt werden – auch gegen anfänglich punktuellen Widerstand im eigenen Hause.«¹⁸⁰

Für jedes der fünf neuen Bundesländer und Berlin wurden im Länderdirektorat eigene Abteilungen eingerichtet. Die Länderabteilung Brandenburg beschäftigte im Oktober 1991 vier Mitarbeiter, die Leiterin der Abteilung war zuvor im Bundeswirtschaftsministerium tätig gewesen.¹⁸¹ Die Schaffung des Länderdirektorates erfolgte unter der Maßgabe, dass eine explizit sektorale und strukturelle Kompetenzverteilung vermieden werden sollte, um der Linie der THA, keine Strukturpolitik zu betreiben, zu entsprechen.¹⁸²

Tatsächlich verschob sich der Aufgabenschwerpunkt der Länderabteilungen im Laufe der Zeit und ging mit einer Erweiterung der ursprünglichen Aufgaben und Anforderungen einher. Im Oktober 1991 konstatierte Dorenberg gegenüber Birgit Breuel eine zunehmende operative Belastung des Direktorats, die einerseits auf größer werdende politische Problemlagen infolge steigender Arbeitslosenzahlen zurückzuführen sei,

179 THA-Direktorat Länderfragen: »Brückenbauer« – Gespräch mit Dr. Kristian Dorenberg, Direktor Länderfragen (PL) der THA, 24.4.1992, S. 1, BArch Berlin, B 412/9583, unfol.

180 Ebd., S. 2.

181 Vgl. Vermerk: Aufgaben/Verantwortung THA-Länderdirektorat vom 27.11.1990, BArch Berlin, B 412/2465, Bl. 300; Treuhand zwischen Baum und Borke, in: Lausitzer Rundschau vom 25.10.1991.

182 In diesem Sinne äußerte sich der Vorsitzende des Leitungsausschusses der THA, Horst Plaschna: »Strukturpolitik ist nicht unser Auftrag.« Zit. nach Deutscher Bundestag: Beschlussempfehlung und Bericht des 2. Untersuchungsausschusses »Treuhandanstalt«, S. 241.

andererseits aber auch dadurch zustande komme, dass die Landesregierungen nun besser in der Lage seien, ihre Anliegen zu vertreten.¹⁸³ Vor dem Hintergrund zahlreicher An- und Nachfragen von Länderseite schlug Dorenberg Breuel daher vor, diese möge einen Appell an die Länder richten, der darauf abzielen sollte, die THA von vermeidbaren Belastungen freizuhalten. Aufgrund der Zunahme der öffentlichen Spannungen sollte der Appell aber »behutsam und differenziert, nicht als Kritik« formuliert werden, damit nicht der Eindruck entstehe, die THA wolle »ihre Transparenz gegenüber den Ländern verringern und sich in den vor uns liegenden sicher schwierigen Zeiten gewissermaßen abschotten«.¹⁸⁴

Die Ambivalenz der Beziehungen zwischen der THA und den Landesregierungen, die ihren Ausdruck insbesondere in der Frage nach den Schnittmengen struktur- und arbeitsmarktpolitischer Folgen von Privatisierungsentscheidungen fand, zeigte Dorenbergs abschließender Vorschlag: »Die Länder könnten gebeten werden [...] sich immer bewusst zu bleiben, daß die Länder und die THA unterschiedliche Aufgaben haben, die jeder letztlich in eigener Verantwortung wahrnehmen muß.«¹⁸⁵ Dass das Länderdirektorat durchaus einen mitunter schwierigen Spagat zu bewältigen hatte, verdeutlichte Dorenberg anhand der Aufgabe des Direktorats,

»zwischen Belangen der Länder und Belangen der Treuhandanstalt zu vermitteln und zwischen hier und da überzogenen Anforderungen der Länder und gelegentlichem Unverständnis für öffentliche Belange und Rechtsansprüche auf seiten von Mitarbeitern der Treuhandanstalt einen vernünftigen Mittelweg zu finden«.¹⁸⁶

Zu Beginn des Jahres 1992 stand für das Länderdirektorat nicht mehr nur die Bereitstellung von Informationen zur »bestmöglichen Sicherung der Akzeptanz der Treuhandanstalt durch die Länder« im Fokus der Arbeit.

183 Vgl. Internes Schreiben von Kristian Dorenberg an Birgit Breuel, Betreff: Belastung der operativen Arbeit der Treuhandanstalt durch Anforderungen der Länder vom 17.10.1991, BAArch Berlin, B 412/9582, unfol.

184 Ebd., S. 3.

185 Ebd.

186 Ebd., S. 2.

Als wesentliches Ziel wurden stattdessen die »Unterstützung des operativen Geschäfts (Privatisierung, Sanierung, Abwicklung)« sowie die Problemlösung bei Einzelprojekten genannt.¹⁸⁷ Der Tätigkeitsbericht der später zusammengelegten Abteilungen Berlin und Brandenburg zeigt den Umfang des Aufgabenportfolios für das Jahr 1993: Im Bereich der Unterstützung des operativen THA-Geschäfts erfolgten zahlreiche Teilnahmen an Beratungs- und Kontrollgremien in Brandenburg, wie an den Regionalen Aufbaustäben in Potsdam und Cottbus, der Ansiedlungsgruppe der Staatskanzlei, der Steuerungsgruppe des »Berliner Modells« in den Niederlassungen oder der Wirtschaftsförderungsgesellschaft. Darüber hinaus organisierte die Länderabteilung unter anderem einen Management-Buy-out-Erfahrungsaustausch (MBO; hier die Übernahme der Betriebe durch die ostdeutschen Geschäftsführer) mit circa 60 Unternehmen sowie eine Investorenkonferenz im Land, die Fragen und Probleme von Ansiedlungen thematisieren und konkretisieren sollte.¹⁸⁸ Ein regionaler Fokus lag 1993 auf der Lausitz, wo die vom Brandenburger Wirtschaftsministerium initiierte Regionalkonferenz organisatorisch und inhaltlich begleitet wurde. Im Rahmen dieser Schwerpunktsetzung wurden für mehrere Journalistengruppen Reisen in die Lausitz angeboten und vor Ort betreut.¹⁸⁹ Zur Erhöhung der Akzeptanz der THA nahmen Mitarbeiter der Länderabteilung Brandenburg nach eigener Darstellung unter anderem an Treffen des im Juli 1991 eingerichteten THA-Kabinetts sowie an Monatsgesprächen mit der Landesregierung und vom Potsdamer Wirtschaftsministerium oder der IHK organisierten Veranstaltungen teil.¹⁹⁰ Im Rahmen der Problemlösung bei Einzelfällen wurde insbesondere auf Gespräche und Verhandlungen mit den Ansprechpartnern vor Ort verwiesen. Dabei handelte es sich zum Beispiel um Liquiditätsprobleme bei der Märkischen Faser AG in Premnitz, mangelnde Vertragserfüllung der

187 THA-Länderdirektorat Mitteilung an Birgit Breuel: Arbeitsteilung zwischen den Ländern und THA vom 29.1.1992, BArch Berlin, B 412/9313, Bl. 134.

188 Vgl. THA-Direktorat Länderfragen, Länderabteilung Berlin/Brandenburg, Jahresbericht, 1.1. bis 31.12.1993 vom 31.1.1994, BArch Berlin, B 412/9581, Bl. 148–157.

189 Vgl. ebd., Bl. 149–151.

190 Vgl. ebd., Bl. 153.

Krupp AG in Oranienburg oder den Versuch, Privatisierungslösungen für das Halbleiterwerk in Frankfurt (Oder) zu finden.¹⁹¹

Die Teilnahme an zahlreichen Sitzungen und Veranstaltungen führte naturgemäß zu umfangreichen Reiseaktivitäten, deren Umfang und Kosten sich für die Brandenburger Abteilung aufgrund der relativen Nähe zu Berlin noch vergleichsweise in Grenzen hielten. Insgesamt geriet das Länderdirektorat jedoch zunehmend unter finanziellen Druck. Dieser wurde durch ein Schreiben des Generalbevollmächtigten Norman van Scherpenberg an Dorenberg dokumentiert, in welchem der Direktor für Länderfragen darauf hingewiesen wurde, dass die für das erste Halbjahr 1993 im Haushalt für Reisen veranschlagten Aufwendungen weit überschritten wurden. Van Scherpenbergs Bitte, »sämtliche Einsparpotentiale« voll auszunutzen, zeigt die Zwänge des Länderdirektorats, dessen Mitarbeiter zugleich möglichst große Präsenz vor Ort zeigen sollten.¹⁹² Nach Auskunft des Leiters der Länderabteilung für Berlin kam es in solchen Fragen letztlich jedoch nicht zu größeren Auseinandersetzungen bei Budgetüberziehungen.¹⁹³

Nicht ohne Stolz blickte das Direktorat Länderfragen auf seine Arbeit, wie unter anderem der kaum verdeckte Hinweis Dorenbergs auf die verbesserte Kommunikation mit Regine Hildebrandt zeigte:

»Wichtig ist aber auch, eine weitgehende Akzeptanz der Treuhandarbeit in den Ländern erreicht zu haben, auch wenn immer wieder mal ein Politiker versucht, sich zu profilieren, indem er dem ›Prügelknaben der Nation‹ den schwarzen Peter zuschiebt. Und daß eine als sehr engagiert, resolut und direkt bekannte Ministerin, die früher nicht gerade gut auf die Treuhand zu sprechen war, heute mal eben aus der Telefonzelle bei uns anruft, damit wir schnell ein Problem klären halfen, das ist doch auch ein Erfolg?«¹⁹⁴

191 Vgl. ebd., Bl. 156f.

192 Internes Schreiben des Generalbevollmächtigten Norman van Scherpenberg an Kristian Dorenberg, Betreff: Budgetüberwachung 1993 vom 21.5.1993, BArch Berlin, B 412/3253, Bl. 104.

193 Vgl. Interview mit Knut Herbst.

194 THA-Direktorat Länderfragen: »Brückenbauer« – Gespräch mit Dr. Kristian Dorenberg, Direktor Länderfragen (PL) der THA am 24.4.1992, S. 3, BArch Berlin, B 412/9583, unfol.

Instrumente der Landesregierung zur Zusammenarbeit mit der Treuhand

Gewissermaßen als Äquivalent zum Länderdirektorat der THA und dessen für Brandenburg zuständiger Abteilung erfolgte im März 1991 im Potsdamer Wirtschaftsministerium die Einrichtung eines eigenen Treuhandreferats. Dessen Aufgabe bestand darin, in regelmäßigem Kontakt zur Treuhandzentrale und zu deren Niederlassungen in Cottbus, Frankfurt (Oder) und Potsdam zu stehen. Als zentraler Ansprechpartner beim Wirtschaftsministerium sollte das Treuhandreferat »Unternehmen, Privatpersonen aber auch Trägern öffentlicher Einrichtungen behilflich sein, ihre Anliegen gegenüber der THA durchzusetzen.«¹⁹⁵ Das Treuhandreferat wurde dafür zunächst mit bis zu vier Referenten besetzt, die zahlreiche Konzepte und Vorlagen erarbeiteten. 1991 konzentrierte sich die Schwerpunktarbeit des Referats auf die Zusammenarbeit mit der THA etwa bei der Rekommunalisierung von Betrieben der Wasser- und Abfallwirtschaft oder die Position der Landesregierung zur Beteiligung der THA an Beschäftigungs- und Arbeitsförderungsgesellschaften.¹⁹⁶ Die Hauptaufgabe des Referats bestand jedoch in der organisatorischen Verantwortung und Betreuung für eine Reihe von formalisierten Gesprächsformaten und institutionellen Kooperationsformaten. Zu diesen zählten vor allem die seit dem 30. Januar 1991 durchgeführten Monatsgespräche zwischen Vertretern der Landesregierung und der THA sowie die Einrichtung einer interministeriellen Arbeitsgruppe.

An den Monatsgesprächen nahmen zahlreiche Vertreter unterschiedlicher Landesministerien sowie der Treuhandzentrale und der -niederlassungen teil. Eine Auswertung des Treffens am 22. August 1991 weist die Teilnahme von acht Treuhandmitarbeitern – davon drei aus der Zentrale und fünf aus den Niederlassungen – sowie 17 Vertretern Brandenburgs aus den einzelnen Ressorts auf (unter anderem Finanzen, Wirtschaft, Um-

195 Treuhandreferat: Rückblick 91, Instrumentarium, Ausblick 92, S. 3, 13.1.1992, BLHA, Rep. 1700 MW, Nr. 194, unfol.

196 Vgl. ebd.

welt, Arbeit und Forschung).¹⁹⁷ Während in der ersten Jahreshälfte 1991 schwerpunktmäßig Themen des Informationsaustauschs, der Abgrenzung von Zuständigkeiten zwischen THA und Land sowie landeseigene Initiativen zum Aufbau von Wirtschafts- und Arbeitsmarktinstrumenten diskutiert wurden, standen ab Herbst 1991 vermehrt Fragen der Gewerbeansiedlung, strukturpolitische Maßnahmen sowie die Entwicklung noch nicht privatisierter brandenburgischer Unternehmen (zum Beispiel in der Braunkohle-, Textil- und Chemieindustrie) im Fokus. Zudem war die Tätigkeit der Treuhand-Tochtergesellschaften TLG (Treuhand Liegenschaftsgesellschaft mbH) und BVVG (Bodenverwertungs- und verwaltungs GmbH) im Zuge der Verwertung der ehemals volkseigenen Flächen regelmäßig Gegenstand der Erörterungen. Die Monatsgespräche zwischen der Treuhandanstalt und Vertretern der Landesregierung Brandenburgs fanden bis Ende 1994 hauptsächlich im Wirtschaftsministerium in Potsdam statt.¹⁹⁸

Mit einem Kabinettsbeschluss vom 5. Februar 1991 richtete die Landesregierung Brandenburg unter der Leitung des Treuhandreferats eine interministerielle Arbeitsgruppe ein, die ursprünglich wöchentlich tagen sollte.¹⁹⁹ An den Sitzungen, die wie die Monatsgespräche bis Ende 1994 stattfanden, nahmen Vertreter fast aller Ressorts der Landesregierung (Staatskanzlei, Wirtschaft, Finanzen, Arbeit, Stadtentwicklung, Landwirtschaft und Umwelt) sowie regelmäßig die für Brandenburg zuständigen Mitarbeiter des Länderdirektorats der THA teil. Zu den wesentlichen Inhalten der überlieferten Beratungen gehörten unter anderem Grundstücksfragen, die sich aus dem Abzug der sowjetischen Streitkräfte ergaben (Konversion), Koordinierungen mit der THA hinsichtlich effizienter Arbeitsstrukturen der Grundbuch- und Liegenschaftsämter sowie

197 Vgl. Monatsgespräch Wirtschaftsministerium/Treuhandanstalt am 22.8.1991, Teilnehmerliste, BLHA, Rep. 1700 MW 2Z, Nr. 218, unfol.

198 Vgl. Tagesordnungen und Ergebnisvermerke der Monatsgespräche 1991–1994, ebd.

199 In der Praxis tagte die interministerielle Arbeitsgruppe deutlich seltener, im Jahr 1991 beispielsweise insgesamt 16 Mal. Vgl. Treuhandreferat: Rückblick 91, S. 3, BLHA, Rep. 1700 MW, Nr. 194, unfol.

die Gründung von Arbeitsförderungsgesellschaften unter Beteiligung der THA.²⁰⁰

Gerade im Hinblick auf die Arbeitsfördergesellschaften forderte die Landesregierung eine stärkere Verantwortungsübernahme durch die Treuhand für die Folgen ihrer Privatisierungstätigkeit, was die THA bis in den Juli 1991 hinein ablehnte. Zuvor hatten viele Treuhandbetriebe Tochtergesellschaften als sogenannte Beschäftigungsgesellschaften gegründet und die zu entlassenden Mitarbeiter in diese Gesellschaften überführt. Da die THA aufgrund ihrer Funktion als Eigentümerin der Unternehmen auch zur Besitzerin dieser Betriebsausgründungen wurde, drohte aus ihrer Sicht ein Unterlaufen ihres Privatisierungsauftrags, weshalb der Personalvorstand der Treuhand in einem Schreiben am 7. Juni 1991 allen THA-Unternehmen die Beteiligung an derartigen Gesellschaften untersagte.²⁰¹ Die ablehnende Haltung der THA gegenüber einer Beteiligung an derartigen Gesellschaften führte während einer Sitzung der Arbeitsgruppe vom 26. Juni 1991, an der keine THA-Vertreter teilnahmen, zu einer generellen Kritik an der Privatisierungspraxis der Treuhand. Der Forderung, die Treuhandanstalt solle dem »ihr zugewiesenen Aufgabengebiet der Prüfung der Sozialverträglichkeit ihrer Konzepte [...] in vollem Umfang gerecht werden«, schloss sich eine Grundsatzdiskussion über die zweckmäßige Vorgehensweise der Landesregierung gegenüber der THA an, in deren Folge festgestellt wurde: »Unter den Teilnehmern ist unstrittig, daß der seit längerer Zeit verfolgte Kurs einvernehmliche Lösungen herzustellen, den Interessen des Landes Brandenburg durch die Verweigerungshaltung der THA zuwiderläuft.«²⁰² Die Vertreter der Regierungsressorts äußerten schließlich eine generelle Kritik an dem raschen Privatisierungskurs der THA, welcher sich negativ auf die Möglichkeiten kommunaler Wirtschafts- und Ansiedlungspolitik ausgewirkt habe:

200 Vgl. ebd.

201 Vgl. Seibel: Strategische Fehler oder erfolgreiches Scheitern?, S. 14.

202 Protokoll der Sitzung der interministeriellen Arbeitsgruppe vom 26.6.1991, BLHA, Rep. 1700 MW, Nr. 194, unfol.

»Es herrscht in der Gesprächsrunde Einvernehmen darüber, daß die derzeit von der Treuhandanstalt praktizierte Verfahrensweise der Maximierung der Verkaufserlöse im Interesse einer zügigen Privatisierung und Neuansiedlung von Gewerbe- und Industrieunternehmen geändert werden muß. [...] Alle sind sich darüber einig, daß dies nur durch eine politische Entscheidung auf höchster Ebene erreicht werden kann.«²⁰³

Zu diesem Zeitpunkt, Mitte 1991, hatten sich Bund und Länder bereits auf eine verstärkte Zusammenarbeit im Zuge der Privatisierung der ostdeutschen Wirtschaft verständigt. Diese Verständigung war vor dem Hintergrund der zu Beginn des Jahres 1991 einsetzenden Massenproteste gegen die Privatisierungspolitik der Treuhandanstalt notwendig geworden. Hatte die THA bis Sommer 1990 noch weitgehend unter Ausschluss der Öffentlichkeit agiert, so war die mediale Berichterstattung im Herbst des Jahres 1990 noch durch die Landtagswahlen sowie die ersten gesamtdeutschen Wahlen am 2. Dezember geprägt. Mit Beginn des Jahres 1991 zeigten sich jedoch mehr und mehr die negativen Begleiterscheinungen der sozioökonomischen Transformation in den neuen Ländern. Der noch im Herbst 1990 erwartete ökonomische Aufschwung blieb aus. Stattdessen prägten Massenentlassungen sowie die Ankündigung der THA, die Automobilproduktion in Zwickau und Eisenach zu beenden, die öffentlichen Debatten. Im Februar 1991, als die Treuhand auch noch das Ende der ehemaligen DDR-Airline Interflug verkündete, kam es schließlich auch in Brandenburg zu offenen Protesten gegen die THA. Diese fanden nicht nur vor der Treuhandzentrale in Berlin, sondern auch in Form der von der IG Metall initiierten wieder aufkommenden Montagsdemonstrationen in Leipzig und anderen Regionen statt.²⁰⁴ IG-Metall-Chef Franz Steinkühler kritisierte im Januar 1991 die »bedingungslose und blindwütige« Privatisierungsagenda. Wenig später bezeichnete er die THA als »Verkaufsagentur und Schlachthof«.²⁰⁵ Vor dem Hintergrund dieser

203 Ebd.

204 Vgl. Böick: Treuhand, S. 306f.; Laabs: Goldrausch, S. 188; Leipziger Montagsdemonstranten sind wieder da, in: taz vom 13.3.1991.

205 Hinter dem Chaos steckt Methode, in: taz vom 25.3.1991.

ohnehin krisenhaften Entwicklungen erklärte THA-Vorstand Klaus-Peter Wild im Februar 1991 obendrein, dass er mit der baldigen Entlassung der Hälfte aller Arbeitnehmer in den THA-Betrieben rechne.²⁰⁶ In einem Vermerk für Bundesfinanzminister Theo Waigel warnte der im BMF für die THA zuständige Ministerialdirektor Eckart John von Freyend vor einer dramatischen Entwicklung in Ostdeutschland, die zu einer weitgehenden Deindustrialisierung führen würde. Ein rein betriebswirtschaftliches Vorgehen der THA hätte demnach zur Folge haben müssen, dass von ehemals 3,4 Millionen Industriearbeitsplätzen nur noch etwa 20 Prozent erhalten blieben, was John von Freyend »in sozialer, ökonomischer und politischer Hinsicht [als] nicht akzeptabel« bezeichnete.²⁰⁷

Die Bundesregierung reagierte schließlich auf den wachsenden öffentlichen Druck und die internen Warnungen. Am 8. März 1991 verabschiedete das Bundeskabinett mit dem »Gemeinschaftswerk Aufschwung Ost« ein 24 Milliarden DM schweres, umfassendes Bündel von Finanz- und Aufbauhilfen für die ostdeutschen Länder, das dem galoppierenden wirtschaftlichen Abschwung und der grassierenden Arbeitslosigkeit entgegenwirken sollte.²⁰⁸ Mit den am 14. März 1991 beschlossenen »Grundsätzen zur Zusammenarbeit von Bund, neuen Ländern und Treuhandanstalt für den Aufschwung Ost« sollte zudem eine dauerhaft bessere Kooperation zwischen den beteiligten Akteuren erreicht werden. Ziel dieser Grundsätze war es, »eine reibungslose Verzahnung zwischen den Aktivitäten der Treuhandanstalt sowie der staatlichen Regional-, Arbeitsmarkt- und Infrastrukturpolitik sicherzustellen«.²⁰⁹ Neben dem Festhalten an der Privatisierung als *dem* »ordnungspolitischen Ziel der Treuhandanstalt« wurde dabei die Verantwortung der Länder für eine »sozialverträgliche regionale Strukturpolitik« ebenso betont wie die Tatsache, dass die THA »als Dienstleister an diesen Aufgaben mitwirken« sollte.²¹⁰

206 Vgl. Nur die Hälfte aller Arbeitsplätze im Osten sicher, in: Der Tagesspiegel vom 21.2.1991.

207 Zit. nach Kemmler: Entstehung, S. 324.

208 Vgl. Böick: Treuhand, S. 313.

209 Bundespresse- und Informationsamt: Grundsätze der Zusammenarbeit.

210 Ebd.

Dies bedeutete, dass diese im Falle nicht sofort verkäuflicher Betriebe ihre »unternehmerische Verantwortung« zukünftig stärker wahrnehmen sollte.²¹¹ Zur besseren »Abstimmung und Verzahnung« beinhalteten die Beschlüsse die Bildung von Treuhand-Wirtschaftskabinetten in den einzelnen Bundesländern. Dort sollten hochrangige Vertreter von THA und jeweiliger Landesregierung unter anderem über die Entwicklung regional bedeutsamer Treuhandbetriebe beraten.²¹² Am 25. März 1991 versendete Birgit Breuel ein als »Richtschnur für die Zusammenarbeit zwischen der Treuhandanstalt und den neuen Ländern« gedachtes Schreiben an den THA-Vorstand, die Direktoren und die Niederlassungsleiter. Darin betonte sie den zuvor von den ostdeutschen Wirtschaftsministerien geforderten verstärkten Austausch über die Freisetzung von Beschäftigten in größerer Zahl zum frühestmöglichen Zeitpunkt, wodurch zukünftig ein »Klima der Verständigung und des Vertrauens« geschaffen werden sollte.²¹³

Im Zuge der sich verstärkenden ökonomischen und sozialen Krise in Ostdeutschland verabschiedete sich das Bundesfinanzministerium zeitgleich mit den Beschlüssen von der Vorstellung, der Verkauf der früheren volkseigenen Betriebe würde eine zusätzliche Finanzierungsquelle für den Aufbau Ost darstellen. BMF-Staatssekretär Horst Köhler schätzte stattdessen, dass bis zum Jahr 2000 circa 400 Milliarden DM für die Aufgaben der THA bereitgestellt werden müssten.²¹⁴ Die Bereitschaft der Bundesregierung, nun ein verstärktes Engagement in Ostdeutschland zu zeigen, führte auch zu einem Abrücken von der bisherigen Strategie, welche zu schnellen Stilllegungsentscheidungen nach streng betriebswirtschaftlichen Kriterien geführt hatte. Allein im Jahr 1991 stellte die THA ihren Betrieben so etwa 77,5 Milliarden DM unter anderem für Darlehen, Eigenkapitalausstattungen, Entschuldungen und über Bürgschaften bereit.²¹⁵

211 Zit. nach Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation, Bd. 2, S. 386.

212 Vgl. ebd.; Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 159.

213 Zit. nach Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation, Bd. 2, S. 369f.

214 Vgl. Kemmler: *Entstehung*, S. 330.

215 Vgl. ebd.

Institutionalisierte Zusammenarbeit: Treuhandkabinetts, Ansiedlungsgruppe, Regionale Aufbaustäbe und Verwaltungsrat

Den im Frühjahr beschlossenen Grundsätzen folgte die Landesregierung Brandenburgs im Juli 1991 mit der Einrichtung eines Treuhandkabinetts, mit dessen Geschäftsführung das Wirtschaftsministerium beauftragt wurde. Anders als bei den Monatsgesprächen oder der interministeriellen Arbeitsgruppe sollte dem Treuhandkabinetts von vornherein nicht nur eine beratende, sondern auch eine Entscheidungskompetenz zukommen.²¹⁶ Als sechs ständige Mitglieder des Kabinetts wurden die Minister für Wirtschaft, Finanzen, Arbeit, Umwelt, Stadtentwicklung und der Chef der Staatskanzlei benannt. Je nach Beratungsgegenstand nahmen zudem Vertreter von Bundesressorts, weitere Landesminister, Vertreter des Arbeitsamts und der Treuhandanstalt teil.²¹⁷ Dazu zählten regelmäßig Vorstandsmitglieder der THA, gelegentlich auch Vizepräsident Hero Brahms oder die Präsidentin Birgit Breuel. Durch den Informationsaustausch und die Abstimmung mit der THA, wie über die Interministerielle Arbeitsgruppe und die Monatsgespräche, entwickelte die Landesregierung eine Struktur, welche bis 1994 praktiziert wurde.²¹⁸ An jedem ersten Mittwoch im Monat tagte die Interministerielle Arbeitsgruppe Treuhand. Einen Tag später traf sich die Kabinettsreferentenrunde, um Vorlagen der Ressorts für die Staatssekretäre zu finalisieren. Über die Amtschefberatung erreichten die Vorlagen schließlich das Treuhandkabinetts, wo sie zur Diskussion gestellt wurden. Zu den Schwerpunktthemen des Treuhandkabinetts zählten vor allem die auf Referenten- oder Abteilungsleiterebene erörterten Komplexe, die nun eines Kabinettsbeschlusses bedurften. Die Tagesordnung der zweiten Sitzung des Treuhandkabinetts am 27. August 1991 weist exemplarisch folgende Tagesordnungspunkte auf, aus denen für die Landesregierung relevante Themen hervorgehen:

216 Vgl. Kabinettsvorlage Bildung eines Treuhandkabinetts vom 16.5.1991, S. 3, BLHA, Rep. 1700 MW, Nr. 194, unfol.

217 Vgl. ebd.

218 Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie: Vermerk Monatliche Unterrichtung über THA-Angelegenheiten, o. D., S. 2, BLHA, Rep. 1700 MW 3, Nr. 830, unfol.

TOP 1: Stahlindustrie Brandenburg; TOP 2: Arbeits-, Beschäftigungs- und Strukturentwicklungsgesellschaft; TOP 3: Braunkohlereaktivierungskonzept; TOP 4: Verwaltung und Verwertung von THA-Liegenschaften.²¹⁹

In Auswertung der fünf im Jahr 1991 durchgeführten Sitzungen des Treuhandkabinetts fasste das Treuhandreferat des Wirtschaftsministeriums die wesentlichen Ergebnisse Anfang 1992 zusammen. Dazu zählten die folgenden Forderungen: die »Streckung des Privatisierungszeitraums, um Investoren aus dem Land Brandenburg die Kapitalbeschaffung zum Erwerb von Unternehmen zu erleichtern«; die »Beteiligung Brandenburgs bei der Auswahl der interessierten Investoren an strukturpolitisch wesentlichen Entscheidungen«, wie der Privatisierung der Stahlindustrie oder die »Beteiligung der Treuhandanstalt an einer landesweiten Dachorganisation für Beschäftigungsgesellschaften sowie die Verantwortung der Treuhand für aus dem Produktionsprozess ausscheidende Mitarbeiter von Treuhandunternehmen«.²²⁰

Insbesondere die ersten beiden Punkte tangierten unmittelbar die Privatisierungskompetenz der THA insofern, als dass das Land auf diesem Wege versuchte, auf Privatisierungsentscheidungen der Treuhand Einfluss zu nehmen, um deren Auswirkungen auf lokaler, regionaler und Landesebene wirkungsvoll begegnen zu können. Insofern entsprach auch die erreichte finanzielle und organisatorische Beteiligung der THA an Beschäftigungsgesellschaften für aus Treuhandunternehmen entlassene Arbeitskräfte sowie die Einigung, nicht betriebsnotwendige Grundstücke vor der Privatisierung zu einem möglichst geringen Verkaufspreis an Kommunen zu veräußern, der Zielstellung des Landes, durch einen größeren Einfluss die Folgen der auf ein hohes Privatisierungstempo ausgelegten Strategie der THA abzumildern. Bis Ende 1994 tagte das Brandenburger Treuhandkabinett insgesamt 15-mal. Große Unterschiede waren damit im Vergleich zu Sachsen (45 Sitzungen) und Sachsen-Anhalt (27 Sitzungen) zu erkennen, während die übrigen ostdeutschen Länder auf etwa dieselbe

219 Vgl. Protokoll der 2. Sitzung des Treuhandkabinetts am 27.8.1991, S. 1, BLHA, Rep. 1700 MW, Nr. 144, unfol.

220 Treuhandreferat: Rückblick '91, S. 4f., BLHA, Rep. 1700 MW, Nr. 194, unfol.

Zahl von Sitzungen der Treuhandkabinette wie Brandenburg kamen.²²¹ Allerdings diskutierten im Treuhandkabinett Brandenburgs die entsprechenden Ressortminister unter der Leitung Manfred Stolpes, während in den anderen ostdeutschen Bundesländern in der Regel die Staatssekretäre zusammenkamen.²²² Abgesehen davon entsprach die Zusammenarbeit mit der THA den sonstigen Gepflogenheiten der neuen Länder. Die Leiterin der Länderabteilung Brandenburg der THA erklärte gegenüber der Presse jedenfalls mit Blick auf die Ampelkoalition Ende 1991: »Obwohl im Land Brandenburg zweifellos sehr unterschiedliche Interessen aufeinandertreffen, ist die Zusammenarbeit mit der Landesregierung eine gute.«²²³

Mit der Schaffung einer Ansiedlungsgruppe und einer dazugehörigen Geschäftsstelle beim Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie ergänzte die Landesregierung Brandenburgs Anfang Juli 1991 ihre Instrumentarien zur Steuerung und Einflussnahme auf die wirtschaftliche Situation im Land.²²⁴ Die Ziele, die in einer Beschleunigung und Konzentration wichtiger Ansiedlungsvorhaben von Investoren lagen, sollten »mittels frühzeitiger gegenseitiger Unterrichtung, [welche] die notwendigen Maßnahmen rechtzeitig in die Wege« leitet, erreicht werden.²²⁵ Konkret bedeutete dies, dass alle Anfragen zu arbeitsplatzschaffenden Investitionen und Ansiedlungen schnellstmöglich der Ansiedlungsgruppe gemeldet werden sollten. Mit der Einführung eines Verfahrens zur Erfassung, Vorprüfung und fortlaufenden Behandlung der Ansiedlungsanfragen sollten diese im Rahmen von Zusammenkünften der beteiligten Mitglieder der Ansiedlungsgruppe geprüft und dann prioritär behandelt werden. Als Mitglieder der Gruppe wurden Abteilungsleiter aus den Ministerien für Wirtschaft, Umwelt und Stadtentwicklung sowie

221 Vgl. THA-Länderdirektorat, Vermerk: Letztes THA-Wirtschaftskabinett in Brandenburg am Dienstag, den 20.12.1994 vom 16.12.1994, S. 2, BArch Berlin, B 412/9342, unfol.

222 Vgl. Treuhand zwischen Baum und Borke, in: Lausitzer Rundschau vom 25.10.1991.

223 Ebd.

224 Staatskanzlei: Ansiedlungsgruppe der Landesregierung vom 5. Juli 1991 S. 1, BLHA, Rep. 1700 MW, Nr. 218, unfol.

225 Ebd., S. 2.

aus der Staatskanzlei berufen. Zur Teilnahme an den Sitzungen wurden je nach Bedarf auch Vertreter der Wirtschaftsförderungsgesellschaft, der Landesentwicklungsgesellschaft oder der Landesinvestitionsbank, aber auch Vertreter der betroffenen Unternehmen sowie der Treuhand (Länderdirektorat, TLG, Niederlassungen) eingeladen.

Im Unterschied zu den bereits existierenden Formaten der Zusammenarbeit mit der Treuhandanstalt befasste sich die Ansiedlungsgruppe der Landesregierung nicht mit generellen Fragen der Zusammenarbeit und Zuständigkeit im Zusammenhang mit der THA, sondern ausschließlich mit zu prüfenden Einzelfällen. Dies betraf die Entwicklung und Errichtung von Gewerbegebieten, die Ansiedlung von Industrie- und Gewerbeunternehmen sowie Einzelhandelszentren oder den Bau von Freizeitanlagen, wie zum Beispiel von Hotels und Golfplätzen.²²⁶ Darüber hinaus tagte die Ansiedlungsgruppe ebenfalls, um über Neuansiedlungen im Umfeld von strukturbestimmenden Unternehmen zu beraten – beispielsweise im Falle der Stahlwerke in Brandenburg an der Havel und Hennigsdorf oder des Chemiefaserwerks Märkische Faser AG in Premnitz. Die Ansiedlungsgruppe der Landesregierung diene insofern nicht dazu, auf die Privatisierung der THA-Unternehmen einzuwirken, sondern vielmehr, um eine eigenständige Wirtschafts- und Strukturförderung zu betreiben.

Nachdem die Bundesregierung im Rahmen des Gemeinschaftswerkes Aufschwung Ost zur sachgerechten Verteilung der geplanten Fördermittel die Bildung von Aufbaustäben angeregt hatte, erfolgte auf Beschluss der Landesregierung am 22. Juli 1991 die Bildung von »Regionalen Aufbaustäben« in jedem der fünf Brandenburger Arbeitsamtsbezirke (Potsdam, Cottbus, Frankfurt (Oder), Eberswalde, Neuruppin). Zu den Mitgliedern der Aufbaustäbe zählten die jeweiligen Landräte bzw. Oberbürgermeister

226 Eine Übersicht der in der Ansiedlungsgruppe behandelten und zum Abschluss gebrachten Vorhaben zeigt vor allem eine Schwerpunktsetzung auf die Errichtung von Gewerbegebieten und Freizeitanlagen. Vgl. Übersicht über alle bisher in der Ansiedlungsgruppe behandelten Vorhaben vom 26.6.1993, BLHA, Rep. 1700 MW 3Z, Nr. 33, unfol.

der kreisfreien Städte, Vertreter der Treuhand, der IHKs, der Handwerkskammern, der Arbeitsämter, der Wirtschaftsförderungsgesellschaften sowie der Unternehmens- und Arbeitgeberverbände. Die Aufgabe der regionalen Aufbaustäbe sollte darin bestehen,

» [...] staatliche Planungen und Maßnahmen in den Regionen unter räumlichen, zeitlichen, finanziellen, struktur- und wirtschaftspolitischen Gesichtspunkten zu koordinieren, mit den kommunalen Planungen und Maßnahmen sowie mit privaten Unternehmens- und Investoreninteressen abzustimmen, die staatlichen Behörden zu beraten und der Landesregierung Entscheidungsvorschläge für den integrierten Aufbau der Region zu unterbreiten«.²²⁷

Zur Koordination wurde in der Staatskanzlei eigens ein Referat »Aufbaustäbe« eingerichtet. Tatsächlich blieb Brandenburg das einzige Bundesland, das Regionale Aufbaustäbe dauerhaft einführte.²²⁸ Sie existierten bis zur Kreisgebietsreform 1993 und fungierten aufgrund ihrer übergeordneten Regionalfunktion als »Mittelzentren«, also als ein Ersatz für die nicht realisierten Regierungspräsidien.²²⁹ Die Aufbaustäbe dienten dabei als Vermittlungs- und Koordinierungsinstanzen zwischen den Kommunen und der Landesregierung in regional- und vor allem wirtschaftspolitischen Fragen.²³⁰ Sie bildeten eine Art »Informationsbörse« zwischen Land und Kommunen.²³¹ Der Vorsitz der einzelnen Stäbe wurde zur Stärkung ihrer Arbeit mitunter prominent besetzt. Den Aufbaustab in der Region Schwedt führte der damalige Aufsichtsratschef der Deutschen Bank. Der ehemalige Bundeswirtschaftsminister Helmut Haussmann (FDP) leitete die Sitzungen des Stabes der Region Frankfurt (Oder) und der im Zuge der Debatte um die Währungsunion zurückgetretene ehemalige Bundesbankpräsident Karl Otto Pöhl war für das Gebiet um Brandenburg an

227 Deutscher Gewerkschaftsbund Landesbezirk Berlin-Brandenburg: Geschäftsbericht 1990–1993, S. 51.

228 Vgl. Reulen: Staatliche Institutionenbildung, S. 86.

229 Berg: Politisch-institutionelle Rahmenbedingungen, S. 74.

230 Vgl. Geppert/Seidel/Toepel: Strukturelle Anpassungsprozesse, S. 215.

231 Oel: Regionale Aufbaustäbe, S. 151.

der Havel zuständig.²³² Die bis zum Frühjahr 1992 aufgebauten Geschäftsstellen organisierten vor Ort die Sitzungen der Aufbaustäbe, welche 1992 acht- bis neunmal tagten. Zu den wesentlichen Arbeitsschwerpunkten der Regionalen Aufbaustäbe zählten die Bestandsaufnahme kommunaler Interessen und Planungen sowie deren Abstimmung mit den Zielen der Landesplanung.²³³ So wurde etwa die Effektivität des Mitteleinsatzes staatlicher Förderprogramme überprüft, während die Geschäftsstellen Kontakte zwischen potenziellen Investoren und Behörden vermittelten. Zugleich sollten sie als »schnelle Eingreiftruppe« agieren, um Investitionshemmnisse durch beschleunigte Planungs- und Entscheidungsprozesse zu überwinden.²³⁴ Art und Umfang des Aufgabenkatalogs sorgten bei Birgit Breuel aufgrund der Teilnahme von THA-Mitarbeitern aus dem Länderdirektorat schließlich für Bedenken, da sie eine zu starke Einmischung in Fragen der Regionalplanung befürchtete. Danach durften nur noch Vertreter der jeweils betroffenen THA-Niederlassungen an den Sitzungen der Regionalen Aufbaustäbe teilnehmen. Mit der 1993 vollzogenen Neugliederung und der damit verbundenen Vergrößerung der Landkreise verloren die Aufbaustäbe ihre ursprüngliche Funktion.²³⁵

Mit der Wiedervereinigung wurde der zunächst gleichermaßen durch eine west- und eine ostdeutsche Unternehmerschaft geprägte Verwaltungsrat der THA umgebildet.²³⁶ Ende des Jahres 1990 erfolgte die Berufung der ostdeutschen Ministerpräsidenten in den Verwaltungsrat, um die notwendig gewordene »politische Flankierung der Treuhandtätigkeit« zu ermöglichen.²³⁷ Denn das formal höchste Kontrollgremium der Behörde bot den Mitgliedern die Möglichkeit, über »das generelle Konzept und großvolumige oder kritische Entscheidungen unterrichtet« zu werden sowie anschließend über die vom Vorstand ausgearbeiteten Vorlagen

232 Vgl. Nägele: Regionale Wirtschaftspolitik, S. 193.

233 Vgl. ebd., S. 152.

234 Vgl. Reulen: Staatliche Institutionenbildung, S. 86.

235 Vgl. Nägele: Regionale Wirtschaftspolitik, S. 194.

236 Vgl. Seibel: Verwaltete Illusionen, S. 126–129.

237 Ebd., S. 127.

zu entscheiden.²³⁸ Manfred Stolpe war seit seiner Berufung Ende 1990 ständiges Mitglied des Treuhandverwaltungsrates und blieb dies zunächst auch über das Ende der THA hinaus im neuen Verwaltungsrat der Nachfolgeeinrichtung BvS.

Mit seinem Sitz – einem von insgesamt 23 – im Verwaltungsrat hatte das Land Brandenburg damit formal Einflussmöglichkeiten auf die organisatorische Entwicklung der THA sowie auf einzelne Privatisierungsentscheidungen. In diesem Gremium bestand die Möglichkeit, steuernd einzugreifen und zusammen mit den Vertretern der anderen ostdeutschen Länder durch das Abstimmungsverhalten Einfluss auf die Tätigkeit der THA zu nehmen. Zwischen Theorie und Praxis klappte allerdings eine große Lücke, denn die Entscheidungsvorlagen über die Privatisierungsaussichten von Unternehmen wurden grundsätzlich durch den THA-Vorstand vorbereitet, der die Empfehlungen dem Verwaltungsrat zur Abstimmung vorlegte. Die umfangreichen betriebswirtschaftlichen Bilanzen und Auswertungen, die zuvor von den einzelnen Direktoraten erarbeitet wurden, einer komplexen Prüfung zu unterziehen und damit die Privatisierungsaussichten von Unternehmen eigenständig zu beurteilen war etwas, das nicht durch politische Repräsentanten geleistet werden konnte. Die Mitglieder des Verwaltungsrats hatten nicht die Sachkompetenz und auch nicht die Ressourcen zur Bewertung derart aufwendiger Prüfungen. Über betriebswirtschaftliche Bewertungen von Unternehmensprivatisierungen wurde aufgrund dessen im Verwaltungsrat in der Regel nicht diskutiert, zumal die Unterlagen für die Verwaltungsratssitzungen wiederholt im Vorfeld der Sitzungen erst kurzfristig zur Verfügung gestellt wurden, wie die Brandenburger Staatskanzlei bei der THA beanstandete.²³⁹ In der Praxis wurden daher Privatisierungsentscheidungen der THA durch den Verwaltungsrat zumeist einstimmig mitgetragen.²⁴⁰

238 Czada: Treuhandanstalt im politischen System, S. 33.

239 Vgl. Anmerkungen zu Tagesordnungen der Verwaltungsratssitzung vom 18.9.1991, BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 620, unfol.

240 Grosser: Treuhandanstalt.

Welche Möglichkeiten der Einflussnahme die Landesregierung Brandenburgs im Verwaltungsrat überhaupt hatte, versuchte ein 1993 eingerichteter Untersuchungsausschuss des brandenburgischen Landtages zu klären. Die Einrichtung des Ausschusses »Überprüfung der Tätigkeit der Landesregierung im Verwaltungsrat der Treuhandanstalt« erfolgte nach einem Antrag von 18 Abgeordneten der Opposition (13 Abgeordneten der PDS/Linken Liste sowie fünf von der CDU). Der Landtag Brandenburg beschloss die Einsetzung eines parlamentarischen Untersuchungsausschusses am 1. September 1993 mit folgendem Untersuchungsauftrag:

»Überprüfung der Tätigkeit der Landesregierung im Verwaltungsrat der Treuhandanstalt bei der Strukturanpassung der Wirtschaft an die Erfordernisse des Marktes und insbesondere die Einflussnahme auf die Entwicklung sanierungsfähiger Betriebe zu wettbewerbsfähigen Unternehmen und deren Privatisierung in Brandenburg.«²⁴¹

Der Untersuchungsausschuss tagte im Rahmen von sechs nicht öffentlichen Sitzungen sowie zwei öffentlichen Beweisaufnahmen zwischen November 1993 und Juni 1994. Ein vom Ausschuss in Auftrag gegebenes Gutachten, das die Möglichkeiten und Grenzen der Tätigkeit im Verwaltungsrat beschreiben sollte, kam zu dem Schluss, dass die Mitwirkungsrechte der Länder im Verwaltungsrat der Treuhandanstalt »gesetzlich schwach ausgestaltet« seien und in der Rechtswissenschaft »als unzureichend angesehen« werden mussten.²⁴² Der Gutachter stellte fest, dass der Verwaltungsrat gegenüber dem Vorstand auf »Beratungs- und Kontrollaufgaben« beschränkt sei und ein Weisungsrecht nicht bestehe. Damit konnte dem Verwaltungsrat laut Gutachten »keine positive Handlungskompetenz«, sondern nur eine negative Verhinderungskompetenz zukommen: »Geschäfte von besonderer Bedeutung sind an seine Zustimmung geknüpft. Er kann sie also durch Versagung seiner Zustimmung verhindern. Er kann aber nicht umgekehrt den Vorstand anweisen, ein

241 Landtag Brandenburg: Beschlussempfehlung und Bericht des Untersuchungsausschusses 1/4.

242 Ebd., S. 16.

Geschäft zu tätigen.«²⁴³ In ähnlicher Weise äußerte sich Ministerpräsident Stolpe am 9. Mai 1994 vor dem Untersuchungsausschuss, nachdem sein Erscheinen zunächst einer Genehmigung durch den Bundesminister der Finanzen bedurfte. Hinsichtlich der Rolle der Ministerpräsidenten im Verwaltungsrat stellte Stolpe fest:

»Aufgrund der geringen rechtlichen Möglichkeiten der Einflussnahme der Ländervertreter im Verwaltungsrat [...] haben zu Beginn der Verwaltungsratsarbeit sich die Ministerpräsidenten der Länder in aller Regel vertreten lassen. In Auswertung der Treuhandpolitik haben meine Kollegen aus den neuen Bundesländern und ich dann allerdings Anfang 1992 verabredet, durch gemeinsame persönliche Anwesenheit einen stärkeren Einfluss zu versuchen – keine rechtlichen Möglichkeiten, aber die reale Anwesenheit und insbesondere auch der gemeinsame Versuch dann, Interessen wahrzunehmen.«²⁴⁴

Stolpes Aussage zur Anwesenheit im Verwaltungsrat lässt sich vor dem Hintergrund der sich verschärfenden ökonomischen und sozialen Situation in Ostdeutschland erklären. Dennoch nahm er persönlich auch im Zeitraum von 1992 bis Mitte 1994 nur an sechs von 13 Sitzungen des Verwaltungsrates teil, in denen Betriebe oder Belange des Landes Brandenburg unmittelbar Gegenstand der Sitzungen waren. Insgesamt nahm er im Zeitraum Anfang 1991 bis Mai 1994 nur an acht von 23 Sitzungen teil, in deren Verlauf derartige Themen behandelt wurden.²⁴⁵ In der Mehrzahl der Fälle ließ er sich durch Staatssekretäre aus dem Wirtschaftsministerium oder der Staatskanzlei vertreten und anschließend schriftlich über die Vorgänge unterrichten.²⁴⁶ Mit Blick auf den Übergang von der Treuhand zur BvS zeigte sich, dass Stolpe der Nachfolgeorganisation nicht mehr denselben Stellenwert wie der THA beimaß. Er selbst erklärte den organisatorischen Umbau in der Rückschau entsprechend: »Ich habe es

243 Ebd.

244 Ebd., S. 26 f.

245 Vgl. Liste der im Verwaltungsrat behandelten Brandenburger Betriebe vom 5.5.1994, BLHA, Rep. 1700 MW 3Z, Nr. 3144, unfol.

246 Vgl. ebd.

als Zäsur empfunden. Große Aufgaben waren gelöst. Das Personal zum Teil anders aufgestellt.«²⁴⁷ Obwohl Stolpe weiterhin dem Verwaltungsrat der BvS angehörte, sah er sich in der neuen Struktur eher in der Rolle eines externen Beobachters: »Für den Betrachter war die Hauptaufgabe der THA, den wirtschaftlichen Umbruch im Osten zu bewältigen, beendet.«²⁴⁸ Diese Haltung erklärt auch, warum Stolpe im Jahr 1995 an keiner einzigen Sitzung des BvS-Verwaltungsrats persönlich teilnahm und sich stattdessen durch seinen Staatssekretär vertreten ließ.²⁴⁹ In der Konsequenz teilte Stolpe Bundesfinanzminister Waigel im November 1996 mit, den Sitz im Verwaltungsrat an den seit 1994 amtierenden Wirtschaftsminister Burkhard Dreher (SPD) abzugeben.²⁵⁰

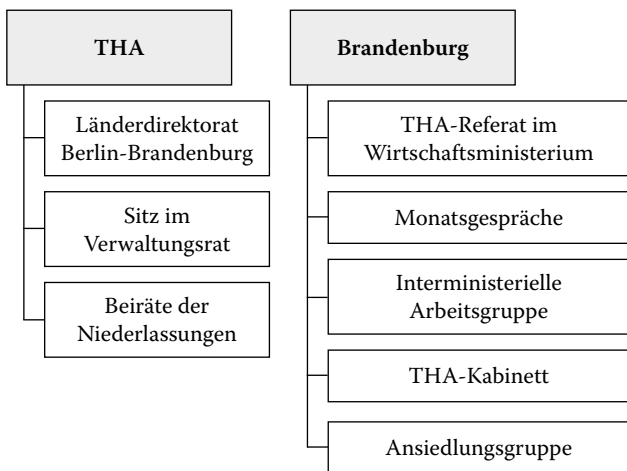


Abbildung 5: Institutionelle Kooperation der THA mit der Landesregierung Brandenburgs

247 Interview mit Manfred Stolpe.

248 Ebd.

249 Vgl. Sitzungen des Verwaltungsrates der Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben, Handschriftlicher Vermerk Büro des Ministerpräsidenten: MP hat 1995 an keiner Sitzung teilgenommen. Vertretung durch Minister Dreher war auch nicht immer sichergestellt., o. D., BLHA, Rep. 1100 MW, Nr. 598, unfol.

250 Vgl. Schreiben von Manfred Stolpe an Theo Waigel vom 4.11.1996, BLHA, Rep. 1100 MW, Nr. 605, unfol.

Zusammenarbeit in der Praxis

Überangebot an Gewerbeflächen

Anfang Dezember 1991 erhielt das Länderdirektorat von der TLG einen Hinweis zu einem sich abzeichnenden Problem in den neuen Ländern: Aus Sicht der Liegenschaftsmitarbeiter drohte ein Überangebot von Gewerbeflächen.²⁵¹ Dieses ergab sich aus Sicht der TLG insbesondere aus der Tatsache, dass sowohl die Kommunen als auch die Landesregierungen, vertreten durch die landeseigenen Wirtschaftsförderungsgesellschaften, begonnen hatten, in großem Maße neue Gewerbeflächen »auf der grünen Wiese« auszuweisen bzw. zu errichten.²⁵² Die Länderabteilung Brandenburg verfasste daraufhin am 10. Dezember 1991 ein Rundschreiben an die zuständigen Stellen der Brandenburger Landesregierung – die Staatskanzlei, das Wirtschaftsministerium und das Ministerium für Umwelt und Naturschutz –, in dem sie auf die Problematik aufmerksam machte und zugleich vor der Entstehung von Industriebrachen warnte.²⁵³ Die Landesregierung Brandenburgs reagierte auf das Schreiben aufgrund der Dringlichkeit des Vorganges »schneller als erwartet«, wie die Mitarbeiter des Länderdirektorats sichtlich überrascht feststellten.²⁵⁴ Anfang 1992 wurden daher erstmals in Brandenburg im Rahmen einer Umfrage die im Bau befindlichen oder geplanten Gewerbeparks erfasst. Insgesamt wurden so 600 Vorhaben mit Flächengrößen bis zu 500 Hektar festgestellt. Auf der Basis dieser Rückmeldung erkannte das Länderdirektorat hier einen Konflikt zwischen Länder- und THA-Interessen. Birgit Breuel erhielt daraufhin Ende Januar 1992 einen entsprechenden Hinweis:

251 Vgl. Antwortschreiben THA-Länderdirektorat an TLG: Überangebot an Gewerbeflächen vom 16.12.1991, BArch Berlin, B 412/9726, unfol.

252 Ebd.

253 Vgl. Schreiben der Länderabteilung Brandenburg an die TLG, Betreff: Gewerbeflächenausweisung im Land Brandenburg/drohendes Überangebot an Gewerbeflächen vom 31.1.1992, BArch Berlin, B 412/9583, unfol.

254 Antwortschreiben THA-Länderdirektorat an TLG vom 7.2.1992, BArch Berlin, B 412/9726, unfol.

»Ein spezielles Problem in diesem Zusammenhang stellt das drohende Überangebot an Gewerbeflächen dar. Durch übermäßige Ausweisung neuer Gewerbeflächen ›auf der grünen Wiese‹ droht für altindustrielle Flächen der THA Preisverfall und Unverwertbarkeit. PL [Präsidialbereich Länderfragen, W-R Knoll] hat Initiativen zur [sic!] einer besseren Abstimmung ergriffen.«²⁵⁵

Für die THA ergab sich aus der Tatsache, dass die Länder und Kommunen vermehrt eigenständig Gewerbeflächen auswiesen, unmittelbar eine Konkurrenzsituation. Die Betriebe der DDR verfügten häufig über großflächige Areale, die unter anderem Anlagen ehemaliger betrieblicher Sozialleistungen, Wald- oder Brachflächen umfassten. Nicht betriebsnotwendige Flächen oder Gebäude wurden von den neuen Eigentümern jedoch aus Kostengründen nicht übernommen. Sie sollten stattdessen von der eigens im März 1991 gegründeten TLG vermarktet und verkauft werden.²⁵⁶ Die Ausweisung zahlreicher neuer kommunaler Gewerbegebiete stand dieser Absicht allerdings entgegen, da die parallel angestrebte Veräußerung von THA-Besitz damit erschwert wurde. Zugleich befürchtete die THA, dass die Privatisierung der Unternehmen selbst erschwert würde. Die Landesregierung Brandenburgs wurde daher vor einem Verfall industriell nutzbarer Anlagen an Altstandorten gewarnt. Hieraus ergab sich wiederum ein Zielkonflikt zwischen der THA und den Kommunen, da Letztere auch aufgrund der geänderten umweltrechtlichen Rahmenbedingungen auf eine Verlagerung der Industriestandorte aus den Innenstädten sowie das Ausweisen neuer Gewerbegebiete drängten.²⁵⁷

Der Hinweis der THA fiel bei der Landesregierung Brandenburgs auf fruchtbaren Boden. Das Treuhandkabinett befaste sich am 5. Mai 1992 mit dem Gewerbeflächenangebot im Land und verständigte sich dabei

255 THA-Länderdirektorat Mitteilung an Birgit Breuel: Arbeitsteilung zwischen den Ländern und THA vom 29.1.1992, BArch Berlin, B 412/9313, Bl. 136.

256 Vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 191–198.

257 Vgl. Überangebot an Flächen kann Bumerang werden, in: *Berliner Zeitung* vom 9.9.1992; vgl. den Abschnitt »Strukturwandel und kommunale Strukturpolitik« in Kapitel V.3.

auf einen Beschlussentwurf, der die Zusammenarbeit zwischen der Landesregierung und der THA in Fragen der Gewerbeflächen regulieren sollte. Am 23. Juni 1992 fasste das Treuhandkabinett einen »Beschluss zur Zusammenarbeit zwischen der THA und dem Land Brandenburg bei der Vorbereitung und Nutzung von Gewerbeflächen«. ²⁵⁸ Zu den wesentlichen Inhalten des Beschlusses zählte die Feststellung, dass die Nutzung vorhandener Industrie- und Gewerbeflächen zukünftig »Vorrang vor der Entwicklung neuer Gewerbeflächen im Außenbereich« haben sollte. ²⁵⁹ Darüber hinaus erhielt die THA den Auftrag, die Landesregierung über nicht mehr betriebsnotwendige Flächen ihrer Unternehmen zu unterrichten. Das Land sollte seinerseits über die laufenden Verfahren zu geplanten Gewerbeflächen informieren. Beide Seiten verpflichteten sich, ein auf elektronischer Datenverarbeitung basierendes kartografisches System zu erarbeiten. Unter Berücksichtigung kommunaler Planungsabsichten versprach die THA außerdem eine »ansiedlungsfördernde Preisgestaltung« bei der Verwertung ihrer Grundstücke. ²⁶⁰

Gerade um die Frage der Preisgestaltung hatte Mitte 1991 eine Auseinandersetzung zwischen THA und Kommunen begonnen. Die Kommunen hatten sich beim Wirtschaftsministerium über zu hohe Quadratmeterpreise beschwert. Die TLG argumentierte, dass sie nach der Bundeshaushaltsordnung verpflichtet sei, entsprechend der Verkehrswerte Verkaufspreise zu verlangen, die die Kommunen allerdings nicht bezahlen konnten. ²⁶¹ Tatsächlich agierte die TLG in Verkaufsverhandlungen zunächst nach dem Bestbieterprinzip, um möglichst hohe Verwertungserlöse zu erzielen, was häufig dazu führte, dass die finanziell ohnehin stark

258 Vgl. Beschluss des THA-Wirtschaftskabinetts Brandenburg zur Zusammenarbeit zwischen der THA und dem Land Brandenburg bei der Vorbereitung und Nutzung von Gewerbeflächen vom 23.6.1992, BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 583, unfol.

259 Ebd.

260 Ebd.

261 Vgl. Schreiben des brandenburgischen Innenministeriums an das Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie, Betreff: Lockerung bundesgesetzlicher Vorschriften bei der Eigentumsübertragung von Liegenschaften auf Kommunen, vom 25.7.1991, BLHA, Rep. 1700 MW 1Z, Nr. 144, unfol.

eingeschränkten Kommunen insbesondere im Falle von Grundstücksverkäufen der TLG in Hauptstadtnähe das Nachsehen hatten.²⁶²

Infolge des Kabinettsbeschlusses zur Zusammenarbeit bei Gewerbeflächen startete Manfred Stolpe eine Initiative bei Theo Waigel. Am 25. Juni 1992 bat Stolpe Waigel um einen Wertabschlag auf die ermittelten Verkehrswerte für den Fall, dass ostdeutsche Interessenten nicht betriebsnotwendige Grundstücke von der TLG durch MBOs oder die Neugründung von Betrieben erwerben wollten.²⁶³ Der Vorschlag Stolpes scheiterte jedoch an der Auffassung des Bundesfinanzministeriums, welches durch ein solches Vorgehen die gegebene Rechtslage in Gefahr sah und »Präjudizwirkungen« mit daraus resultierenden »weiteren Verbilligungswünschen« befürchtete.²⁶⁴ Dies sei aufgrund der angespannten Finanzlage der THA nicht zu verantworten.²⁶⁵

Eine Lösung für den schwelenden Konflikt ergab sich schließlich durch ein von der für Berlin zuständigen THA-Länderabteilung, der Berliner THA-Niederlassung und dem dortigen Senat entwickeltes Konzept. Es sah vor, im Rahmen einer Steuerungsgruppe und unter Berücksichtigung von Behördenvertretern und Maklerfirmen alle notwendigen Objektdaten wie Grundbuchauszüge, Lagepläne, Mietverträge und Altlastengutachten zu erstellen und Restitutionsansprüche klären zu lassen. Darüber hinaus sollte eine verbindliche Festlegung über die spätere Nutzung der Liegenschaft gemeinsam mit den Senatsverwaltungen sowie den Bezirken erfolgen, noch bevor die Steuerungsgruppe im Rahmen eines Bieterverfahrens den eigentlichen Investor auswählen konnte.²⁶⁶ Die so ermöglichte planungsrechtliche Einflussnahme der Kommunen wirkte

262 Vgl. Treuhand und Stadtplanung in Konflikt, in: Neue Zeit vom 1.8.1991.

263 Vgl. Schreiben von Manfred Stolpe an Theo Waigel, Betreff: Mittelstandsoffensive in den neuen Bundesländern, Förderung des Grunderwerbs bei Unternehmensgründung, vom 25.6.1992, BLHA, Rep. 1700 MW 3Z, Nr. 1575, unfol.

264 Antwortschreiben des Parlamentarischen Staatssekretärs beim Bundesminister der Finanzen vom 3.8.1992, BLHA, Rep. 1700 MW 3Z, Nr. 1575, unfol.

265 Vgl. ebd.

266 Vgl. Treuhand setzt auf »Berliner Modell« bei Grundstücksverkauf, in: Berliner Zeitung vom 27.8.1992: Seibel: Verwaltete Illusionen, S. 195.

sich auch auf die Verkehrswertbeurteilung der Grundstücke aus. Denn auch durch das gegebene Vorkaufsrecht bekamen die Kommunen zumindest indirekt die Möglichkeit zur Kaufpreisbeeinflussung.²⁶⁷

Das »Berliner Modell«, das ab Anfang 1991 entwickelt wurde, kam schließlich in allen ostdeutschen Bundesländern zur Anwendung. Mit dem Leasingmodell »Mietkauf«, das die TLG ab Ende 1992 anbot, bestand für ostdeutsche Unternehmen zusätzlich die Möglichkeit, nicht betriebsnotwendige Grundstücke von Treuhandunternehmen zunächst für einige Jahre zu pachten und später zu einem Vorzugspreis zu erwerben.²⁶⁸ Durch diese Maßnahmen gelang es THA und TLG, einerseits den Forderungen und Wünschen der Kommunen entgegenzukommen und sich andererseits eine weitgehende Eigenständigkeit bei Grundstücksveräußerungen zu bewahren. Darüber hinaus führte der gefasste »Beschluss zur gemeinsamen Zusammenarbeit mit der Landesregierung Brandenburgs bei Gewerbeflächenausweisungen« zur Gründung einer Arbeitsgruppe Gewerbeflächenkataster unter dem Dach des Landesumweltamtes, an deren Sitzungen regelmäßig Vertreter der Länderabteilung Brandenburg der THA sowie der TLG teilnahmen.²⁶⁹ Durch den stetigen Informationsaustausch und gemeinsam erarbeitete Verfahrensweisen zur Erfassung konnte sich die THA somit einen Einfluss auf Fragen der Raumordnung und Landesplanung in Brandenburg sichern.

Strukturpolitisches Konzept: Die THA und die Integrierte Standortentwicklung

Angesichts der im Winter 1991/92 drohenden Stilllegung großer Treuhandbetriebe und der damit verbundenen massiven Freisetzung von Arbeitskräften wandte sich Birgit Breuel in einem Schreiben vom 14. Oktober 1991 an die Ministerpräsidenten der ostdeutschen Bundesländer mit

267 Vgl. Schöneich: Kommunale Wirtschaftsentwicklung, S. 128.

268 Mietkauf bei Grundstücken, in: Neue Zeit vom 16.12.1992.

269 Vgl. Protokoll Beratung der AG Gewerbeflächenkataster vom 29.4.1992, BLHA, Rep. 1700 MW, Nr. 194, unfol.

der Bitte um eine abgestimmte Vorgehensweise. So sollten insbesondere Problemstandorte stärker als zuvor unterstützt werden.²⁷⁰

In Reaktion auf das Gespräch zwischen der THA, den Ministerpräsidenten und Vertretern des BMWi am 30. Oktober 1991 wurde die Frage nach Problemlösungsstrategien für besonders von Entlassungen betroffene Standorte Anfang November im Rahmen des Treffens der ostdeutschen Wirtschaftsstaatssekretäre erneut aufgegriffen. Die Teilnehmer verständigten sich dabei auf die Gründung einer Arbeitsgruppe »Verfahren für regionale Entwicklungsprojekte an Problemstandorten«, bestehend aus Vertretern der Wirtschaftsministerien, der THA und des BMWi.²⁷¹ Diese Arbeitsgruppe griff ein von Knut Herbst, Leiter der THA-Länderabteilung Berlin, erarbeitetes Konzept auf, das zuvor unter dem Namen Integrierte Standortentwicklung (ISE) »Spreeknies« entwickelt worden war. Ziel dieses Konzepts war es zunächst, im Osten Berlins Teile eines großen Industriegeländes (auf dem sich das Kabelwerk Oberspree und das Werk für Fernseh elektronik befanden) im Zuge der Umstrukturierung schnell in neue wirtschaftliche Nutzung zu bringen.²⁷² Die angestrebte Abstimmung der Entscheidungsprozesse der an der Standortentwicklung Beteiligten sollte die Privatisierung der Unternehmen, das Entwerfen von Flächennutzungskonzepten und die Aufbereitung bzw. Verfügbarmachung von Gewerbeflächen für Neuansiedlungen ermöglichen.²⁷³ Die Arbeitsgruppe »Verfahren für regionale Entwicklungsprojekte an Problemstandorten« verständigte sich schließlich auf mögliche Standorte für eine Anwendung der im Zuge des Spreekniesprojektes gesammelten Erfahrungen in den übrigen ostdeutschen Bundesländern.

270 Schreiben von Birgit Breuel an Manfred Stolpe, Betreff: Grundsatzfragen der Zusammenarbeit zwischen der Treuhandanstalt und den Ländern, vom 14.10.1991, BAArch Berlin, B 412/9582, unfol.

271 Vgl. Bericht der Arbeitsgruppe Verfahren für regionale Entwicklungsprojekte an Problemstandorten vom 27.1.1992, BAArch Berlin, B 412/9555, Bl. 91–93.

272 Vgl. Interview mit Knut Herbst.

273 Vgl. Bericht der Arbeitsgruppe »Verfahren für regionale Entwicklungsprojekte an Problemstandorten« vom 27.1.1992, BAArch Berlin, B 412/9555, Bl. 92.

Länderdirektor Dorenberg stellte das Verfahren daraufhin am 26. November 1991 im Rahmen des Treuhandkabinetts in Potsdam vor. Die ISE sollte laut Dorenberg in »kritischen Regionen« durch die Zusammenarbeit von THA, Land und Kommunen zur Anwendung kommen.²⁷⁴ In einer ersten Phase sollte die ISE dazu an fünf Standorten in Brandenburg durchgeführt werden. Dazu zählten Frankfurt (Oder) mit dem Halbleiterwerk, Lauchhammer mit der Braunkohleveredlung sowie die drei großen Stahlstandorte in Eisenhüttenstadt, Brandenburg an der Havel und Hennigsdorf; Letzterer galt als das eigentliche Pilotprojekt in Brandenburg. Zur Zielstellung der ISE erklärte Dorenberg, man wolle »auf den unvermeidlichen Arbeitsplatzabbau reagieren und somit über Gewerbeflächenentwicklung neue Strukturen für die Zukunft [...] schaffen«.²⁷⁵

Bevor mit dem Aufbau einer organisatorischen und strukturellen Basis zur Durchführung begonnen werden konnte, mussten allerdings zunächst einige Bedenken der beteiligten Akteure aus dem Weg geräumt werden. Die Vertreter aller ostdeutschen Wirtschaftsministerien hatten das Konzept zunächst als Aktionismus kritisiert und befürchtet, dass es nicht im Einklang mit den Grundsätzen zur Zusammenarbeit von THA, Bund und Ländern stehen würde, die die Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur als Aufgabe der Länder definiert hatten.²⁷⁶ Aus Sicht des Länderdirektorats wurde durch die Kritik allerdings »die strategische Absicht, die Ansiedlungspolitik der Länder zu unterstützen, [...] in dem Sinne missverstanden, daß sich die THA in die Regional- und Strukturpolitik einmische und die Probleme, die die THA mit der Privatisierung

274 Vgl. Schreiben des Chefs der Staatskanzlei an das Wirtschafts- und das Arbeitsministerium, Betreff: Integriertes Standortentwicklungsverfahren, vom 28.11.1991, BLHA, Rep. 1700 MW, Nr. 144, unfol.

275 THA-Direktorat Länderfragen, Vermerk: Integrierte Standortentwicklung vom 21.11.1991, BArch Berlin, B 412/9555, Bl. 222.

276 Vgl. Protokoll über die Sitzung mit den verantwortlichen Vertretern der Wirtschaftsministerien der neuen Bundesländer einschließlich des Senats von Berlin sowie der Treuhandanstalt zum Thema »Regionale Flankierung von Sanierungsmaßnahmen bei großen Stilllegungen« vom 21.11.1991, BArch Berlin, B 412/9400, Bl. 294–298, hier Bl. 296.

hat, auf die Länder abwälzen wolle«.²⁷⁷ Eine ähnliche Befürchtung äußerte auch Birgit Breuel kurz vor Weihnachten 1991. Als Breuel vom ISE-Konzept erfuhr, drückte sie gegenüber Dorenberg ihre Bedenken aus:

»Ich sehe mit einer gewissen Sorge, wie auch durch die Arbeit von PL [Präsidialbereich Länderfragen – Länderdirektorat] die offiziell vereinbarte Arbeitsteilung zwischen Ländern und TH immer fließender bzw. unschärfer wird. Ich bitte um eine Auflistung und Erläuterung der Themen, wo auch Sie diese Gefahren sehen, z.B. Integrierte Standortentwicklung [...]. Nach Fertigstellung des Papiers würde ich gern mit Ihnen und Ihren Abteilungsleitern ein Gespräch führen.«²⁷⁸

Tatsächlich gelang es Dorenberg danach, die fundamentalen Bedenken in der THA und den Ländern weitestgehend aus dem Weg zu räumen. Anhand des Berliner Projekts »Spreeknie« konnte er die Aufgaben, die gesetzlichen Zuständigkeiten und deren Abgrenzungen exemplarisch verdeutlichen. Dem Land bzw. der Kommune sollten die Planungen und Genehmigungen obliegen; die THA sollte über die Privatisierung der Unternehmen und ihrer Liegenschaften entscheiden. Dadurch sollte sich in der Theorie eine klare Aufgabenteilung ergeben.

Das durch die ISE verfolgte Ziel, große Industriegelände, die im Zuge der Umstrukturierungen eines Unternehmens frei wurden, schnell in neue wirtschaftliche Nutzung zu bringen, stieß schließlich bei den Ländervertretern auf Akzeptanz. Birgit Breuel schob der weiteren Zusammenarbeit keinen Riegel vor, sofern eine klare Aufgabenteilung zwischen den Privatisierungsaufgaben der THA und den Flächennutzungskonzepten der Länder zu erkennen war. Die Arbeitsgruppe der Wirtschaftsminister einigte sich Anfang 1992 darauf, die weitere Entwicklung der ISE-Projekte im Rahmen der Treuhandkabinette zu begleiten.²⁷⁹

277 Ebd.

278 Vermerk von Birgit Breuel für Kristian Dorenberg vom 19.12.1991, BArch Berlin, B 412/9726, unfol.

279 Vgl. Bericht der Arbeitsgruppe von Bund, neuen Ländern und THA »Verfahren für regionale Entwicklungsprojekte an Problemstandorten« vom 27.1.1992, BArch Berlin, B 412/9555, Bl. 92.

In Brandenburg begann daraufhin im Frühjahr 1992 die Entwicklung des Pilotprojekts in Hennigsdorf. Dort hatte die THA zuvor den Verkauf des Stahlwerks und des Lokomotivbaus beschlossen.²⁸⁰ Durch die Teilprivatisierung am Standort des Stahlwerks verblieben circa 200 Hektar Industriefläche im Besitz des Altunternehmens und damit der THA. Diese sollten nun komplett von der Landesentwicklungsgesellschaft (LEG) erworben und saniert werden, um notwendige Vorbereitungs- und Erschließungsmaßnahmen vorzunehmen. Anschließend sollte die LEG neue Investoren für die bereitgestellten Flächen gewinnen. Ein gemeinsamer Beirat mit Vertretern der Landesregierung, des zuständigen Landkreises Oranienburg, der Kommune sowie der THA/TLG sollte die Maßnahmen koordinieren und gegebenenfalls bei Interessenkollisionen zwischen den Beteiligten vermitteln.²⁸¹

Aus Sicht des Länderdirektorats war Hennigsdorf jedoch nicht gerade ein geeigneter Standort für die Anwendung der ISE. Aufgrund des bereits erfolgten Teilverkaufs erschien Dorenberg die Entwicklung am Standort für den Aufbau eines Steuerungsmechanismus, der eine gewisse Zeit in Anspruch nahm, als zu weit fortgeschritten.²⁸² Auch an den anderen Standorten der ersten Umsetzungsphase der ISE in Brandenburg zeigten sich schnell organisatorische Probleme, die sich aus dem Versuch ergaben, eine Vielzahl von Akteuren in eine neu aufzubauende Organisationsstruktur zu integrieren.²⁸³ Daraus resultierte für die THA ein Zielkonflikt. Einerseits waren Länderdirektorat und TLG bemüht, verträgliche und von den Kommunen akzeptierte Konzepte zur dauerhaften Entwicklung der Standorte zu entwickeln. Andererseits führten der Druck der Belegschaften und der

280 Vgl. den Abschnitt »Wenn der Italiener kommt, dann ist der Krieg programmiert!« in Kapitel III.2.

281 Vgl. Beschreibung des Standortentwicklungskonzeptes Hennigsdorf vom 27.1.1992, BArch Berlin, B 412/9400, Bl. 179 f.

282 Vgl. Vermerk: Teilprivatisierung und Restabwicklung HSG [Hennigsdorfer Stahl GmbH] vom 6.3.1992, BArch Berlin, B 412/9555, Bl. 356.

283 Vgl. Ergebnisvermerk über eine treuhänderische Besprechung zu den Projekten der Integrierten Standortentwicklung (ISE) im Land Brandenburg vom 12.5.1992, ebd., Bl. 329 f.

Öffentlichkeit sowie das THA-interne Mantra einer raschen Privatisierung dazu, dass die Branchendirektorate auf einen Verkauf der Betriebe oder zumindest von Betriebsteilen drängten, ohne langwierige Verhandlungen vor Ort über sonstige Flächennutzungskonzepte abwarten zu wollen.

Das Konzept geriet damit in Brandenburg relativ rasch in eine Sackgasse. Der ursprüngliche Plan, die ISE im Anschluss an die Pilotphase im Rahmen einer »Zukunftsinitiative für die Regionen in Brandenburg« flächendeckend für das ganze Land zum Einsatz zu bringen, wurde verworfen.²⁸⁴ Diese Entwicklung hielt Manfred Stolpe allerdings nicht davon ab, die ISE noch anlässlich seiner Regierungserklärung am 25. November 1993 zu einem Eckpfeiler der landeseigenen Wirtschafts- und Industriepolitik zu erklären:

»Es bleibt vorrangige Aufgabe der Wirtschafts-, Struktur- und Regionalpolitik, die industriellen Kerne zu sichern und zu erhalten. Das Land Brandenburg verfolgt ein Modell der Standortsicherung, das weiter greift als die isolierte Sicherung von Betrieben. Unser Konzept der integrierten Standortentwicklung richtet sich auf Problemregionen und entwickelt für diese konkrete Projekte für einen Strukturwandel und eine langfristige stabile Entwicklung. Durch die Bündelung der Fördermaßnahmen wird die Umsetzung der Konzepte angeschoben und unterstützt.«²⁸⁵

Trotz offensichtlicher Dysfunktionalitäten etablierte Stolpe damit den Begriff der Integrierten Standortentwicklung in der Brandenburger Wirtschaftspolitik. Wolf-Ekkehard Hesse, Staatssekretär im Potsdamer Wirtschaftsministerium, beurteilte unter Beibehaltung des Terminus 1994 die erzielten Wirkungen und zugleich die weitere Perspektive der ISE im Land:

»Die Ergebnisse sind allerdings bescheiden. Denn zu einer umfassenden Standortentwicklung hätte die Treuhand zu einem intensiven Kontakt, Informationsaustausch und zur Zusammenarbeit mit dem Land bereit

284 Vgl. Nägele: Regionale Wirtschaftspolitik, S. 269.

285 Landtag Brandenburg: 1. Wahlperiode, Plenarprotokoll 81. Sitzung, 25. November 1993, S. 6515.

sein müssen. Deshalb werden [...] jetzt in Regie des Wirtschaftsministeriums Konzeptionen erarbeitet, die die integrierte Entwicklung der einzelnen Standorte zum Inhalt haben werden.«²⁸⁶

Auch ohne Treuhandanstalt hielt die Landesregierung damit am Konzept der ISE fest und nutzte den Begriff in den darauffolgenden Jahren als Synonym für eine mehr oder weniger verzahnte Zusammenarbeit regionaler Akteure. Seit Beginn der 2000er-Jahre bearbeitete und beurteilte eine »Interministerielle Arbeitsgruppe Integrierte Standortentwicklung« die Entwicklung der sogenannten Regionalen Wachstumskerne Brandenburgs im Auftrag der Landesregierung.²⁸⁷

3. Die Treuhandniederlassungen in Cottbus, Frankfurt (Oder) und Potsdam

Das am 15. März 1990 vom Ministerrat der DDR verabschiedete »Statut der Anstalt zur treuhänderischen Verwaltung des Volkseigentums (Treuhandanstalt)« sah vor, dass die THA neben einer Zentrale in Berlin auch »territoriale Außenstellen« unterhalten sollte. Unter Rückgriff auf die bisher bestehende Wirtschaftsverwaltung wurden die Außenstellen daraufhin bei den Wirtschaftsräten der Bezirke angesiedelt.²⁸⁸ Zeitgleich mit dem Aufbau der THA-Zentrale erfolgte ab März 1990 damit auch die Einrichtung der 15 THA-Außenstellen in den Bezirksstädten der DDR und Ost-Berlin, also auch in Cottbus, Frankfurt (Oder) und Potsdam. Die Kernaufgabe des hauptsächlich aus den Bezirksverwaltungen rekrutierten Personals bestand zunächst darin, die Umwandlung der bezirksgeleiteten Kombinate und Betriebe – dies betraf 4538 der knapp 8000 THA-Betriebe – in AGs und GmbHs voranzutreiben.²⁸⁹ Zur Erfüllung dieses Auf-

286 Zit. nach Hesse: Strukturwandel, S. 18.

287 Vgl. Landtag Brandenburg: Bericht der Landesregierung: Stärkung der Wachstumskräfte.

288 Vgl. Seibel: Verwaltete Illusionen, S. 81.

289 Vgl. Kemmler: Entstehung, S. 118 u. S. 127.

trags wurden für jede Außenstelle bis zu 30 Mitarbeiter eingeplant.²⁹⁰ An die Spitze der Außenstellen rückte in der Regel das Leitungspersonal aus den Bezirksverwaltungen. So übernahm in Frankfurt (Oder) der bisherige Rat für Wohnungspolitik und Wohnungswirtschaft die Leitung der Außenstelle.²⁹¹ Zwar vollzog sich der personelle Aufbau in den Außenstellen insgesamt langsamer als in der Zentrale, mit insgesamt 220 Mitarbeitern verfügten die Außenstellen am 30. Juni 1990 aber über fast doppelt so viel Personal wie die Zentrale.²⁹²

Abgesehen von der Umwandlung der Betriebe waren die Außenstellen auch für die Reprivatisierung der 1972 verstaatlichten Betriebe zuständig. So gingen bis September 1990 in der Außenstelle Potsdam 238 Anträge auf Reprivatisierung ein. Mit Stand vom 1. September 1990 konnten von diesen 137 Betriebe rückübertragen, das heißt in den Besitz der Alteigentümer bzw. ihrer Nachfahren überführt werden.²⁹³

Das von der Volkskammer verabschiedete Treuhandgesetz ließ zunächst die Zukunft der Außenstellen offen. Die Bildung der geplanten THA-Aktiengesellschaften hätte die bisherige Struktur obsolet gemacht, sodass die Zahl der Außenstellenmitarbeiter zunächst stagnierte. Der Wechsel an der Spitze der THA von Gohlke zu Rohwedder führte aber zu neuen Überlegungen, die nicht auf eine Abschaffung, sondern eine Stärkung der Außenstellen hinausliefen. Wolfram Krause, das für die Außenstellen zuständige Direktoriumsmitglied, erklärte hierzu:

»Ich selbst habe den Leuten, die die Außenstellen geführt haben, innerhalb von vier, fünf Wochen immer etwas Gegensätzliches gesagt. Mal habe ich gesagt, Ihr werdet aufgelöst, bereitet euch vor. Und drei Wochen später habe ich gesagt, ihr werdet ganz stark entwickelt werden.«²⁹⁴

290 Vgl. ebd., S. 394.

291 Vgl. Schreiben des Vorsitzenden des Direktoriums der Treuhandanstalt an den Vorsitzenden des Rates des Bezirkes Frankfurt/Oder vom 18.4.1990, BLHA, Rep. 601 RdB FfO, Nr. 26426, unfol.

292 Vgl. Kemmler: Entstehung, S. 116.

293 Bezirksverwaltungsbehörde Potsdam, Stellvertreter des Regierungsbevollmächtigten: Tagesbericht der Woche vom 17.–21.9.1990, BLHA, Rep. 401 RdB Pdm, Nr. 24510, unfol.

294 Zit. nach Kemmler: Entstehung, S. 226.

Die von den Unternehmensberatungen McKinsey und Roland Berger vorgelegten Studien zur organisatorischen Umstrukturierung der THA befürworteten letztlich einen umfassenden Um- und Ausbau der bestehenden Außenstellen.²⁹⁵ Detlev Karsten Rohwedder griff diese Empfehlung auf und betonte vor der Volkskammer das Ziel einer Stärkung und Erweiterung der bisherigen Aufgabenportfolios der Außenstellen:

»Und das bedeutet, daß wir die Außenstellen – oder wie wir gerne in Anlehnung an Großbankenjargon sagen, die Niederlassungen – sehr pflegen, ausbauen, durchpusten, uns angucken, prüfen, personell neu besetzen und aus diesen Außenstellen wirklich vor Ort das machen, was die Wirtschaft erwartet.«²⁹⁶

Organisatorisch-strukturell bedeutete dieser Entschluss in Teilen eine Wiederbelebung der Zentralverwaltungswirtschaft der DDR mit einer starken Zentrale und einer hierarchischen Struktur.²⁹⁷ Praktisch sollten die Niederlassungen im Rahmen territorialer Kompetenzzuweisungen wiederbelebt werden.²⁹⁸ Sie wurden als »starke, in weitgehender Selbstständigkeit operierende Einheiten« neu konzipiert und sollten nun im Wesentlichen für die Privatisierung der Betriebe zuständig sein, die sie bisher bei der Umwandlung in marktwirtschaftlich operierende Unternehmen unterstützt hatten.²⁹⁹ Die Wiederbelebung der Außenstellen bot der Zentrale die Möglichkeit, sich in strategischer und praktischer Hinsicht zu entlasten. Aus der Not der Anknüpfung an DDR-Bezirksverwaltungsstrukturen konnte so eine Tugend, nämlich die Übernahme vorhandener Arbeitsstellen in der Provinz, gemacht werden.³⁰⁰

295 Vgl. Böick: Treuhand, S. 338; Seibel: Verwaltete Illusionen, S. 141.

296 Volkskammer der Deutschen Demokratischen Republik: 10. Wahlperiode: Plenarprotokoll 35. Tagung, 13.9.1990, S. 1680.

297 Vgl. Seibel: Verwaltete Illusionen, S. 140f.

298 Vgl. ebd., S. 141 f.

299 Ebd., S. 143.

300 Ebd., S. 142.

Organisation, Personal und Privatisierungsergebnisse

Neue Niederlassungsleiter und personeller Aufwuchs

Nicht der Tag der Wiedervereinigung, sondern der 4. Oktober 1990 läutete für die Außenstellen den Beginn einer neuen Ära ein.³⁰¹ An diesem Tag wurden die Außenstellen in Niederlassungen umbenannt. Die bisherigen, mitunter politisch vorbelasteten Außenstellenleiter wurden abgesetzt und durch neue Niederlassungsleiter ersetzt. Deren Auswahl und Einsetzung – es handelte sich ausnahmslos um westdeutsche Manager und Mittelständler mit Erfahrung in der Leitung mittelgroßer Betriebe – war zuvor in kurzer Zeit unter mehr oder weniger »halbchaotischen Umständen« erfolgt.³⁰² Die neuen Manager konnten sich ihre Arbeitsorte zum Teil selbst aussuchen, wobei sie gelegentlich unter möglichen Standorten auswählen mussten. Der Leiter der Niederlassung Frankfurt (Oder), der sich zwischen Chemnitz, Cottbus und Frankfurt (Oder) entscheiden sollte, begründete seine Auswahl später gegenüber der Presse. Den Rat eines »befreundeten Ostdeutschland-Kenners« berücksichtigend, entschied er sich dabei weitgehend ohne Kenntnis über die tatsächlichen Gegebenheiten vor Ort:

»Wenn ich mein Leben mit aller Gewalt verkürzen wolle, sollte ich nach Chemnitz gehen. Wenn es etwas weniger sein dürfte, nach Cottbus. Am besten sei es jedoch in Frankfurt (Oder). Dort – inmitten der Märkischen Heide und des Märkischen Sandes – sei die (Um-)Welt noch in Ordnung.«³⁰³

Der Cottbuser Niederlassungsleiter schilderte seine Wahl in der Rückschau ebenfalls nicht als Ergebnis einer regionalen Präferenz:

301 Vgl. Böick: Treuhand, S. 339.

302 Seibel: Verwaltete Illusionen, S. 143.

303 Wenn der Oberbürgermeister mit dem Treuhand-Regionalchef nicht kann, in: Handelsblatt vom 31.8.1992.

»Dass es mich dann nach Cottbus verschlug, war nur auf die Tatsache zurückzuführen, dass ich, als ich gefragt wurde, wo ich hinwolle, gesagt habe: »Eigentlich ist es ganz egal.« Dann wurde es Cottbus. Vorurteile zu Cottbus: »Wo liegt das, schon in Polen oder noch in Deutschland? Tagebauwüste ohne irgendwelchen Charme?«³⁰⁴

Den zukünftigen Niederlassungsleitern kam eine Schlüsselstellung bei der regionalen Privatisierungspraxis der THA zu. Ende November 1990 teilte das für die Niederlassungen zuständige Vorstandsmitglied Birgit Breuel mit, dass zukünftig alle Unternehmen, die zum Jahresende 1990 weniger als 1500 Beschäftigte zählten, unverzüglich an die zuständige Niederlassung zur weiteren Bearbeitung abzugeben seien. Zwar galten unter anderem für Verkehrs-, Energie- und Handelsunternehmen sowie für Verlage oder Hotelketten auch etliche Ausnahmen, dennoch bedeutete diese Entscheidung, dass der zahlenmäßig größte Teil der Treuhandbetriebe (ursprünglich war bis zu 80 Prozent geplant) durch die Niederlassungen betreut, privatisiert oder abgewickelt werden sollte.³⁰⁵ Die eigentliche Unternehmenszuordnung sollte sich jedoch auch aufgrund von Kompetenzrangeln und Unklarheiten bis Ende 1991 hinziehen.³⁰⁶ Die Niederlassungsleiter erhielten hierzu eine Entscheidungsfreiheit über Unternehmensverkäufe, deren Obergrenze bei 30 Millionen DM lag.³⁰⁷ Darüber hinaus waren sie für den Umgang mit dem bisherigen Personal sowie die Auswahl neuer Mitarbeiter verantwortlich. Zunächst stießen sie dabei auf erhebliche organisatorische und technische Probleme vor Ort, die zwar einerseits die Unabhängigkeit von der Zentrale noch erhöhten, andererseits den Aufbau der für die Aufgaben angemessenen Arbeitsstrukturen erschwerten. Der Leiter der Potsdamer Niederlassung schilderte seine ersten Arbeitswochen:

304 Landtag Brandenburg: Enquete-Kommission 5/1, Protokoll der 17. Sitzung, S. 52.

305 Vgl. Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation, Bd. 2, S. 557; Deutscher Bundestag: Beschlussempfehlung und Bericht des 2. Untersuchungsausschusses »Treuhandanstalt«, S. 174.

306 Vgl. Böick: Treuhand, S. 343; Seibel: Verwaltete Illusionen, S. 146.

307 Vgl. Seibel: Verwaltete Illusionen, S. 144.

»Die Mannschaft, die ich dort vorfand, bestand aus 22 Personen, davon zwei Kraftfahrer. Ein so großes Wirtschaftsvolumen mit 20 Leuten auch wirtschaftlich zu betrachten war schlechterdings nicht möglich. Wir sind in dieser Anfangsphase völlig untergegangen. Ich gehe davon aus, dass gerade in dieser Anfangsphase auch sehr viele Fehler bei uns entstanden sind.«³⁰⁸

Abgesehen von der zu Beginn bestehenden Personalknappheit mussten die neuen Niederlassungsleiter darüber entscheiden, ob und inwiefern mitunter vorbelastete Mitarbeiter, die vor 1990 zum Teil leitende politische Funktionen innehatten, weiter in der THA tätig sein sollten. In Cottbus entschied sich der neue Leiter, mit seinem Vorgänger zusammenzuarbeiten.

»Zumindest von der Organisation, die vorher Cottbus gemacht hatte, war uns freigestellt, ob wir mit der Person [dem vorherigen Leiter der Außenstelle, W-R Knoll] weiterarbeiten wollten oder ob man sie aus dem Amt nehmen sollte. Ich habe mich nach einem mehrstündigen Gespräch mit dem Herrn entschlossen, ihn zu behalten. [...] Die ostdeutschen Mitarbeiter waren schlichtweg in jeder Beziehung notwendig, weil sie Spezialwissen hatten, das wir als Westdeutsche in so kurzer Zeit nicht hatten aufnehmen können.«³⁰⁹

So wie in Cottbus entschied auch der Niederlassungsleiter in Potsdam, auf die Kenntnisse der Mitarbeiter nicht verzichten zu wollen:

»Ich bin von der Treuhandzentrale informiert worden, dass mein Vorgänger stasibelastet ist. [...] Uns ging es nicht in erster Linie um die Bereinigung alter Dinge, sondern vor allem darum, die Arbeit zu bewältigen. Sie können sich nicht vorstellen, wie voll die Flure waren mit Menschen, die nicht wussten, was mit den Betrieben geschieht. Wir brauchten jeden einzelnen Mitarbeiter. Wir haben uns dazu entschieden, den ehemaligen Leiter, der enorme Kenntnisse über die Region besaß, weiter zu beschäftigen, und zwar als Auskunftswesen.«³¹⁰

308 Landtag Brandenburg: Enquete-Kommission 5/1, Protokoll der 17. Sitzung, S. 47.

309 Ebd., S. 52.

310 Ebd., S. 63.

Der abgesetzte Außenstellenleiter war daraufhin bei internen Sitzungen anwesend und steuerte sein Wissen bei. Schließlich erschien jedoch im Berliner *Tagesspiegel* ein Artikel, in dem über die Weiterbeschäftigung des ehemaligen staatssozialistischen Leitungskaders berichtet wurde. Auf die daraufhin einsetzende Kritik reagierte der Niederlassungsleiter:

»Wir haben uns trotzdem überlegt – da wir damals jeden brauchten – ihn weiter zu beschäftigen, aber im Hinterzimmer. Er hat sein Wissen zur Verfügung gestellt, bis von der Zentrale offiziell noch einmal eine Untersuchung stattfand und dann die Order kam, ihn und ein oder zwei weitere Personen freizusetzen, was wir dann getan haben. Aber zuvor haben wir ganz deutlich gesagt: Das Wissen ist uns wichtiger als diese Bereinigung.«³¹¹

Im Herbst 1990 war die Tätigkeit in den Niederlassungen durch den personellen Aufbau geprägt. Zu den bisherigen ostdeutschen Mitarbeitern kamen westdeutsche hinzu. Im Dezember 1990 entschloss sich der THA-Vorstand, Privatisierungsteams in die Niederlassungen zu schicken. Diese sogenannten Taskforces bestanden aus Mitarbeitern von vier Unternehmensberatungsgesellschaften.³¹² Die Niederlassungen Potsdam und Frankfurt (Oder) erhielten Beratungsteams der Boston Consulting Group.³¹³ Zu deren Aufgaben zählten die Aufnahme der Unternehmensdaten, die Einstufung nach Privatisierungs- bzw. nach Sanierungsfähigkeit sowie die Erstellung der D-Mark-Eröffnungsbilanzen. Damit nahmen die Taskforces in den Niederlassungen eine »Schlüsselstellung« ein, die über die Rolle des Leitungsausschusses für die Zentrale hinausging.³¹⁴ Die Taskforce-Mitarbeiter prüften nicht nur Konzepte, sie waren auch maßgeblich am organisatorischen Aufbau der Niederlassungen beteiligt und bildeten insofern mit diesen eine personelle und strukturelle »Symbiose«.³¹⁵

311 Ebd., S. 62.

312 Vgl. Breuel/Allert: Treuhand intern, S. 129 f.

313 Vgl. Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation, Bd. 7, S. 1067.

314 Vgl. Seibel/Kapferer: Die organisatorische Entwicklung der Treuhandanstalt, S. 125 f.

315 Ebd., S. 126.

Der Personalzuwachs in den Niederlassungen erfolgte allerdings nicht nur durch Taskforce-Mitglieder. Auch neues ostdeutsches oder aus Westdeutschland stammendes Personal wurde rekrutiert. So stieg die Mitarbeiterzahl in den drei Brandenburger Niederlassungen von jeweils 15 bis 20 Beschäftigten Anfang Oktober 1990 bis Mitte 1991 auf 75 (Frankfurt [Oder]) bzw. 100 Mitarbeiter (Potsdam) an.³¹⁶

Tabelle 10: Personalentwicklung in der Treuhandniederlassung Frankfurt (Oder)³¹⁷

	Juni 1990	Dezember 1990	März 1991	Juni 1991	September 1991	März 1992	Juni 1992	September 1992	Dezember 1992
Mitarbeiter (inkl. Taskforce)	13	17	42	63	74	74	63	59	54
zusätzliche externe Berater	–	–	2	3	10	13	11	9	10

Die Erfahrungen des Umgangs zwischen ost- und westdeutschem Personal waren dabei unterschiedlich. Während die ostdeutschen Mitarbeiter die Wirtschaftsstrukturen vor Ort kannten, brachten die westdeutschen Unternehmensberater betriebswirtschaftliches Know-how mit. Auch die ehemaligen Leiter der Außenstellen mussten feststellen, dass ihr bisheriges Wissen für die neuen Aufgaben nicht ausreichte. Ein Außenstellenleiter erklärte dazu: »Wir waren überfordert. Die drei wichtigsten Voraussetzungen Produktmanagement, kaufmännisches Management und Rechtskenntnisse, die hatte keiner richtig.«³¹⁸ Dennoch oder gerade deswegen scheint zumindest aus Sicht des Niederlassungsleiters in Cottbus

316 Vgl. Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation, Bd. 2, S. 70, 86.

317 Vgl. Treuhandanstalt, Geschäftsstelle Frankfurt (Oder), Personalentwicklung April '90–September '93, o. D., BArch Berlin, B 412/25067, Bl. 178.

318 Zit. nach Fischer: »Es wäre schön, wenn die Treuhand Deutschland wäre«, S. 582.

die Zusammenarbeit zwischen West- und Ostdeutschen gut funktioniert zu haben:

»Die Treuhandmannschaft hat zusammengearbeitet, ich meine, sogar ganz hervorragend. Es gab keine Probleme damit, ob einer aus dem Osten oder aus dem Westen kam. [...] Die Mitarbeiter haben sich voll mit dem Ziel der Privatisierung identifiziert, und zwar – das muss man auch einmal sagen – mit dem Bewusstsein, dass alle nur befristet angestellt waren und noch weitergehend: Sie wussten, je erfolgreicher sie sind, desto schneller stehen sie wieder auf der Straße. Bei denen kann ich mich nur bedanken und sagen: Hut ab!«³¹⁹

Derartige Aussagen über eine unabhängig von der Herkunft funktionierende Zusammenarbeit galten jedoch nicht für die THA im Allgemeinen. Zum Teil zeigten sich unterschiedliche Prägungen, Einstellungen und Wahrnehmungen bis in die Leitungsebene des THA-Vorstands. So vergriff sich etwa THA-Vizepräsident Hero Brahms im Juli 1992 erheblich im Ton, als er sich im Rahmen einer Vorstandssitzung abfällig über ostdeutsche THA-Mitarbeiter äußerte: »Brahms entgleist heute mehrfach. Einmal behauptet er, man dürfe nicht so viele Ostmitarbeiter beschäftigen, wenn man die Qualität der Arbeit im Auge behalte. Mit diesen Negern könne man nicht arbeiten.«³²⁰ Zwar handelte es sich dabei um ein extremes Beispiel, zugleich zeigten sich jedoch innerhalb der THA-Mitarbeiterschaft wiederholt Vorbehalte und Stereotype zwischen west- und ostdeutschen Mitarbeitern.³²¹

Die Treuhandniederlassungen erhielten in Anlehnung an die ursprüngliche Binnenstruktur der Zentrale eine funktional gegliederte Organisationsstruktur.³²² Damit unterschied sich ihre Struktur von der THA-Zentrale, die inzwischen eine Aufteilung nach Branchen vorgenommen hatte. Ziel war es, die Eigenverantwortlichkeit der Niederlassungen

319 Landtag Brandenburg: Enquete-Kommission 5/1, Protokoll der 17. Sitzung, S. 51.

320 Tagebuch Klaus Schucht vom 14. Juli 1992, S. 711, BArch Koblenz, N 1585/17.

321 Vgl. Münzberg: Fette Beute.

322 Vgl. Deutscher Bundestag: Beschlussempfehlung und Bericht des 2. Untersuchungsausschusses »Treuhandanstalt«, S. 174.

zu stärken und den Privatisierungsprozess zu beschleunigen. Dem Niederlassungsleiter an der Spitze unterstanden die vier Funktionalbereiche (Direktorate) Privatisierung, Beteiligungen, Finanzen und Personal/Soziales. Für die Verwertung der Liegenschaften wurde zunächst ein eigener Geschäftsbereich eingerichtet, der dann in eine Geschäftsstelle der TLG umgewandelt wurde, die räumlich in der Niederlassung angesiedelt war, formal aber operativ durchaus eigenständig agierte.³²³

Der schematische Aufbau der Niederlassungen verdeutlicht auch die herausragende Rolle der Niederlassungsleiter. Sie erhielten eine vom THA-Vorstand ausdrücklich gewollte Selbstständigkeit und wurden somit zur Entscheidungsfreudigkeit motiviert.³²⁴ In der Eigenwahrnehmung betrachteten sie sich daher mitunter selbst als »kleine Könige«.³²⁵ Ein Niederlassungsleiter erklärte mit Blick auf seine Position:

»Man greift mit unlimitierter Machtfülle in das ganz individuelle Leben von Leuten ein. [...] Und die Aufgabe als Niederlassungsleiter [...] sie hat mich manchmal erinnert, [...] was man so in Büchern gelesen hat über so orientalische Potentaten. [...] Der Ermessensspielraum ist natürlich enorm hoch. Sie machen das ohne Rücksprache, in relativ hoher Machtfülle, und zwar sehr zügig, zig von solchen Sachen täglich.«³²⁶

Die relative Machtfülle der Niederlassungsleiter ergab sich aus der Tatsache, dass für ihre Entscheidungen bis zu einem bestimmten Volumen nicht das Mehraugenprinzip galt und sie vor Ort als höchste Entscheidungsinstanz ohne unmittelbare Kontrolle agierten. So musste bei insgesamt 2500 bis Oktober 1991 in Ostdeutschland erfolgten Privatisierungen der Niederlassungen nur in einem Prozent aller Fälle eine Genehmigung vom Vorstand bzw. dem Verwaltungsrat eingeholt werden.³²⁷ Zudem veranlasste der THA-Vorstand auch für die Niederlassungsleiter eine

323 Vgl. ebd.

324 Vgl. Seibel/Kapferer: Organisatorische Entwicklung, S. 125.

325 Vgl. Seibel: Verwaltete Illusionen, S. 144.

326 Zit. nach Böick: Die Treuhandanstalt, S. 53 f.

327 Vgl. Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation, Bd. 7, S. 1087.

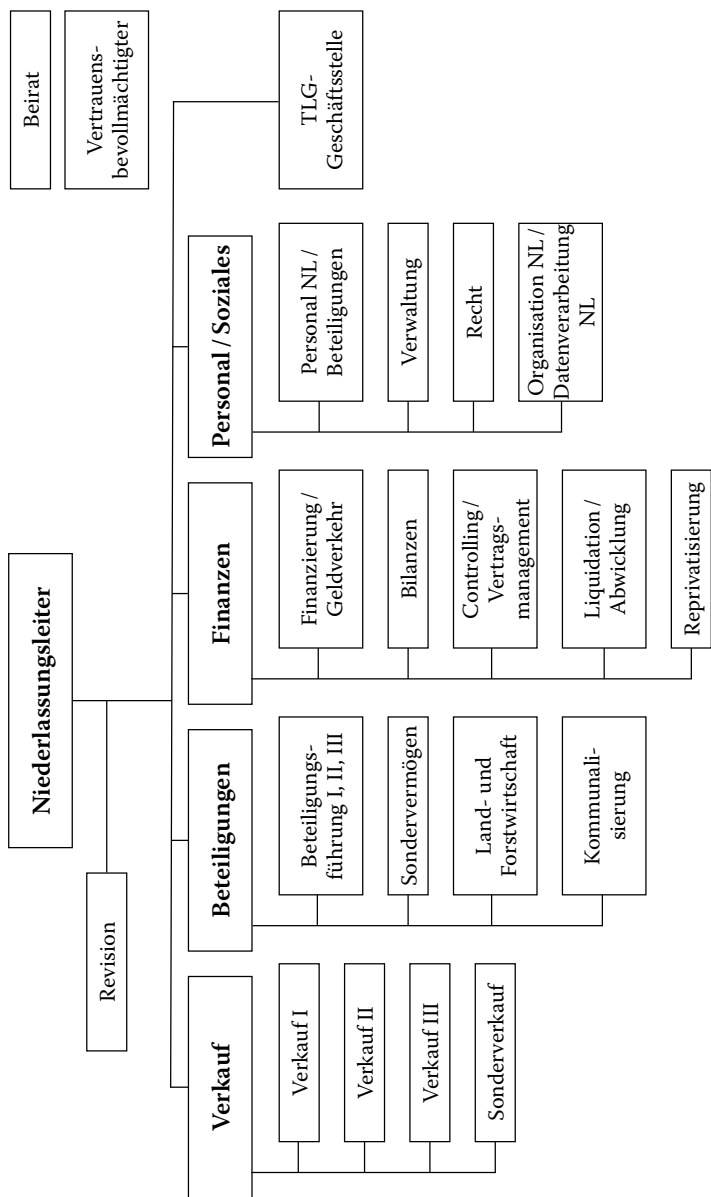


Abbildung 6: Allgemeines Schema Niederlassungsorganisation der THA

Haftungsfreistellung, die bis Mitte 1991 galt.³²⁸ Dadurch sollte die Eigenverantwortlichkeit der Niederlassungen erhöht und der Privatisierungsprozess vor Ort beschleunigt werden.³²⁹

Regionale Einbindung

Zugleich versuchte die THA-Zentrale im Rahmen des allgemeinen Bemühens einer verstärkten Informationspolitik, die regionale Akzeptanz der Niederlassungen zu stärken. Aus diesem Grund beschloss der Vorstand im Herbst 1990, Beiräte für die Niederlassungen zu berufen. Sinn und Zweck der Beiräte war es, einen »ständigen Gedankenaustausch und ein gutes Einvernehmen mit den Ländern und Gemeinden, mit den Verbänden und Vereinigungen der regionalen Wirtschaft sowie mit den gesellschaftlichen Kräften der Region« zu ermöglichen.³³⁰ In mindestens vierteljährlich durchzuführenden Sitzungen sollten die Niederlassungsleiter die Beiratsmitglieder über die Grundzüge und aktuellen Schwerpunktprobleme ihrer Arbeit informieren. Laut THA-Vorstand sollten sie gleichzeitig die Verantwortung dafür tragen, »die treuhandrelevanten Ergebnisse der gemeinsamen Aussprachen in die weitere Arbeit der Niederlassungen zu integrieren«.³³¹

Die Beiräte setzten sich aus Mitgliedern der Landesregierung, Vertretern von Städten und Gemeinden, der IHK, von Gewerkschaften, Kirchen und Bürgerbewegungen zusammen. In Frankfurt (Oder) wurden unter anderen der Oberbürgermeister, der Präsident der IHK, ein Vertreter der Unternehmerverbände, die Vorsitzende des DGB-Landesbezirks sowie ein Vertreter des katholischen Pfarramts in den Beirat berufen. Nur in Potsdam – und hier wahrscheinlich aufgrund der unmittelbaren geographi-

328 Vgl. Deutscher Bundestag: Beschlussempfehlung und Bericht des 2. Untersuchungsausschusses »Treuhandanstalt«, S. 214.

329 Vgl. Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation, Bd. 7, S. 1048.

330 Treuhandanstalt, Bereich Koordination allg. Länderfragen, Information Nr. 6 für die Landesregierungen vom 7.1.1991, S. 1, BArch Berlin, B 412/9612, unfol.

331 Ebd.

schen Nähe – war mit dem Staatssekretär des Wirtschaftsministeriums ein Mitglied der Landesregierung im Beirat vertreten.³³²

Die Beiratssitzungen selbst verliefen für gewöhnlich weitgehend gleichförmig. Der Niederlassungsleiter informierte über den aktuellen Stand bei Privatisierungen von Unternehmen und Liegenschaften, finanzielle Aufwendungen oder organisatorische Veränderungen.³³³ Das Ziel, die Ergebnisse der Aussprachen – sofern diese überhaupt den Charakter eines inhaltlichen Austauschs trugen – in die Arbeit der Niederlassungen zu integrieren, wurde jedoch nicht erreicht. Vielmehr trugen die Beiratssitzungen in Form der Präsentation umfangreichen Zahlenmaterials »hauptsächlich informativen Charakter«.³³⁴ Ganz offensichtlich war es auch dem Treuhandvorstand ein Anliegen, zu verhindern, dass in den Beiräten Diskussionen über Privatisierungsvorgänge geführt wurden. In einer Leitlinie für die Berufung und Arbeit der Beiräte in den Niederlassungen hieß es dementsprechend: »Einzelfälle sollten nicht Gegenstand der Beratung des Beirates sein«.³³⁵ Dieser Logik folgend schilderte der Potsdamer Niederlassungsleiter seine Eindrücke aus der Zusammenarbeit mit den Beiräten:

»Der Chef meines Beirats war [...] der Oberbürgermeister von Potsdam. Dieser Beirat hatte in regelmäßigen Sitzungen Gelegenheit, über alles informiert zu werden. Ich habe generell ein Statement gegeben, wie es vorangeht, wo wir Schwierigkeiten haben, wo wir total aufgelaufen sind. Aber die Kommunikation war mit den Repräsentanten dieser Gruppen dort jederzeit möglich.«³³⁶

332 Vgl. Mitglieder der Beiräte in den Niederlassungen, o.D., BLHA, Rep. 1700 MW, Nr. 102, unfol.

333 Vgl. Protokoll der Beiratssitzung der Treuhandanstalt, Niederlassung Cottbus, am 15. Januar 1992; Treuhand-Beiratssitzung in Potsdam vom 6.5.1991, ebd.

334 Bericht über die Einbeziehung der Länder und Kommunen in die Entscheidungen der Treuhandanstalt für den 2. Untersuchungsausschuss des Deutschen Bundestages, A-Drucksache Nr. 44, Beweisbeschluss 2/66 vom 15.12.1993, BArch Berlin, B 412/9612, unfol.

335 Leitlinie für die Berufung und Arbeit der Beiräte in den Niederlassungen, o.D., BLHA, Rep. 1700 MW 2Z, Nr. 220, unfol.

336 Landtag Brandenburg: Enquete-Kommission 5/1, Protokoll der 17. Sitzung, S. 48.

Eine weitere Kontrollmöglichkeit ergab sich aus der Stellung der Vertrauensbevollmächtigten. Diese auf Anregung von Bundeskanzler Kohl geschaffene Position sollte als Anlaufstelle für Beschwerden aus Bevölkerung, Politik und Gewerkschaften dienen. Die Institution des Vertrauensbevollmächtigten, der in jeder Niederlassung installiert wurde, sollte sich hauptsächlich mit den Problemen des »fortwirkenden kollusiven Zusammenwirkens alter Seilschaften von ehemaligen Funktionären der DDR in Wirtschaft und Verwaltung der neuen Länder beschäftigten«.³³⁷ Die Vertrauensbevollmächtigten gingen Vorwürfen gegen Betriebsleiter, Käufer oder Treuhandmitarbeiter nach, bei denen eine politische Vorbelastung durch ihre Tätigkeit in der DDR vor 1989 unterstellt wurde. Faktisch agierten die Vertrauensbevollmächtigten in einer rechtlichen Grauzone. Sie sprachen Empfehlungen zu möglichen Entlassungen aus und bildeten damit *ein*, wenn nicht sogar *das* wichtigste Instrument politischer Maßnahmen des Personalaustauschs in der Treuhandanstalt, obgleich ihre Funktion durchaus Denunziation Vorschub leisten konnte.³³⁸ In Cottbus, Frankfurt (Oder) und Potsdam rekrutierte sich das Personal aus pensionierten westdeutschen Richtern. Der in Frankfurt (Oder) tätige Vertrauensbevollmächtigte, ein ehemaliger Richter am Bundesverwaltungsgericht, konstatierte im Rahmen seiner Tätigkeit die Angst vieler Besucher vor möglichen Nachteilen und schlussfolgerte auch aufgrund des selbstbewussten Auftretens im Amt verbliebener Geschäftsführer von THA-Unternehmen, dass eine Wende in den Köpfen der Menschen noch auf sich warten lasse.³³⁹ Mit Blick auf direkt in der THA betroffene Mitarbeiter kritisierte er außerdem mangelnde Einflussmöglichkeiten und die an ihn gerichtete Aufforderung, »sich aus diesen Fragen herauszuhalten«.³⁴⁰ Eine Überprüfung des operativen Geschäfts der THA-Niederlassungen gehörte ohnehin nicht zum Aufgabenbereich der Vertrauensbevollmächtigten.

337 Deutscher Bundestag: Beschlussempfehlung und Bericht des 2. Untersuchungsausschusses »Treuhandanstalt«, S. 53.

338 Vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 179.

339 Vgl. *Die Wende hat noch nicht stattgefunden*, in: *Neue Zeit* vom 14.3.1991.

340 Ebd.

Umwandlung der Niederlassungen in Geschäftsstellen

Bereits Mitte 1992 zeigte sich, dass die Niederlassungen ihren Privatisierungsauftrag früher als die Zentrale abschließen würden. Für die weiterzuführenden Aufgaben, nämlich die Überwachung der Investitions- und Arbeitsplatzzusagen sowie die Begleitung der in die Abwicklung gegebenen Betriebe, entwarf der THA-Vorstand ein sogenanntes Phase-II-Modell, das auf den Umbau der bisherigen Struktur hinauslief.³⁴¹ Während die Bereiche Privatisierung und Beteiligungsbetreuung entfielen, gewannen das Vertragsmanagement, die Abwicklung, die Vermögensrückübertragung und die Liegenschaften (TLG) an Bedeutung.

Zu einem wesentlichen Schwerpunkt der Arbeit sollte das Vertragsmanagement werden. Dieses beinhaltete unter anderem das Controlling, die Führung von Nachverhandlungen und das Berichtswesen.³⁴² Da die durchschnittliche Bearbeitungsdauer einer Liquidation mindestens zwei Jahre betrug, zählten die Überwachung der Verkäufe und Teilverkäufe, die Betreuung der Liquidatoren und die Prüfung der Liquidationsberichte zu einer weiteren wichtigen Aufgabe. Dazu wurden die Niederlassungen in THA-Geschäftsstellen umgewandelt und mit den TLG-Geschäftsstellen organisatorisch zusammengelegt. Geführt wurden die Geschäftsstellen jeweils von einem Geschäftsstellenleiter THA und einem Geschäftsstellenleiter TLG. Sie besaßen gegenseitige Vertretungsbefugnis und repräsentierten die Geschäftsstelle im Außenverhältnis.³⁴³ In gewisser Weise griff die Umwandlung der Niederlassungen in Geschäftsstellen damit der Entwicklung in der Zentrale vor.³⁴⁴ Die Akzentverschiebung von Verkaufstätigkeiten hin zu Begleitung und Kontrolle ging auch in den Regionen mit einem Revirement an der Spitze der Einrichtungen einher. Die bis dato im Fokus der Berichterstattung stehenden Brandenburger Niederlassungsleiter beendeten ihre Tätigkeit und verkündeten zudem

341 Vgl. Information für die Landesregierung Nr. 29 durch Direktorat Koordinierung allgemeine Länderfragen: Organisation der Niederlassungen nach Abschluss der Privatisierung vom 10.12.1992, S. 1, BLHA, Rep. 1700 MW 3Z, Nr. 3143, unfol.

342 Vgl. ebd., S. 2.

343 Vgl. ebd.

344 Vgl. Böick: Treuhand, S. 514 f.

medienwirksam zwischen August 1992 und Januar 1993 das Ende der Niederlassungen.³⁴⁵

Mit dem Übergang in die Phase II rückten in der Regel bisherige Direktoren auf die neue Position des THA-Geschäftsstellenleiters.³⁴⁶ Im weiteren Verlauf wurde die Mitarbeiterzahl reduziert. In der Phase-II-Struktur arbeiteten die drei Brandenburger Geschäftsstellen etwa von Anfang 1993 bis 1996. Die Treuhand-Nachfolgeorganisation BvS beschloss dann die Zusammenlegung und Schließung der Geschäftsstellen ab 1996.³⁴⁷ In der Geschäftsstelle Cottbus, die Ende 1995 erfuhr, dass die Auflösung zum 30. Juni 1996 erfolgen sollte, arbeiteten zu diesem Zeitpunkt noch 34 Mitarbeiter, davon 26 aus den neuen und acht aus den alten Bundesländern. Die THA-Geschäftsstellen in Cottbus und Frankfurt (Oder) beendeten ihre Tätigkeiten Ende 1996, noch zu erledigende Aufgaben wurden zunächst an die nun verbliebene TLG-Geschäftsstelle Berlin/Brandenburg in Potsdam bzw. die BvS-Zentrale in Berlin übertragen.³⁴⁸

Privatisierungsergebnisse

Bis zur Umwandlung in Geschäftsstellen hatten die Niederlassungen einen weitreichenden Privatisierungsauftrag besessen. Dieser umfasste nicht nur Industriebetriebe, sondern auch den sogenannten Sonderbestand und damit Apotheken, Gaststätten und den Handel in der Region. Für das neue THA-Leitungspersonal bestand die Hauptaufgabe zunächst einmal darin, möglichst viele Informationen über den Bestand an Unternehmen und Betriebsstätten zu gewinnen. Ob und inwiefern sich die leitenden Mitarbeiter einen Überblick über das Portfolio verschafften, hing stark von ihrem persönlichen Engagement ab. Der Leiter der Cottbuser

345 Vgl. Treuhand Cottbus beendet Geschäft, in: Berliner Zeitung vom 28.8.1992; Privatisierung abgehakt, in: Berliner Zeitung vom 21.1.1993; Treuhand Potsdam schließt, in: Neue Zeit vom 15.12.1992.

346 Vgl. Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation, Bd. 7, S. 1038.

347 Vgl. Oschmann: Politisch-institutionelle Wirkungen, S. 52 f.

348 Vgl. ebd., S. 53.

Niederlassung schilderte vor dem Hintergrund der peripheren Lage vieler Betriebe sein Vorgehen:

»Wir hatten in Cottbus das Problem, dass sich das Interesse der Investoren mehr oder minder am Nullpunkt befand. Ich habe immer angesichts dieser Region gesagt: Bis zum Hermsdorfer Kreuz fährt man vielleicht noch nach Dresden, und dann fährt man in Richtung Norden nach Berlin und Potsdam, und wir in Cottbus bekommen gar nichts ab. So war es dann auch. In den ersten Monaten bin ich fast jedes Unternehmen der rund 300 abgefahren, um mir selbst einen Eindruck zu verschaffen, was dort eigentlich getan wird.«³⁴⁹

Sofern dieser Aufwand tatsächlich betrieben wurde, handelte es sich keinesfalls um die Regel. Einzelne Mitarbeiter, die für die Beteiligungen zuständig waren, betreuten normalerweise zwischen 20 und 40 Firmen, gelegentlich auch mehr. Detailliertes Wissen über die Einzelstandorte war eher die Ausnahme denn die Regel. Mitunter konnte es vorkommen, dass sich die THA-Mitarbeiter zunächst von Kaufinteressenten über die betreffenden Betriebe unterrichten lassen mussten.³⁵⁰

Die Ausrichtung der Unternehmen war vielschichtig und unterschiedlich. Baufirmen wie die BSP-Baustoff- und Porenbeton GmbH in Doberlug-Kirchhain mit 23 Beschäftigten zählten ebenso zum THA-Bestand wie die Herrenkonfektion Oranienburg GmbH (128 Mitarbeiter), die Prenzlauer Schlachtbetrieb GmbH (63), die Wirtschafts- und Steuerberatungsgesellschaft mbH Frankfurt (Oder) (62) oder die Autoservice GmbH Tantow (20).³⁵¹ Durch Aufspaltungen, Mantelgesellschaften und Teilprivatisierungen erhöhte sich der Unternehmensbestand in den Niederlassungen zunächst sukzessive. In Potsdam stieg die Anzahl der zu betreuenden Betriebe so von 234 Ende 1990 bis Anfang 1993 auf 374.³⁵²

349 Landtag Brandenburg: Enquete-Kommission 5/1, Protokoll der 17. Sitzung, S. 52.

350 Vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 146.

351 Vgl. THA Niederlassung Potsdam und Cottbus, Übersicht noch zu Privatisierende Unternehmen, o.D., BLHA, Rep. 1700 MW 2Z, Nr. 220, unfol.; Gesamtportfolio Niederlassung Frankfurt, 21.1.1993, BArch Berlin, B 412/3123, Bl. 79.

352 Vgl. THA-Unternehmensbestand NL Potsdam, 25.1.1993, BArch Berlin, B 412/3117, Bl. 72.

Dabei wiesen die Brandenburger Niederlassungen wesentlich geringere Unternehmensbestände auf als die THA-Filialen in Sachsen oder Thüringen. Dies hing mit der stärker agrarisch geprägten Struktur der Brandenburger Wirtschaft – Agrarbetriebe wurden nur zu einem kleinen Teil von der THA betreut – sowie mit der geringeren Bevölkerungs- und Betriebsdichte zusammen. Dementsprechend betreute die größte THA-Niederlassung in Chemnitz im April 1992 mehr Betriebe (1082) als die drei Brandenburger Niederlassungen zusammen (974).³⁵³

Ein Blick auf die Bestandsentwicklungen zeigt im Vergleich der THA-Niederlassungen in Brandenburg generell ähnliche Privatisierungsergebnisse. Nur bei den Liquidationen lag die Niederlassung Potsdam mit 39 Prozent deutlich über den jeweiligen Quoten in Cottbus und Frankfurt (Oder) (jeweils 22 Prozent) und damit auch über dem Gesamtdurchschnitt aller THA-Niederlassungen (32 Prozent).

Tabelle 11: Bestandsentwicklungen in den Treuhandniederlassungen, Stand September 1994³⁵⁴

Niederlassungen (NL)	Bestand	Privatisiert	Reprivatisiert	Kommunalisiert	Liquidiert
Cottbus	324	170	80	3	71
Frankfurt (Oder)	282	195	17	9	61
Potsdam	399	205	28	9	156
Summe aller NL	8263	3931	1504	176	2617
Durchschnitt aller NL	551	262	100	12	174

Bei den Privatisierungen zeigte sich, dass der Anteil von Management-Buy-out-Verkäufen, also der Übernahme der Betriebe durch leitende, größtenteils ostdeutsche Angestellte, ein wichtiger Faktor im Rahmen der Gesamtprivatisierungstätigkeit der Niederlassungen war. So wurden bei 570 Privatisierungen in Brandenburg, insgesamt 300 Betriebe, mittels MBO verkauft, wobei eine genaue Aussage, ob und inwieweit westdeut-

353 Vgl. Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation, Bd. 8, S. 45.

354 Tabelle nach Treuhandanstalt Monatsbericht, September 1994, S. A3, BArch Berlin, B 412/24129, unfol.

sche Beteiligungen (Management-Buy-ins, MBI) dabei zum Einsatz kamen, auf der Grundlage der THA-Informationen nicht getroffen werden kann.³⁵⁵ Ausländische Käufer spielten jedenfalls nur eine geringe Rolle. In der Niederlassung Potsdam wurden bis Anfang 1992 etwa fünf Prozent der Betriebe von ausländischen Investoren übernommen.³⁵⁶

Die Privatisierungen führten in Cottbus, Frankfurt (Oder) und Potsdam bis April 1993 zu Investitionszusagen über sechs Milliarden DM.³⁵⁷ Generell schnitt die Niederlassung Cottbus bei den Investitions- und Arbeitsplatzzusagen je privatisiertem Betrieb etwas schlechter ab als die Dependancen in Frankfurt (Oder) und Potsdam. Dies hing nicht zuletzt damit zusammen, dass das Gebiet der Cottbuser Niederlassung entsprechend den alten Bezirksgrenzen nicht an Berlin grenzte, wo generell höhere Verkaufspreise und Zusagen erzielt werden konnten als in Hauptstadt-ferneren Regionen. Zusammengerechnet erreichten die drei Niederlassungen durch Privatisierungen die Sicherung von 69 440 Arbeitsplätzen, wenngleich Angaben zu den Ende 1990 in den Betrieben Beschäftigten fehlen.³⁵⁸ Für die Niederlassung Frankfurt (Oder) prognostizierte der dortige Leiter im August 1992 den Erhalt von zwei Dritteln der ursprünglich 30 000 Arbeitsplätze in den THA-Betrieben.³⁵⁹

Öffentliche Wahrnehmung und Skandale

Wie die Zentrale gerieten auch die Niederlassungen der THA mit der Zeit in das Kreuzfeuer der öffentlichen Kritik. Die einsetzende negative lokale Berichterstattung bedeutete für die THA-Mitarbeiter eine Belastung, die

355 Vgl. Abweichungsanalyse NL-Report/GS-Report vom 28.4.1993, S. 4, BArch Berlin, B 412/26252, unfol.

356 Vgl. Potsdamer Treuhand-Niederlassung privatisierte 200 Unternehmen, in: Potsdamer Neueste Nachrichten vom 11.1.1992.

357 Vgl. NL-Report März 1993 vom 19.4.1993, S. 6, BArch Berlin, B 412/26252, unfol.

358 Vgl. ebd.

359 Vgl. Wenn der Oberbürgermeister mit dem Treuhand-Regionalchef nicht kann, in: Handelsblatt vom 31.8.1992.

zum Teil dazu führte, dass der eigene Arbeitgeber verheimlicht wurde.³⁶⁰ In Cottbus sah sich der neu eingesetzte Leiter frühzeitig mit Vorwürfen der Presse konfrontiert:

»In Cottbus wurde ich nach vier Tagen mit der Überschrift in der ›Lau-sitzer Rundschau‹ ›Mit der Treuhand ins Unglück‹ überrascht. Was da los war, brauche ich nicht weiter zu schildern. Auch bei mir waren es im Grunde genommen die Mitarbeiter, die größere Betroffenheit zeigten; denn mir war klar, was mich erwartet, und konnte daher besser damit umgehen. Die Mitarbeiter aber waren aufs Höchste irritiert und beunruhigt.«³⁶¹

Der Potsdamer Niederlassungschef beschrieb die Situation seiner Mitarbeiter in der Rückschau in ähnlicher Weise:

»Ich persönlich habe sehr darunter gelitten, dass die Mitarbeiter, die eine tolle Arbeitsbereitschaft gezeigt haben, sozusagen in einem Minenfeld tätig und Verdächtigungen, Verleumdungen, Beschuldigungen usw. ausgesetzt waren. Sie haben mir auch berichtet, dass sie in ihrem häuslichen Umfeld ihren Arbeitgeber nicht zu nennen versuchten.«³⁶²

Bedrohungen und Beleidigungen führten insbesondere vor dem Hintergrund der Ermordung von Treuhandpräsident Rohwedder an Ostern 1991 zur Erstellung eines Sicherheitskonzepts für die Räumlichkeiten der Niederlassungen. Wachpersonal und die Ausstattung mit Alarmanlagen und Ähnlichem verursachten jedoch zugleich eine Diskussion über die Folgen einer derartigen Isolierung für Besucher wie Kaufinteressierte, Anwälte und Notare. Die Niederlassungen befanden sich in einem Spannungsfeld. Einerseits sollte ausreichende Sicherheit gewährleistet, andererseits ein »kundenfreundlicher Charakter« aufrechterhalten werden. In jedem Falle vermieden werden sollte eine Abschottung, durch die ein »drohen-

360 Vgl. Laabs: Goldrausch, S. 258.

361 Landtag Brandenburg: Enquete-Kommission 5/1, Protokoll der 17. Sitzung, S. 64.

362 Ebd.

des Bunkerimage und damit unvertretbare Bürgerdistanz« befürchtet wurde.³⁶³

Um dieses Spannungsfeld aufzulösen sowie das generell schlechte Image der THA zu verbessern, verstärkten die Niederlassungen ihre Öffentlichkeitsarbeit. So wurde zum Beispiel in Potsdam neues Personal gewonnen und mit der Betreuung der Presse beauftragt:

»Wir haben nachher einen Herrn, der Öffentlichkeitsarbeit studiert hatte, ausschließlich mit Öffentlichkeitsarbeit betraut. Da wurde es in der Presse sehr viel sachlicher. Wir sind dann sogar in die Offensive gegangen und haben bei gewissen Anlässen – bei der hundertsten, der zweihundertsten Privatisierung und Ähnlichem – Pressekonferenzen abgehalten. Die Presse wurde eingeladen, die vorliegenden Fälle wurden dokumentiert, und es wurde berichtet, wie wir – mit allem Hin und Wieder – zu der Lösung gekommen sind und wie schwierig das alles war.«³⁶⁴

Auch mit Blick auf die Landesregierung versuchten die regionalen THA-Verantwortlichen, sich durch eine offene Informationspolitik Rücken-deckung für die eigene Arbeit einzuholen und aufkommende Kritik möglichst schnell aufzufangen.

»Mit der Landesregierung haben wir beispielsweise ganz hervorragend gearbeitet. Der Draht zu Herrn Stolpe war fantastisch, man konnte jederzeit zu ihm kommen. Ich habe auch nie ein kritisches Wort von ihm persönlich gehört. In unserer Zusammenarbeit mit Herrn Hirche gab es keinerlei Probleme. Aber er war auch permanent über unser Vorgehen informiert. Selbst mit Frau Hildebrandt sind wir relativ gut klargekommen, meistens auch mit den Landräten.«³⁶⁵

Aufgrund der räumlichen Nähe war dieses Unterfangen für die Niederlassung Potsdam augenscheinlich am einfachsten, wie sich der dortige Niederlassungsleiter erinnerte: Dass es sich zumindest in der Selbstwahr-

363 Aktennotiz Sicherheitskonzept der Treuhandanstalt Niederlassung Potsdam vom 5.2.1992, BArch Berlin, B 412/9607, Bl. 390.

364 Landtag Brandenburg: Enquete-Kommission 5/1, Protokoll der 17. Sitzung, S. 63.

365 Ebd., S. 50.

nehmung in Potsdam nicht um einen Einzelfall handelte, dokumentierte auch der Cottbuser Niederlassungsleiter in seiner Bewertung des Verhältnisses zur Landesregierung:

»Cottbus liegt etwas weiter von der Landeshauptstadt entfernt; Probleme mit der Landesregierung hatten wir eigentlich auch nicht. Alle drei Monate erfolgte ein Treffen mit Herrn Stolpe beziehungsweise Frau Hildebrandt und anderen Herrschaften [im Rahmen des Treuhandkabinetts, W-R Knoll]. Wir standen in permanentem Kontakt mit dem Wirtschaftsministerium. Dass es – wenn überhaupt – nur wenige Konflikte gab, lässt sich schon daran erkennen, wie selten die Kontakte mit der Landesregierung waren; das war ein gutes Zeichen.«³⁶⁶

Derartige Einschätzungen täuschten aber auch nicht über die relative Machtlosigkeit regionaler Akteure hinweg. Der Potsdamer THA-Leiter bemerkte zu den Möglichkeiten und Grenzen der Zusammenarbeit mit politischen Akteuren vor Ort, dass die »Treuhandpolitik« im Grunde vorgegeben gewesen sei, weshalb es auch keinen grundsätzlichen Streit mit der Landesregierung gegeben habe: »Wenn es einen Disput gegeben hätte, dann wäre er im Verwaltungsrat [der THA] ausgetragen worden, denn dort wurde die grundsätzliche Politik festgelegt und wurden die Vorgaben erarbeitet. Zwischen unserer Niederlassung und der Landesregierung gab es keine Konflikte.«³⁶⁷

Die von den Niederlassungen angestrebte Imageverbesserung erlebte im Laufe der Zeit immer wieder Rückschläge.³⁶⁸ Ein westdeutscher Bauunternehmer klagte etwa mehrfach gegen die Vertragskonditionen der THA beim Kauf eines Grundstücks in Potsdam. Die Verfahren zogen sich medienwirksam bis zum Jahr 2015 hin, ehe sie erst mit einem Urteil des Europäischen Gerichtshofs für Menschenrechte zugunsten der THA

366 Ebd., S. 57.

367 Ebd.

368 Vgl. Die Praktiken der Treuhandanstalt zwischen Anspruch und Realität, in: Neue Zeit vom 12.9.1992.

bzw. der Bundesregierung entschieden wurden.³⁶⁹ Zwischen dem Leiter der Frankfurter Treuhandniederlassung und dem dortigen Oberbürgermeister kam es immer wieder zu öffentlich ausgetragenen Auseinandersetzungen über Grundstücke und Immobilien, die die Stadt von der THA bzw. der TLG erwerben wollte. Der Oberbürgermeister strengte sogar eine Dienstaufsichtsbeschwerde gegen den THA-Regionalchef an, die allerdings nicht weiterverfolgt wurde.³⁷⁰ Gravierender als diese Posse erwies sich hingegen der Bestechungsverdacht gegen einen Mitarbeiter der Privatisierungsabteilung der THA-Niederlassung Frankfurt (Oder). Dieser hatte laut einem Bericht des *Tagesspiegels* einer Bewerberfirma im Rahmen einer Ausschreibung seine persönliche Unterstützung angeboten, um deren Konzept so zu verändern, dass die Firma den Zuschlag erhalten würde. Dabei habe der THA-Mitarbeiter mitgeteilt, dass er bei seiner »Hilfe« von einer noch auszuhandelnden finanziellen Abfindung durch das Unternehmen ausgehe.³⁷¹ Die THA sah sich schließlich gezwungen, den Mitarbeiter aufgrund der Anschuldigungen nach einer Anfangsprüfung fristlos zu entlassen.³⁷² Weitere Vorwürfe gegenüber dem Niederlassungsleiter erwiesen sich allerdings als haltlos.³⁷³ In anderen Fällen waren es nicht THA-Mitarbeiter, sondern Kaufinteressenten, die über eine gewisse kriminelle Energie verfügten. In der Niederlassung Cottbus zeigten sich durch einen solchen Fall aber auch generelle strukturelle Defizite in der durch ein hohes Tempo geprägten Privatisierungstätigkeit.

369 Vgl. Treuhand-Streit: Bernd Breuer gegen die BRD, in: Die Zeit vom 26.7.2012; Europäischer Gerichtshof für Menschenrechte, Fünfte Sektion, Entscheidung Individualbeschwerden Nr. 42609/08 und 32996/11 M. GmbH und M. GmbH gegen Germany, ausgefertigt am 16.4.2015, [https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22itemid%22:\[%22001-167377%22\]}](https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22itemid%22:[%22001-167377%22]}) (Zugriff am 13.1.2022).

370 Vgl. Wenn der Oberbürgermeister mit dem Treuhand-Regionalchef nicht kann, in: Handelsblatt vom 31.8.1992.

371 Vgl. Bestechungsverdacht in Treuhand-Niederlassung, in: Der Tagesspiegel vom 19.6.1991.

372 Vgl. ebd.

373 Vgl. Hotelier zieht Vorwürfe gegen Frankfurter Treuhandchef zurück, in: Der Tagesspiegel vom 11.7.1991.

Die Treuhand als Betrugsoffer: Die Privatisierung des Cottbuser Planungs- und Ingenieurbüro GmbH

Am 26. Juli 1991 meldete die *Berliner Zeitung* auf der ersten Seite: »Treuhand verkaufte Firma an Hochstapler«. Laut Artikel hatte die Treuhandniederlassung Cottbus die Cottbuser Planungs- und Ingenieurbüro GmbH (CoPI) an einen wegen Scheckbetrugs vorbestraften ehemaligen Cottbuser verkauft, der den Kaufpreis allerdings nicht überwiesen hatte. Eine Anfrage beim Niederlassungsleiter ergab, dass der Kaufvertrag annulliert worden, aber »ein Schaden nicht entstanden« sei. Darüber hinaus konnte dem Artikel entnommen werden, dass die Stelle des Privatisierungsdirektors neu besetzt wurde und der ehemaligen Geschäftsführung von CoPI erneute Verhandlungen über den Kauf per MBO in Aussicht gestellt wurden.³⁷⁴

Auslöser dieser Entwicklungen war die im Sommer 1990 erfolgte Ausgliederung und Umwandlung der Projektierungsabteilung des Tiefbaukombinats Cottbus gewesen. Der Betrieb hatte daraufhin mit 120 Beschäftigten als Cottbuser Planungs- und Ingenieurbüro GmbH (CoPI) firmiert und war der THA-Niederlassung Cottbus zugeordnet worden. Ende Februar 1991 wurde die CoPI öffentlich zur Privatisierung ausgeschrieben. Zwar gab es daraufhin von mehreren Unternehmen Interessensbekundungen, bis zum Ende der Ausschreibungsfrist am 2. April erfolgte aber letztlich nur ein konkretes Angebot im Rahmen eines MBO. Die leitenden Angestellten des Betriebes boten der THA einen Kaufpreis in Höhe von 1,2 Millionen DM an. Mitte Mai 1991 besserten sie das Angebot auf 1,5 Millionen DM nach.³⁷⁵ Zu diesem Zeitpunkt hatte sich bei der Niederlassung ein neuer Kaufinteressent aus Stuttgart gemeldet, der THA-Chefin Breuel in einem Referenzschreiben der Landesregierung Baden-Württembergs als »ordentlicher Investor« empfohlen worden

374 Treuhand von Hochstapler um 250 000 Mark geprellt, in: *Berliner Zeitung* vom 26.7.1991.

375 Vgl. Revisionsbericht Nr. 54/91, Cottbusser Planungs- und Ingenieurbüro GmbH (CoPI) vom 22.1.1992, S. 2, BArch Berlin, B 412/24582, unfol.

war.³⁷⁶ Am 17. Mai reichte der angebliche Inhaber eines Ingenieurbüros in Stuttgart ein Angebot mit einem Kaufpreis über 2,5 Millionen DM ein, das – ebenso wie das MBO-Angebot – den Erhalt von 100 Arbeitsplätzen vorsah. Aufgrund des höheren Kaufpreisangebots entschied die Niederlassung – unklar blieb, ob die Entscheidung vom Niederlassungsleiter oder dem Privatisierungsdirektor getroffen wurde –, dass die CoPI an den Bieter aus Stuttgart, der nach der Maueröffnung von Cottbus nach Baden-Württemberg gezogen war, verkauft werden sollte.

Der Privatisierungsvertrag enthielt einen Kaufpreis von drei Millionen DM in Verbindung mit Investitionszusagen über weitere 2,68 Millionen DM bis Ende 1993. Der Übernahmestichtag wurde auf den 1. Juni 1991 festgelegt, während der Kaufpreis erst zum 10. Juni 1991 fällig werden sollte. Wenige Tage nach der notariell beglaubigten Übernahme des Betriebes stellte der neue Eigentümer vier Schecks in einem Gesamtwert von 274 000 DM auf die Firma CoPI aus und sperrte zugleich die Bankvollmacht des bisherigen Geschäftsführers.³⁷⁷ Da auch bis zum 23. Juli der Kaufpreis nicht bei der THA eingegangen war, verfügte das Landgericht Stuttgart auf Antrag der THA, dass der Käufer nicht mehr für die CoPI handeln und über den Geschäftsanteil verfügen durfte. Am 6. August 1991 wurde der Kaufvertrag »wegen arglistiger Täuschung« angefochten.³⁷⁸ Birgit Breuel erklärte gegenüber der Presse, dass der umstrittene Verkauf auf eine »Panne« zurückzuführen sei.³⁷⁹ Zwar konnte noch im September 1991 die Rücküberweisung von 117 000 DM erreicht werden, aufgrund der noch fehlenden 157 000 DM sah sich die THA aber gezwungen, am 11. November 1991 einen Mahnbescheid auszustellen und bei der Staatsanwaltschaft Stuttgart eine Strafanzeige gegen den Käufer stellen.³⁸⁰ Zu diesem Zeitpunkt war der Fall erneut Gegenstand der Richterstattung. Thematisiert wurde nun das Verhältnis von Niederlas-

376 Wenn die Treuhand »Schwarzer Peter« spielt, in: Berliner Zeitung vom 28.10.1991.

377 Vgl. Revisionsbericht Nr. 54/91, S. 3 f., BArch Berlin, B 412/24582, unfol.

378 Ebd., S. 4.

379 Treuhand will verkauftes Unternehmen zurück, in: Neue Zeit vom 24.8.1991.

380 Vgl. Revisionsbericht Nr. 54/91, S. 4, BArch Berlin, B 412/24582, unfol.

sungsleiter und Privatisierungsdirektor und die Frage, wer von beiden für die Verkaufsentscheidung verantwortlich zu machen war. Der zunächst beurlaubte Privatisierungsdirektor erklärte, der Niederlassungsleiter habe die Verhandlungen mit dem Stuttgarter Kaufinteressanten geführt und schließlich die Anweisung erteilt, dass der Vertrag trotz mehrfach geäußelter Bedenken in seiner Abwesenheit unterschrieben werde.³⁸¹ Dieser Darstellung widersprach der Niederlassungsleiter und entgegnete, dass er an den Gesprächen und Verhandlungen, die vom Privatisierungsdirektor geführt worden seien, gar nicht teilgenommen habe.³⁸²

In der THA-Zentrale bemühte sich Pressesprecher Wolf Schöde, aufgrund der unklaren Faktenlage eine eindeutige Schuldzuweisung zu vermeiden. Zugleich versuchte Schöde, den Niederlassungsleiter aus der Schusslinie zu nehmen und die Unregelmäßigkeiten primär dem Privatisierungsdirektor anzulasten. Dieser habe laut Schöde »wohl übersehen, daß der Kaufpreis von drei Millionen DM erst am 10. Juni zahlbar wurde«. Zudem deutete er an, dass man bereits im April 1991 mit dem Privatisierungsdirektor »Probleme« gehabt habe. Zwar vermied Schöde abschließend den Vorwurf des Vorsatzes, bezeichnete den Vorfall jedoch insgesamt als »Schlamperei«.³⁸³ Schödes Strategie, eine direkte Schuldzuweisung zu vermeiden, war offensichtlich der Versuch, eine mediale Schlammschlacht zu verhindern. Auf Drängen des Niederlassungsleiters hatte der Privatisierungsdirektor Ende Juni 1991 seinen Vertrag mit Wirkung zum Jahresende gekündigt. Im Anschluss an ein Fernsehinterview im August, in dessen Verlauf der Privatisierungsdirektor den Niederlassungsleiter schwer belastet hatte, sprach Letzterer daraufhin eine sofortige fristlose Kündigung aus, die allerdings von der THA-Zentrale umgehend zurückgenommen wurde.³⁸⁴ Ende Oktober 1991 tauchten in der Berichterstattung weitere Vorwürfe gegen die Niederlassungsleiter

381 Vgl. Arbeitsgericht Cottbus, Antrag auf Erlass einer einstweiligen Verfügung vom 15.11.1991, S. 3, BArch Berlin, B 412/24582, unfol.

382 Vgl. Gegendarstellung, in: Berliner Zeitung vom 7.11.1991.

383 Erneut Verdachtsmomente, in: Neue Zeit vom 29.10.1991.

384 Vgl. Wenn die Treuhand »Schwarzer Peter« spielt, in: Berliner Zeitung vom 28.10.1991.

auf, der seiner Lebensgefährtin in seiner Funktion als THA-Mitarbeiter Werbeverträge beschafft haben sollte. Daraufhin musste dieser öffentlich einräumen, »daß in der Tat der Anschein einer Interessenskollision aufkommen könnte« und er einen entsprechenden Vertrag deshalb beendet habe.³⁸⁵

Die in den Medien erhobenen Vorwürfe sowie die begonnenen rechtlichen Auseinandersetzungen zwischen der THA und dem ehemaligen Privatisierungsdirektor in Cottbus veranlassten schließlich das THA-Direktorat Koordination Niederlassungen dazu, die Revision der THA am 6. November 1991 mit einer Prüfung der Vorgänge zu beauftragen. Anfang 1992 bemängelten die Revisoren in ihrem Abschlussbericht, dass im Zuge der Verkaufsverhandlungen und des Vertragsabschlusses keine Bonitätsprüfung des Käufers vorgenommen wurde.³⁸⁶ Diese Feststellung war insofern heikel, als die THA noch im Juli 1991 im Rahmen einer Pressemitteilung selbstbewusst ihre Verkaufspraktiken betont hatte: »Die Seriosität von Investoren wird auf die einfachste Weise geprüft, die man sich denken kann. Ohne einen Finanzierungsnachweis kommt kein Vertrag zustande. Das bedeutet, daß in jedem Fall die Finanzkraft und Sachkunde eines Investors zum Vorschein kommt.«³⁸⁷ Der Revisionsbericht enthielt darüber hinaus die Feststellungen, dass Unterlagen über die Wertermittlung und über die Verkaufsentscheidung in der Niederlassung nicht auffindbar waren und dass der Kaufvertrag, wie zuvor in der Presse behauptet, tatsächlich einen Betriebsübergang vor Kaufpreiszahlung vorsah, womit dem Käufer letztlich die Möglichkeit gegeben wurde, 274 000 DM von Geschäftskonten des noch der THA gehörenden Unternehmens abzuheben.³⁸⁸ Im Anschluss bemängelten die Prüfer, dass es sich dabei offenbar nicht um einen Einzelfall handelte:

385 Ebd.

386 Vgl. Revisionsbericht Nr. 54/91, S. 1, BArch Berlin, B 412/24582, unfol.

387 THA-Pressemitteilung vom 9.7.1991, in: Treuhandanstalt (Hg.): Medienarchiv auf CD-Rom.

388 Vgl. Revisionsbericht Nr. 54/91, S. 1, BArch Berlin, B 412/24582, unfol.

»Tatsächlich wurden uns aus der Niederlassung Cottbus mehrere Verträge vorgelegt, in denen der Betriebsübergang vor dem Fälligkeitszeitpunkt der Kaufpreiszahlung lag. Nach Aussage des Niederlassungsleiters hat es jedoch nie Schwierigkeiten gegeben. In den neueren Verträgen ist dieser Fehler aber auch aufgrund der jetzt erfolgten Mithilfe eines Rechtsanwaltes aus der Unternehmensberatung Roland Berger nicht mehr vorgekommen.«³⁸⁹

Abschließend gaben die Revisoren, die keinerlei Protokolle zu den Kaufverhandlungen oder Unterlagen zur Kaufpreisfindung vorfinden konnten, eine eigentlich als Selbstverständlichkeit geltende Empfehlung ab: »Die Niederlassung muß zukünftig darauf achten, daß Bonitätsaussagen und Sicherheiten für die Finanzierung vor Abschluss des notariellen Kaufvertrages eingeholt werden.«³⁹⁰

Der Betrugsfall um die Cottbuser Planungs- und Ingenieurbüro GmbH stellte einen Sonderfall dar. Keine andere Privatisierung einer Brandenburger Niederlassung wurde derart öffentlichkeitswirksam begleitet. Zugleich offenbarte der Fall interne Spannungen und Versäumnisse, die auch gerichtlich nicht abschließend geklärt wurden. Immerhin gelang es der THA, die CoPI doch noch im Rahmen eines MBO an leitende Angestellte des Betriebs zu veräußern, die den Betrieb bis zu einer Insolvenz und Neugründung im Jahr 2002 führten.³⁹¹ Für die THA fiel der CoPI-Skandal in eine äußerst brisante Zeit, da im Herbst 1991 die ersten großen Korruptionsfälle – etwa im Falle der Geräte- und Regler-Werke Teltow – durch die Medien aufgedeckt wurden.³⁹² Wie schwer sich die Treuhandmitarbeiter mit ihrer Verantwortung für Versäumnisse und deren Aufarbeitung taten, verdeutlichte die Bewertung der Vorgänge rund um CoPI durch den Leiter der Cottbuser Niederlassung: »Bei 60 Privatisierungen mittelständischer Betriebe in Cottbus ist uns so etwas noch

389 Ebd., S. 5.

390 Ebd., S. 1.

391 Vgl. Unternehmensprofil Cottbuser Planungs- und Ingenieurbüro GmbH, <http://www.copi.de/untern.htm> (Zugriff am 13.1.2022).

392 Vgl. den Abschnitt »Die Treuhand im Fokus der Öffentlichkeit« in Kapitel IV.2; Laabs: Goldrausch, S. 240f.

nicht passiert. Das ist ein exemplarisches Beispiel dafür, daß Fehler vorkommen können.«³⁹³

Das Erkennen und Verhindern krimineller Absichten stellte für die Niederlassungen ein zentrales Problem dar. Am Beispiel von CoPI wurden offensichtliche Defizite auch öffentlich deutlich. Gleichwohl bildete die Beurteilung der Absichten von potenziellen Investoren eine besondere Schwierigkeit für THA-Mitarbeiter, sodass auch im Falle sorgfältiger Prüfungen ein missbräuchlicher, nicht zwingend krimineller Verkauf von Betrieben aus Sicht des Potsdamer Niederlassungsleiters nicht immer verhindert werden konnte:

»Es gab viele Fälle, die man nicht gleich unter Wirtschaftskriminalität einordnen konnte; wir haben sie als Schnäppchenjäger, Glücksritter oder dubiose Investoren bezeichnet. Es gab sehr viele Interessenten, die ein Betriebsinteresse behaupteten und oftmals auch sehr gut gerüstet waren, aber letztlich die Liegenschaft oder Ähnliches im Auge hatten. [...] Da gab es alle Spielarten, meist waren sie juristisch vorbereitet. Betroffene Betriebe wurden beeinflusst, oder ihnen wurde etwas in Aussicht gestellt, sodass wir dann auch noch von den Betriebsräten unter Druck gesetzt und zu einer bestimmten Lösung gedrängt wurden. Teilweise wurde uns sogar gedroht. Es war ein riesiges Feld, unseriöse, dubiose Investoren auszusondern – bevor es überhaupt zur Wirtschaftskriminalität kam.«³⁹⁴

Interne Kontrollen durch das Direktorat Revision

Die Niederlassungen agierten zwar weitgehend eigenständig, dies bedeutete aber nicht, dass seitens der THA-Zentrale keine Kontrolle ausgeübt wurde. Überprüfungen erfolgten dabei im Wesentlichen nicht, um die Privatisierungsentscheidungen zu hinterfragen. Im Mittelpunkt der Kontrollen, die vom bei der THA-Präsidentin angesiedelten Direktorat

393 Treuhand von Hochstapler um 250 000 Mark geprellt, in: Berliner Zeitung vom 26.7.1991.

394 Landtag Brandenburg: Enquete-Kommission 5/1, Protokoll der 17. Sitzung, S. 56 f.

Revision vorgenommen wurden, standen primär systematische Überprüfungen von Arbeits- und Verfahrensabläufen in den Niederlassungen auf der Basis von Stichprobenuntersuchungen in den einzelnen Niederlassungsdirektoraten. Darüber hinaus erfolgten aufgrund von Hinweisen oder Vorwürfen auch Sonderprüfungen einzelner Vorgänge in den Niederlassungen.

Bei den Untersuchungen zeigten sich Unterschiede, aber auch Gemeinsamkeiten in den Arbeitsstrukturen der Brandenburger Niederlassungen. Systemprüfungen durch die Revision begannen, wie etwa in der Niederlassung Potsdam, im Oktober 1991. Anhand von 20 zufällig ausgewählten Einzelverkäufen prüften die Revisoren dort die Verfahrensabläufe im Direktorat Privatisierung. Im Ergebnis bemängelten die Prüfer unvollständige Unterlagen. Verstöße gegen die Dokumentationspflichten bei Vermarktungs- und Verkaufsaktivitäten wurden so zusammengefasst: »Die Abläufe der Verkaufsverhandlungen einschließlich der Kaufpreisfindung sind häufig nur lückenhaft und nicht immer chronologisch nachvollziehbar.«³⁹⁵ Als rechtlich problematisch wurden zweifelhafte Immobilienveräußerungen kritisiert, deren Abwicklung außerdem formal fehlerhaft erfolgte. Hierzu enthielt der Revisionsbericht das Prüfungsergebnis: »Bei Grundstücksverkäufen wurde festgestellt, dass die Treuhandanstalt diverse, nicht in ihrem Eigentum stehende Grundstücke verkaufte, und in einigen Fällen die Angabe des Empfängerkontos nicht mit der Angabe des Kontoinhabers übereinstimmte.«³⁹⁶ Zudem schien die Niederlassung eine Vermarktung der Betriebe als aktive Verkäuferin nicht betrieben und Ausschreibungen nicht vorgenommen zu haben. Jedenfalls kritisierte die Revision, dass öffentliche Angebote nur in Einzelfällen gemacht wurden und dass Kontakte zu potenziellen Käufern ansonsten über »persönliche Verbindungen, durch Initiativen von Kaufinteressenten sowie auch auf Messen« erfolgt seien.³⁹⁷ Die daraufhin ausgesprochenen Empfehlungen

395 Revisionsbericht Nr. 28/91, Arbeits- und Entscheidungsabläufe in der Niederlassung Potsdam vom 24.10.1991, BArch Berlin, B 412/3892, Bl. 334–340, hier Bl. 335.

396 Ebd.

397 Ebd., Bl. 337.

umfassten Hinweise zu einer besseren, auch EDV-gestützten Dokumentation, zu Vermarktungsaktivitäten für jeden Betrieb sowie eine nachvollziehbare Darstellung der Kaufangebote.³⁹⁸

Ebenfalls im Rahmen einer Systemprüfung erfolgte die Untersuchung von ausgewählten Unternehmensprivatisierungen in der Niederlassung Frankfurt (Oder) im Mai 1992. Hier stellten die Prüfer eine unzureichende Bonitätsprüfung der Käufer in vier von sechs Fällen fest, die nur auf Basis der Unterlagen von Auskunftseien, nicht aber von Bankzusagen oder -bürgschaften erfolgt war.³⁹⁹ In Verbindung mit fehlenden Informationen über die formgerechte Genehmigung von Verkäufen und beglaubigte Abschriften konnten so theoretisch ähnliche Problemlagen entstehen, wie sie beim CoPi-Verkauf aufgetreten waren, ohne dass ein solcher Fall in Frankfurt festgestellt werden konnte.

Aufgrund der in Potsdam, Frankfurt (Oder) und an anderen Orten gesammelten Erfahrungen beauftragte die Treuhandanstalt Ende 1991 die Unternehmensberatung Arthur Andersen im Rahmen eines Pilotprojekts, am Beispiel der Niederlassung Cottbus Vorschläge zur Verbesserung der Organisationsstruktur und Dokumentation von Arbeits- und Entscheidungsabläufen in den Niederlassungen zu erarbeiten. In ihrer Analyse kamen die Berater zu dem Schluss, dass eine Reihe von Schwachstellen in Cottbus Unternehmensverkäufe »entgegen den Leitlinien der THA« ermöglichte.⁴⁰⁰ Als Mängel wurden unter anderem in der Beteiligungsführung eine nicht standardisierte Ersterfassung, die nicht branchenbezogene Zuteilung der Unternehmen auf die betreuenden Mitarbeiter sowie eine fehlende ordnungsgemäße Prüfung der Mittelverwendung aufgezählt, sodass der Unternehmenswert bei Verhandlungen mitunter unbekannt gewesen sei.⁴⁰¹ Im Direktorat Privatisierung wurde die unsystematische und

398 Vgl. ebd., Bl. 336.

399 Vgl. Revisionsbericht Nr. 81/92, Ausgewählte Privatisierungsvorgänge der Niederlassung Frankfurt/Oder vom 8.5.1992, BArch Berlin, B 412/25638, unfol.

400 Verbesserung der Organisationsstruktur und Dokumentation von Arbeits- und Entscheidungsabläufen in den Treuhand Niederlassungen. Pilotprojekt Treuhand Niederlassung Cottbus vom 15.1.1992, S. 33, BArch Berlin, B 412/25378, unfol.

401 Vgl. ebd., S. 32.

in geringem Umfang erfolgte aktive Akquisition sowie die unvollständige Dokumentation und Bewertung der Angebotseingänge kritisiert.⁴⁰² Da Letztere nach keinem standardisierten Verfahren und nur durch einen Sachbearbeiter erfolgte, konnte nach Ansicht der Berater auch das Vier-Augen-Prinzip zur Vermeidung von Korruption nicht gewährleistet werden. In Verbindung mit der nicht vorhandenen systematischen Bonitätsprüfung sei dadurch die Möglichkeit des Verkaufes an »Schwarze Schafe« gegeben gewesen.⁴⁰³ In euphemistischer Beschreibung wurde die daraus resultierende Gefahr möglicher »Vermögensverluste durch Absprachen des Interessenten mit dem THA-Mitarbeiter« benannt.⁴⁰⁴

Die von Arthur Andersen schließlich erstellten Vorschläge zur Verbesserung der Abläufe zeugten von dem ambivalenten Verhältnis zwischen der Treuhandanstalt und den von ihr beauftragten Unternehmensberatungen. Einerseits sollten diese wie im geschilderten Fall Fehlentwicklungen aufdecken, andererseits waren die Berater bemüht, Folgeaufträge zu akquirieren und die Zustandsbeschreibungen gegebenenfalls dahingehend zu formulieren. Hinsichtlich der von der Beratungsfirma Arthur Andersen bemängelten Auswahl von Liquidatoren in der Niederlassung Cottbus – hier wurden mitunter die ehemaligen Geschäftsführer der betroffenen Betriebe als Abwickler eingesetzt – schlug die Unternehmensberatung nicht ganz uneigennützig als Lösung den »Einsatz neutraler Liquidatoren (z. B. Mitarbeiter von Arthur Andersen)« vor.⁴⁰⁵ Ungeachtet dessen zeigten sich zwischen den Prüfberichten der internen THA-Revision und der Analyse der Unternehmensberatung aber ansonsten auffällige Parallelen im Hinblick auf problematische Verfahrensabläufe in den Brandenburger Niederlassungen.

Im Rahmen der Umwandlung der Niederlassungen in Geschäftsstellen kam es erneut zu einer systemischen Überprüfung der bisherigen Arbeitsweise in den Regionen, die sich nun vor allem auf das Vertragsma-

402 Vgl. ebd., S. 30.

403 Ebd., S. 31.

404 Ebd., S. 32.

405 Ebd., S. 37.

nagement konzentrierte. Dabei bemängelte die Revision in der Niederlassung Cottbus unter anderem, dass Privatisierungsunterlagen nicht an das Vertragsmanagement übergeben, Verzugszinsen nur teilweise in Rechnung gestellt worden und Nachbewertungstermine verstrichen – und damit unwirksam geworden – waren.⁴⁰⁶ Abgesehen davon erfolgte eine generelle Einschätzung der Organisation und Einbindung der Niederlassung, die eine durchaus positive Bewertung beinhaltete. So wurden der Niederlassung Cottbus eine insgesamt gute Organisation und Leitung, ein konstruktives Zusammenwirken mit der TLG sowie gute Verbindungen des Niederlassungsleiters zur Landesregierung, zu Landräten und Bürgermeistern bescheinigt. Mit Blick auf interne Arbeitsstrukturen wurde die reibungslose Zusammenarbeit von Mitarbeitern aus den alten und neuen Bundesländern sowie generell ein gutes Betriebsklima gelobt.⁴⁰⁷

Ähnlich positiv schnitt die Niederlassung Frankfurt (Oder) ab. Ihr wurden gute Leistungen »trotz des relativ geringen Anteils von Fachleuten aus den alten Bundesländern und von Beratern« attestiert.⁴⁰⁸ Auch hier hob die Zentrale die Zusammenarbeit mit den Vertretern der Landesregierung und Kommunen ebenso hervor wie die effektive Zusammenarbeit von Ost- und Westmitarbeitern, die zu einem guten Betriebsklima geführt habe. Im Übergang zur Phase II hatte sich die Dokumentation offensichtlich deutlich verbessert, während der Fokus weiterhin auf die »Absicherung der Mindeststandards bei Vertragsmanagement und bei Abwicklung« gelegt werden sollte.⁴⁰⁹ Tatsächlich rückte gerade der Bereich Abwicklung der Niederlassung Frankfurt (Oder) danach ins Zentrum weiterer Überprüfungen durch die Revision.

406 Vgl. Revisionsbericht Nr. 291/93, Vertragsmanagement in der Geschäftsstelle Cottbus vom 8.10.1993, BArch Berlin, B 412/26104, Bl. 549–556, hier Bl. 550.

407 Vgl. Niederlassung Cottbus. NL Organisation und Personalpolitik, o. D., BArch Berlin, B 412/3126, Bl. 67.

408 Niederlassung Frankfurt/Oder. Qualität der Organisation und Personalpolitik, o. D., BArch Berlin, B 412/3123, Bl. 46.

409 Ebd.

Unregelmäßigkeiten bei der Abwicklung von Unternehmen in Frankfurt (Oder)

Im April 1993 erhielt die THA ein anonymes, an Birgit Breuel gerichtetes Schreiben, das Anschuldigungen gegen die Geschäftsstelle der THA in Frankfurt (Oder) wegen deren Beziehungen zur Impuls Beratungsgesellschaft enthielt. Dem Schreiben zufolge sollten Mitarbeiter der THA zeitgleich für das Beratungsunternehmen tätig gewesen sein und sich so Aufträge im Rahmen von Unternehmensverkäufen verschafft haben. Das Insider-Panel der THA und das Direktorat Recht beauftragten daraufhin die Revision mit der Prüfung der Vorwürfe.⁴¹⁰

Erkenntnisse während des Prüfungsverlaufes führten zu einer Ausdehnung der Untersuchungen auf die Berater- und Liquidatorleistungen. Die abschließenden Revisionsberichte, die nicht an die Öffentlichkeit gelangten, offenbarten in erheblichem Umfang problematische Vorgänge und Verfahrensweisen innerhalb der Niederlassung. So stellten die Prüfer unter anderem fest:

»Zwischen der Impuls-Gruppe und der NL/GS [Niederlassung/Geschäftsstelle] Frankfurt bestehen *umfangreiche Geschäftsbeziehungen*. Gesellschafter und Mitarbeiter dieser Gruppe sind für alle wesentlichen Funktionalbereiche in der NL/GS Frankfurt tätig. [...] Durch den »flächendeckenden« Einsatz von Mitarbeitern der Impuls-Gruppe ist die *Funktionsfähigkeit des internen Kontrollsystems generell beeinträchtigt*, im Abwicklungsbereich war sie bis April 1993 nicht gewährleistet. *Der Abwicklungsbereich wurde faktisch auf die Impuls-Gruppe verlagert*. Aufgrund der engen Geschäftsbeziehungen sind die *Verkäufe von fünf THA-Unternehmen durch NL/GS Frankfurt an die Impuls-Gruppe Insider-Geschäfte*. Eine Meldung an das Insider-Panel ist nicht erfolgt.«⁴¹¹

410 Vgl. Revisionsbericht Nr. 0446/94: Insider-Problematik bei den Verkäufen der NL Frankfurt/Oder an die Impuls-Gruppe vom 11.5.1994, BArch Berlin, B 412/25067, Bl. 19–30, hier Bl. 21.

411 Ebd. Die kursiven Stellen sind im Original hervorgehoben.

Die Impuls Beratungsgesellschaft mbH, Frankfurt (Oder), war im Oktober 1991 gegründet worden. Als Gesellschafter firmierten ein westdeutscher Rechtsanwalt und ein von März 1991 bis Mai 1992 als freier Mitarbeiter im Bereich Beteiligungsführung der Treuhandniederlassung Frankfurt (Oder) tätiger Kaufmann. Ende Oktober 1991 machte der Mitarbeiter in seiner neuen Eigenschaft als Geschäftsführer der Impuls-Beratung dem Niederlassungsleiter ein schriftliches Angebot bezüglich diverser Beratungsleistungen.⁴¹² Am 19. Dezember 1991 verkaufte die THA-Niederlassung Frankfurt (Oder) mit der Planungsgesellschaft Wasser, Landschaft und Umwelt mbH ein erstes Unternehmen aus ihrem Bestand an die Impuls-Beratung, die durch eine Tochtergesellschaft bis Juli 1994 vier weitere THA-Unternehmen erwarb.

Für derartige Vorgänge, in denen THA-Mitarbeiter, Berater oder diesen nahestehende Personen als Käufer oder Gesellschafter von Käuferunternehmen auftraten, hatte die THA-Zentrale aufgrund zuvor negativer Erfahrungen am 7. November 1991 Insiderregeln erlassen. Solche Verkäufe mussten daher dem Insider-Panel der THA, das in der Zentrale in Berlin saß, gemeldet und von diesem geprüft werden, bevor Kaufverträge wirksam werden konnten.⁴¹³ Sowohl der Niederlassungsleiter als auch der THA-Berater und gleichzeitige Impuls-Geschäftsführer kannten diese Regeln und hatten sich zur Einhaltung schriftlich verpflichtet. Tatsächlich enthielten die ersten beiden mit der Impuls-Beratung ausgehandelten Kaufverträge auch Vorbehaltsklauseln, die eine Zustimmung des Insider-Panels der THA-Zentrale als Bedingung zum Inhalt hatten. Eine Aufrufung des Insider-Panels durch den Niederlassungsleiter erfolgte jedoch nicht.⁴¹⁴

Neben dem Privatisierungsbereich machte sich auch im Bereich Abwicklung eine zunehmende Verquickung von persönlichen Beziehungen zwischen der Impuls-Beratung und Mitarbeitern der THA-Niederlassung bemerkbar. Ab Februar 1992 begann ein Impuls-Mitarbeiter seine Tätigkeit in der Abteilung Abwicklung der Niederlassung, deren Leitung er ab

412 Vgl. ebd., Bl. 27.

413 Vgl. Karliczek: Strukturelle Bedingungen von Wirtschaftskriminalität, S. 69.

414 Vgl. Revisionsbericht Nr. 0446/94, BArch Berlin, B 412/25067, Bl. 29.

dem 1. Oktober 1992 übernahm.⁴¹⁵ Ein weiterer Impuls-Mitarbeiter wurde von der Niederlassung mit der Erstellung von 18 Liquidationsgutachten beauftragt, für deren Erstellung insgesamt 380 000 DM berechnet wurden. In zehn der 18 Fälle wurde anschließend der Rechtsanwalt, der auch Gesellschafter der Impuls-Beratung war, zum Liquidator der Gesellschaften bestellt.⁴¹⁶ Die Abwicklungsbetreuung übernahmen zwei THA-Angestellte, die ebenfalls als freie Mitarbeiter der Impuls-Beratung agierten. Mit insgesamt 18 Liquidationen wurde dem Rechtsanwalt fast ein Drittel aller Abwicklungsvorgänge der Niederlassung übergeben.⁴¹⁷ Noch gravierender fielen die laut Liquidationsgutachten an ihn zu zahlenden Honorare aus. So sollte er allein 56 Prozent des gesamten Honorarvolumens aller Liquidationen der Niederlassung, insgesamt 13,9 Millionen DM, erhalten.⁴¹⁸

Die hohen Summen widersprachen der von der Treuhandzentrale initiierten Änderung der Vergütungen. Im Juni 1991 begann die THA zunächst, die Stundensätze für Liquidatoren von 350 auf 250 DM zu senken. Wenige Monate später erfolgte dann die Empfehlung, diese nicht mehr nach Stundenaufwand, sondern auf der Grundlage der Vergütungsverordnung für Konkursverwalter zu bezahlen.⁴¹⁹ Birgit Breuel erklärte vor dem THA-Untersuchungsausschuss des Bundestages im Jahr 1994 dazu, dass »die Stundenbasis insoweit eine prekäre Basis ist, weil sie für Liquidatoren die Versuchung hätte beinhalten können, eine Liquidation möglichst lange hinzuziehen, damit er seine Stundenbasis verlängern kann. Deswegen sind wir dann auf die Vergütungsordnung umgestiegen.«⁴²⁰ Diese beinhaltete die Vergütung auf Basis der Teilungsmasse, als des gesamten der Liquidation unterfallenden Vermögens eines Betriebs. Tatsächlich er-

415 Vgl. ebd., Bl. 23.

416 Vgl. Revisionsbericht Nr. 0447/94, Erbringung von Dienstleistungen für den Abwicklungsbereich der NL/GS Frankfurt Oder durch Gesellschafter und Mitarbeiter der Impuls-Gruppe vom 11.5.1994, BArch Berlin, B 412/25067, Bl. 34–49, hier Bl. 39.

417 Vgl. ebd.

418 Vgl. ebd., Bl. 43.

419 Vgl. Hartmann: Die Liquidatoren, S. 151.

420 Deutscher Bundestag: Beschlussempfehlung und Bericht des 2. Untersuchungsausschusses »Treuhandanstalt«, S. 389.

gaben sich aus der neuen Berechnung in der Regel geringere Honorare für die Liquidatoren.

Allerdings fand diese Regelung, die von den meisten anderen THA-Niederlassungen ab Oktober 1991 übernommen wurde, in Frankfurt (Oder) keine Anwendung. Zur Begründung erklärte der THA-Geschäftsstellenleiter im Nachhinein, er habe keine schriftlichen Informationen zur Reduzierung der Stundensätze oder zur Umstellung der Vergütungen auf die Teilungsmasse erhalten – ein Umstand, den er mit der Umstellung der EDV begründete.⁴²¹ Nachdem die vom Direktorat Abwicklung mehr als zwei Jahre zuvor angeordnete Deckelung nicht befolgt worden war, reagierte die THA-Geschäftsführung in Frankfurt (Oder) erst im Herbst 1993 und informierte ihre beauftragten Liquidatoren über die Senkung der Stundensätze auf 250 DM.⁴²² Ohne Eingreifen der Revision hätten die bis dahin nicht erfolgte Anwendung der geänderten Vorgaben zu Liquidatoraufwendungen von knapp 25 Millionen DM geführt, während die Bezahlung auf der Basis der Teilungsmasse nur ein Fünftel der Kosten verursacht hätte. Auf Hinweis der Revision gelang es jedoch immerhin, die Überbezahlung des Rechtsanwalts von ursprünglich 11,6 auf 6,5 Millionen DM zu begrenzen.⁴²³ Dennoch lag die Liquidatorvergütung in Frankfurt (Oder) weit über dem Schnitt der übrigen THA-Niederlassungen. Während diese durchschnittlich knapp 60 000 DM je Unternehmen für Liquidatorhonorare aufwendeten, zahlte die Treuhand in Frankfurt je abgewickelter Betrieb Honorare in Höhe von 282 000 DM.⁴²⁴

Da diese Abweichung zwar nicht nur, aber zu einem Großteil auf den Impuls-Gesellschafter zurückzuführen war, stellte die Revision in diesem Fall fest: »Die Vergütung auf Stundensatzbasis führt offensichtlich zu einem krassen Missverhältnis zwischen Liquidatorleistung und Vergü-

421 Vgl. Gesprächsprotokoll über eine Besprechung am 20.4.1994 im Detlev-Rohwedder-Haus über die Revisionsberichte Nr. 0446, 0447, 0448 vom 21.4.1994, BArch Berlin, B 412/25069, Bl. 316–318, hier Bl. 318.

422 Vgl. Revisionsbericht Nr. 0447/94, BArch Berlin, B 412/25067, Bl. 36.

423 Vgl. ebd., Bl. 39.

424 Vgl. Deutscher Bundestag: Beschlussempfehlung und Bericht des 2. Untersuchungsausschusses »Treuhandanstalt«, S. 507.

tung.«⁴²⁵ Unter Berücksichtigung ihrer Untersuchungsergebnisse kamen die Prüfer daher zu folgender Bilanz der Abwicklungstätigkeiten in der THA-Niederlassung/Geschäftsstelle Frankfurt (Oder):

»In 11 Fällen lag die Erstellung des Gutachtens, die Durchführung der Liquidation und die Begleitung der Abwicklung seitens der THA in Händen von Mitarbeitern/Gesellschaftern der Impuls-Gruppe. In 7 weiteren Fällen lag darüber hinaus die Liquidation und die Betreuung seitens der THA, in 2 weiteren Fällen die Erstellung des Gutachtens und die Betreuung durch die THA und in 5 weiteren Fällen die Erstellung des Gutachtens und die Durchführung der Liquidation in Händen von Mitarbeitern/Gesellschaftern der Impuls-Gruppe.«⁴²⁶

Besonders brisant war die Verquickung im Fall der Bad Freienwalder Feuerfestwerke GmbH. Unter anderem für diesen Betrieb beauftragte der THA-Niederlassungsleiter die Impuls-Beratung am 4. Februar 1992 mit der Privatisierung auf der Basis einer erfolgsabhängigen Provisionsregelung (im Verkaufsfall 250 000 DM Mindesthonorar).⁴²⁷ Ein von der THA-Zentrale ausgearbeiteter standardmäßiger Investmentbank-Vertrag diente in abgewandelter Form als Grundlage für die Kooperation. Dabei besaß die Niederlassung Frankfurt seit Herbst 1991 eine Referenzliste, in der die für diese Form der Zusammenarbeit ausschließlich infrage kommenden Investmentbanken aufgelistet waren – und auf der die Impuls-Beratung nicht verzeichnet war. Der am 4. Februar 1992 von der THA und der Impuls-Beratung dennoch unterschriebene Vertrag definierte eindeutig die Voraussetzungen für einen Verkaufsfall: »Zielsetzung ist in jedem Fall der Erhalt des Unternehmens sowie einer im Rahmen der langfristigen Sicherung des Unternehmens größtmöglichen Anzahl von Arbeitsplätzen.«⁴²⁸

425 Vgl. Revisionsbericht Nr. 0447/94, BArch Berlin, B 412/25067, Bl. 38.

426 Vermerk: Sachverhalt Impuls-Gruppe, o. D., ebd., Bl. 289.

427 Vgl. Revisionsbericht Nr. 0448/94, Privatisierung der Bad Freienwalder Feuerfestwerke GmbH durch die Impuls-Gruppe aufgrund eines Investmentbank-Vertrages vom 11.5.1994, ebd., Bl. 50–61, hier Bl. 53.

428 Ebd., Bl. 55.

Nachdem es der Impuls-Beratung nicht gelungen war, einen Käufer für den Betrieb zu finden, erfolgte am 1. Juli 1992 der Liquidationsabschluss. Bereits zuvor – Ende 1991 – war in der Presse bekannt geworden, dass der Landkreis Bad Freienwalde mit Planungen zum Kauf von Grundstücken aus dem Besitz der Feuerfestwerke GmbH begonnen hatte, um dort einen Gewerbepark zu errichten.⁴²⁹ Am 13. Juli 1992 kam es zum Abschluss eines Vertrags zwischen der THA-Niederlassung Frankfurt sowie der Kommunalen Entwicklungsgesellschaft aus Bad Freienwalde. Letztere erwarb Grundstücke im Wert von 1,5 Millionen DM aus dem Bestand des in Liquidation gegangenen Betriebes.⁴³⁰ Im Anschluss an die Veräußerung der Grundstücke stellte die Impuls-Beratung ein Honorar von mehr als einer Million DM in Rechnung.⁴³¹ Zur Begründung wurde auf die erfolgreiche Veräußerung der Grundstücke verwiesen – verbunden mit Investitionszusagen von 40 Millionen DM (durch den beabsichtigten Gewerbepark), die laut Impuls-Beratung überhaupt erst aufgrund ihrer Vermittlungstätigkeit ermöglicht wurden. Ein vom Nachfolger des Niederlassungsleiters – dem zuvor als Direktor für Beteiligungen agierenden THA-Geschäftsstellenleiter – in Auftrag gegebenes rechtsanwaltliches Gutachten bestätigte den Honoraranspruch. Dies galt allerdings nur unter der Annahme, dass der Käufer, die Kommunale Entwicklungsgesellschaft, tatsächlich von der Impuls-Beratung vermittelt wurde. Genau das hatte ihm der Geschäftsstellenleiter mitgeteilt.⁴³²

Tatsächlich gab die Impuls-Beratung im Rahmen einer Auflistung ihrer Aktivitäten sogar selbst zu, dass ein Impuls-Berater schon im Dezember 1991, also vor Abschluss des Privatisierungsauftrages, an Gesprächen mit der THA und dem Landrat des Kreises Bad Freienwalde teilgenommen hatte.⁴³³ Dennoch veranlasste der Geschäftsstellenleiter die Überweisung des von der Impuls-Beratung in Rechnung gestellten Erfolgshonorars

429 Vgl. ebd., Bl. 53.

430 Vgl. ebd.

431 Vgl. ebd., Bl. 55.

432 Vgl. ebd., Bl. 56.

433 Vgl. ebd., Bl. 60.

über mehr als eine Million DM, und dies obwohl aus Sicht der Revision das eigentliche Privatisierungsziel (Erhalt des Unternehmens) nicht erreicht wurde und die Leistungen als nicht ursächlich für den Verkauf der Grundstücke anzusehen waren.⁴³⁴ Diese Kritik wurde in den wesentlichen Prüfungsfeststellungen des Revisionsberichts zusammengefasst: »Der Abschluss dieses Provisionsvertrages ist ebenso wenig gerechtfertigt wie die Zahlung der Erfolgsprovision von 1,05 Millionen DM, da die Impuls-Beratung die wesentlichen Leistungen: Vermittlung von Kaufinteressen; maßgebliche Verhandlungsführung nicht erbrachte.«⁴³⁵

Vor dem Hintergrund der ohnehin problematischen Bewertung der Tätigkeit der Impuls-Beratung im Falle der Bad Freienwalder Feuerfestwerke GmbH erschien das Abwicklungsverfahren des Betriebs umso erstaunlicher: Unmittelbar im Anschluss an den Abwicklungsbeschluss berief die THA-Niederlassung den Rechtsanwalt und gleichzeitigen Impuls-Gesellschafter zum Liquidator der Feuerfestwerke, der daraufhin allein in diesem Fall bis zum 31. Dezember 1993 Honorare in Höhe von 772 000 DM in Rechnung stellte.⁴³⁶

Kurz vor Beendigung ihrer Tätigkeit gaben die Revisoren der THA-Zentrale am 24. März 1994 dem Leiter der TLG-Geschäftsstelle Frankfurt sowie dem ehemaligen Niederlassungsleiter, der mittlerweile in der THA-Zentrale als Direktor Vertragsmanagement/Controlling agierte, Gelegenheit, zu den verschiedenen Untersuchungsergebnissen Stellung zu nehmen. Vor dem Hintergrund der offensichtlichen Unregelmäßigkeiten wiesen beide auf die Schwierigkeit hin, »geeignetes Personal für den Bereich Abwicklung sowie qualifizierte Liquidatoren zu bekommen«. Da der Fokus der Niederlassung »entsprechend der Vorgabe des Vorstands« auf der Privatisierung der THA-Unternehmen gelegen habe, sei es zu einem »Stau« gekommen, der zur Eröffnung vieler Liquidationen in

434 Vgl. ebd., Bl. 55.

435 Ebd., Bl. 52.

436 Vgl. ebd., Bl. 54.

kurzer Zeit geführt habe.⁴³⁷ Beide erklärten, man habe keinen Überblick über den Umfang der jeweiligen Liquidationen gehabt und dass die Verteilung der Liquidationsaufträge rein zufällig erfolgt sei. Der Rechtsanwalt und Geschäftsführer der Impuls-Gruppe hätte nach Auskunft des Geschäftsstellenleiters sogar »zur Übernahme von Liquidationen überredet werden müssen«.⁴³⁸

Offenbar war das Gespräch nicht von einer Atmosphäre der Ehrlichkeit geprägt. Im Hinblick auf sein nahendes Vertragsende zum 31. März 1994 erklärte der noch amtierende Geschäftsstellenleiter, im Anschluss eine Geschäftsführerposition in Kiel zu übernehmen.⁴³⁹ Einige Wochen später erfuhr die Revision jedoch, dass er in Frankfurt (Oder) geblieben war und ab dem 5. April 1994 die Geschäftsführung der Impuls-Gruppe übernommen hatte.⁴⁴⁰

Auf der Basis dieser und weiterer Erkenntnisse formulierte die Revision in ihren Berichten Aussagen, die das Ausmaß der Interessenskollisionen und persönlichen Verstrickungen offenbarten:

»Im Bereich der Abwicklung der NL/GS Frankfurt war die Funktionsfähigkeit des internen Kontrollsystems bis April 1993 nicht sichergestellt, da die Impuls-Gruppe in Person ihrer Gesellschafter und verschiedener Mitarbeiter Liquidator, Liquidationsgutachter, Abwicklungsreferenten und Leiter Abwicklung (bis 30.4.1993) stellte. Danach war die Funktionsfähigkeit nur bedingt gegeben. Operative und kontrollierende Funktionen wurden von der Niederlassung im Abwicklungsbereich faktisch externalisiert.«⁴⁴¹

Da auch noch im Mai 1994 Mitarbeiter der Impuls-Gruppe für die Geschäftsstelle Frankfurt (Oder) tätig waren, setzte sich die Revision vor dem Hintergrund »möglicher strafrechtlicher Aspekte und der Brisanz im Falle des Bekanntwerdens der Angelegenheit in der Öffentlichkeit« paral-

437 Gesprächsprotokoll über die Revisionsberichte Nr. 0446, 0447, 0448, BArch Berlin, B 412/25069, Bl. 316.

438 Ebd.

439 Vgl. ebd., Bl. 318.

440 Vgl. Revisionsbericht Nr. 0447/94, BArch Berlin, B 412/25067, Bl. 39.

441 Ebd., Bl. 38.

lel zur Veröffentlichung ihrer Berichte für eine Beendigung der Tätigkeit aller Impuls-Mitarbeiter ein.⁴⁴²

Für die THA ergab sich aufgrund der Gültigkeit der Verträge letztlich keine Möglichkeit einer Strafverfolgung. Eine Überprüfung durch das Direktorat Recht auf Basis der in der Geschäftsstelle Frankfurt vorhandenen Akten ergab, dass die entsprechenden Unternehmen gemäß der THA-Vorgaben zum Substanzwert verkauft wurden. Die zuständigen Mitarbeiter gestanden gegenüber dem Insider-Panel ein: »Die Frage, ob es zu einer ungerechtfertigten Bereicherung des Käufers kam, wodurch ggf. eine Anfechtung der Verträge möglich wäre, kann seitens der Revision nicht geklärt werden, da wir keinen Zutritt mehr zu den fraglichen Unternehmen und deren Dokumentationen haben.«⁴⁴³

Zwar handelte es sich bei den Vorgängen rund um die Impuls-Beratung mit Blick auf alle drei Brandenburger Niederlassungen um einen Sonderfall, doch ähnliche, zum Teil strafrechtlich relevante Vorgänge wie etwa in der Niederlassung Halle hatten bereits zuvor die öffentliche Debatte um kriminelle Vorgänge innerhalb der THA geprägt.⁴⁴⁴ Auch in der Niederlassung Leipzig kam es nach Auskunft eines Mitarbeiters zu im Zusammenhang mit Insidergeschäften stehenden Vorfällen.⁴⁴⁵ Die Erkenntnisse der Revision über die Niederlassung Frankfurt (Oder) kamen zu einem für die THA äußerst heiklen Zeitpunkt. Im Frühjahr 1994 beschäftigte sich der Deutsche Bundestag im Rahmen seines Treuhand-Untersuchungsausschusses intensiv mit Vorgängen, die auf kollusives Verhalten schließen ließen. Der Ausschuss kam dabei auch aufgrund des sehr begrenzten Aktenzuganges nur zu der allgemeinen Feststellung: »In einigen Fällen haben Treuhandmitarbeiter ihre Insiderkenntnisse zum

442 Ebd., Bl. 41.

443 Vermerk des Direktorates Revision für das Insider-Panel: Verkäufe der GS Frankfurt/O. an die Impuls-Gruppe vom 16.12.1994, BArch Berlin, B 412/25068, unfol.

444 Vgl. Viel Ungereimtes in Halle, in: Der Spiegel vom 16.8.1993; Die Paten von Halle, in: taz vom 18.10.1993.

445 Vgl. Münzberg: Fette Beute, S. 147–153.

Nachteil der Treuhandanstalt und der Unternehmen ausgenutzt und so die Substanz der Unternehmen geschwächt.«⁴⁴⁶

Trotz der offensichtlich erheblichen Unregelmäßigkeiten gelang es der THA schließlich zu vermeiden, dass die Vorgänge an die Öffentlichkeit gelangten, wo sie vor dem Hintergrund der ohnehin kritischen Wahrnehmung der THA zusätzliches Potenzial für eine negative Berichterstattung und Skandalisierung der Behörde geboten hätten.

Bis zum Tätigkeitsende der Geschäftsstellen in den Jahren 1996/97 kam es zu weiteren Überprüfungen durch die Revision. Bedingt durch den nachlassenden Druck, schnell zu privatisieren, und stärker formalisierte Verfahrensweisen wurden dabei tendenziell weniger und vergleichsweise geringfügigere Mängel aufgedeckt. So wurde unter anderem in der Geschäftsstelle Potsdam im Rahmen einer Systemprüfung der Abteilung Reprivatisierung festgestellt, dass die Verfahren zeitnah und ordnungsgemäß erledigt wurden. Laut Überprüfung wurden Mitzeichnungsregeln eingehalten und der Zahlungsverkehr ordnungsgemäß gewährleistet.⁴⁴⁷ Bei der Kontrolle der Einhaltung von Arbeitsplatz- und Investitionszusagen wurden noch in Einzelfällen Mängel kritisiert, während der Großteil der Verträge entsprechend den Vorgaben bearbeitet wurde.⁴⁴⁸ Der hohe Zeitdruck, der 1991/92 in den Niederlassungen zu etlichen Mängeln geführt und damit Räume für kriminelles Verhalten geschaffen hatte, war Mitte der 1990er-Jahre, offenbar einer stärker an bundesdeutsche Verwaltungsstrukturen angelehnten Arbeitsstruktur gewichen.

446 Deutscher Bundestag: Beschlussempfehlung und Bericht des 2. Untersuchungsausschusses »Treuhandanstalt«, S. 66.

447 Vgl. Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben, Revisionsbericht Nr. 29/96, Reprivatisierung in der Geschäftsstelle Potsdam vom 19.9.1996, BArch Berlin, B 412/26116, Bl. 479–488, hier Bl. 481.

448 Vgl. Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben, Revisionsbericht Nr. 19/97, Kontrolle der Einhaltung von Arbeitsplatz und Investitionszusagen in der GS Potsdam vom 13.5.1997, BArch Berlin, B 412/25619, Bl. 6–8.

4. Fazit

Im Herbst 1990 wurden sowohl bei der Treuhand als auch bei der Landesregierung Brandenburgs neue Verwaltungs- und Organisationsstrukturen aufgebaut. Beide Einrichtungen durchliefen dabei gewissermaßen gegenteilige Entwicklungen. Während die unter Rohwedder neuorganisierte THA in Teilen zentralstaatliche Elemente der DDR wiederbelebte, vollzog sich der Aufbau der Landesverwaltung hingegen nach westdeutschem Vorbild mit einer starken Betonung föderaler Elemente. Beide Prozesse – sowohl bei der THA als auch in der Landesverwaltung – waren spätestens seit Sommer 1990 durch den starken Einfluss von westdeutschem Personal geprägt, das in Brandenburg zunächst benötigt wurde und erwünscht war, aufgrund der Konzentration in den Leitungsbereichen allerdings auch zunehmend kritisch gesehen wurde.

Zeitgleich zum Aufbau einer funktionierenden Landesverwaltung bemühte sich die Landesregierung um einen verstärkten Austausch mit der THA. Einerseits, um überhaupt entsprechende Informationen über die von Privatisierungen und Liquidationen betroffenen Betriebe zu erhalten, da die THA bereits mit dem Privatisierungsgeschäft begonnen hatte, bevor die Landesregierung überhaupt existierte. Andererseits versuchten die Landesakteure durch die Schaffung zahlreicher Koordinierungsinstrumente, ihren Einfluss auf die Arbeit der Treuhandanstalt systematisch auszubauen. Die Treuhand war ihrerseits zunächst bemüht, über das Länderdirektorat einen möglichst reibungslosen Informationsfluss im Hinblick auf die Privatisierungsfortschritte zu gewährleisten.⁴⁴⁹

Die Funktion des THA-Länderdirektorates als Interessensvermittler führte mitunter zu Reibungen zwischen den Akteuren. Während etwa Mitarbeiter aus den THA-Branchendirektoraten auf rasche Privatisie-

449 Hierzu zählen auch die seit Anfang 1991 erschienenen *Informationen. Wirtschaftsnachrichten aus der Treuhandanstalt für die neuen Bundesländer*, welche Statistiken über Verkäufe, Arbeitsplatz- und Investitionszusagen enthielten und darüber hinaus über einzelne anstehende oder abgeschlossene Großprivatisierungen informierten.

rungsentscheidungen drängten, versuchte das Länderdirektorat, Länderinteressen in Entscheidungsfindungsprozessen zu berücksichtigen. Zugleich vertraten die Mitarbeiter des Direktorats aber auch das Interesse der THA-Zentrale gegenüber den regionalen Akteuren. In kritischen Fällen bildete die Länderabteilung Brandenburg damit eine wichtige Schnittstelle zwischen Berlin und Potsdam. Birgit Breuel betonte die Funktion des Länderdirektorats in einem Rundbrief an die Mitglieder des THA-Vorstands Mitte 1991, in welchem sie die »doppelte Dienstleistungsfunktion, nach innen für die Treuhandanstalt und nach außen für die Landesregierungen«, hervorhob und zugleich eine bessere Einbindung der Länderabteilungen in Privatisierungsverhandlungen der Treuhandkollegen einforderte.⁴⁵⁰

Insbesondere das Jahr 1991 war geprägt vom Auf- und Ausbau weitverzweigter Kommunikationsstrukturen, die zu einer engen Zusammenarbeit zwischen der Landesregierung und der Treuhandanstalt führten. Beide Seiten trafen sich auf verschiedenen Arbeitsebenen schließlich zum Teil mehrmals wöchentlich. Dies geschah auch deshalb, weil der öffentliche und politische Druck im Sinne einer stärkeren Einbindung der Länder seit Beginn des Jahres 1991 stetig zunahm und sich durch die im März 1991 verkündeten Grundsätze der Zusammenarbeit von Bund, neuen Ländern und Treuhand auch öffentlichkeitswirksam manifestierte. Abgesehen davon hatte die THA aber auch ein eigenes Interesse daran, die Länder im Sinne einer »Kooptationsstrategie« stärker in die Privatisierung und deren Folgen einzubinden, um so die öffentliche Akzeptanz für die eigene Arbeit zu erhöhen.⁴⁵¹ Themen wurden in den Monats- und Branchengesprächen und der Interministeriellen Arbeitsgruppe teilweise parallel diskutiert. Mit der Schaffung des Treuhandkabinetts und der Ansiedlungsgruppe gelang es der Landesregierung, die Treuhandanstalt aktiver in die Belange und Interessen des Landes sowie der Kommunen

450 Vgl. Schreiben von Birgit Breuel an die Mitglieder des Vorstands, Betreff: Information und Beteiligung des Direktorats ›Koordination von Länderfragen‹ vom 27.6.1991, BArch Berlin, B 412/9582, unfol.

451 Seibel: Strategische Fehler oder erfolgreiches Scheitern?, S. 9.

einzubinden und damit zugleich Lösungen insbesondere für regional drängende Fragen wie die Nutzung von Betriebsgeländen oder beschäftigungswirksame Maßnahmen zu erreichen.

Die zahlreichen Treffen dienten zwar der Verdichtung von Informationen, entsprachen aber auch dem zunehmenden Wunsch, eine effiziente Ansiedlungs- und Strukturpolitik gemeinsam zu entwickeln, die auf THA-Seite insbesondere durch das Länderdirektorat mitgetragen wurde. Diese Entwicklung wurde im Hinblick auf die Frage strukturpolitischer Zuständigkeiten von Birgit Breuel mitunter skeptisch beurteilt. Bei der Formalisierung der Arbeits- und Austauschbeziehungen handelte es sich allerdings letztlich weniger um eine »nachträgliche Demokratisierung« der Beziehungen zwischen THA und neuen Ländern, da eine auf Mehrheiten und Abstimmungsprozesse bezogene Struktur nicht entstanden war.⁴⁵² Vielmehr versuchte die THA, die Landesregierung in ihre Arbeit und Entscheidungen nur insoweit miteinzubeziehen, als eine offene Konfrontation über die generelle Ausrichtung der THA vermieden werden sollte. Insofern handelte es sich bei den institutionalisierten Kooperationen (Verwaltungsrat, Länderdirektorat der THA, Treuhandreferat im MWMT, Treuhandkabinett, Regionale Aufbaustäbe, Ansiedlungsgruppe) sowie der formalisierten Zusammenarbeit (Monatsgespräche, Interministerielle Arbeitsgruppe) aus THA-Sicht im Frühjahr 1991 zunächst um »Neutralisierungsmechanismen« zur Abwehr überbordender politischer Kritik.⁴⁵³

Insbesondere im Bereich der Flächennutzung zeigte sich aber auch, dass die Treuhandanstalt im Falle Brandenburgs bisweilen steuernd auf die Wirtschafts- und Strukturpolitik einwirkte. Darüber hinaus prägte die Frage nach der Verantwortung für regionale wirtschaftspolitische Entwicklungen generell die Zusammenarbeit beider Akteure im Verlauf der Jahre.

Grundsätzlich nicht infrage gestellt wurde dabei die eigentliche Hoheit der THA über Privatisierungsentscheidungen. Dies galt nicht nur für

452 Roesler: Nur den Anforderungen des Marktes verpflichtet?

453 Seibel: Umstrittene Organisationen, S. 79.

die THA-Zentrale, sondern auch für die Niederlassungen, die weitgehend eigenständig operierten. Bei den Niederlassungen blieb die Einbindung landespolitischer oder gesellschaftlicher Akteure auf einen reinen Informationscharakter beschränkt. Der Abschluss der Privatisierungstätigkeit in Cottbus, Frankfurt (Oder) und Potsdam erfolgte bereits Ende 1992/Anfang 1993 – nicht ohne zuvor in Einzelfällen erhebliches mediales Echo erzeugt zu haben. Im Allgemeinen konnten die Niederlassungen aber weitgehend unter dem Radarschirm der Öffentlichkeit und der Landespolitik arbeiten. Von den eigentlichen Problemen der durch den Zeitdruck erzeugten Schwächen in den Arbeitsabläufen zeugen die Revisionsberichte der THA-Zentrale, die Fragen nach einer möglicherweise stärkeren institutionellen Einbettung und Kontrolle aufwerfen.

Die erst auf Hinweise oder durch Systemprüfungen agierende Revision deckte schließlich zum Teil gravierende Dysfunktionalitäten auf, die sich auch aus der weitgehenden und von der Zentrale forcierten Eigenständigkeit der Niederlassungen ergaben. Mangelnde Vorgaben und Kontrollen ließen so Spielräume für kollusives, mitunter auch kriminelles Verhalten in der THA und in ihrem Umfeld. Eine verstärkte Kontrolle und Anbindung an die Zentrale erfolgte erst nach dem Ende des Privatisierungsgeschäfts. Dieses Problem galt nicht nur für die Brandenburger Standorte, es handelte sich vielmehr um ein generelles Defizit der Niederlassungen, das sich aus dem von der THA-Zentrale forcierten Privatisierungstempo ergab. Die dargestellten Mängel und Probleme in den Brandenburger Niederlassungen waren somit zwar auf THA-spezifische Gegebenheiten und nicht auf regionale Besonderheiten der Wirtschaftsstruktur zurückzuführen. Die Frage, ob und inwiefern die Brandenburger Niederlassungen damit eher die Ausnahme oder die Regel im ostdeutschen Vergleich bildeten, wäre allerdings nur durch einen Vergleich mit den übrigen Niederlassungen zu beantworten, der bisher auch aufgrund des Quellenzugangs nicht erfolgen konnte. Ein solcher Vergleich könnte auch nach politischen Steuerungsversuchen des Privatisierungsgeschehens bei kleineren und mittleren Betrieben insgesamt fragen, die in Brandenburg nicht oder nur in sehr marginalem Umfang zu konstatieren sind.

Die Landesregierung fokussierte sich stattdessen primär auf die Entwicklung einzelner großer Betriebe und versuchte so, insbesondere auf die strukturbestimmenden Unternehmen in Brandenburg Einfluss zu nehmen. Dies galt besonders für die arbeitsmarkt- und strukturpolitisch bedeutsamen Branchen der Braunkohle- und Stahlindustrie.

III. Die Privatisierung der Braunkohle- und Stahlindustrie

1. Privatisierung der Lausitzer Braunkohleindustrie

Die Bedeutung der Braunkohle für die Lausitz bis 1989

Im Zuge der Deutschen Teilung zeigte sich, dass die DDR – anders als die Bundesrepublik – größtenteils nur auf die Braunkohle als heimische Rohstoffquelle zur Energieerzeugung zurückgreifen konnte.¹ Die Braunkohle bildete daher mit ihren beiden Revieren im mitteldeutschen Raum zwischen Leipzig und Halle sowie in der Lausitz mit dem Zentrum Cottbus-Senftenberg die Basis für die Bemühungen um eine energiewirtschaftliche Autarkie, sodass sich die ostdeutsche Energie- und Elektrizitätswirtschaft weitgehend auf diesen fossilen Brennstoff mit einem vergleichsweise geringen Wirkungsgrad konzentrierte.² Die DDR avancierte dadurch zum größten Braunkohleproduzenten der Welt. Mit knapp 200 Millionen Tonnen entfielen Ende der 1980er-Jahre zwei Drittel der gesamten Braunkohleförderung in der DDR auf die Region um Cottbus.

- 1 Zwar lagen im Erzgebirge auch nennenswerte Uranvorkommen, diese wurden jedoch von der Wismut AG unter sowjetischer Kontrolle bis 1991 abgebaut bzw. verarbeitet und standen nicht als Rohstoff für die friedliche Nutzung der Atomkraft zur Verfügung. Stattdessen bezog die DDR Brennstäbe für die Versorgung des Kernkraftwerks in Rheinsberg und dem in den 1970er-Jahren errichteten Atomkraftwerk Lubmin bei Greifswald aus der Sowjetunion. Vgl. Karlsch: Uran für Moskau.
- 2 Vgl. Birke u. a.: Die ostdeutsche Elektrizitätswirtschaft, S. 3. Die angestrebte Unabhängigkeit in der Energiewirtschaft war für die DDR schon aus Devisengründen sowie wegen begrenzter Lieferungen aus der Sowjetunion erstrebenswert und notwendig.

**Tabelle 12: Braunkohleförderung in der DDR nach Revieren, 1950–1989
(in Millionen Tonnen)³**

	1950	1960	1965	1970	1975	1980	1985	1989
Mitteldeutsches Revier	k. A.	141,9	138,3	127,2	106,8	96,4	115,4	105,7
Lausitzer Revier	k. A.	83,6	112,5	134,3	139,9	161,7	196,8	195,1
Gesamt	137,1	225,5	250,8	261,5	246,7	258,1	312,2	300,8

Blieb die Förderungsrate Anfang bis Mitte der 1970er-Jahre relativ konstant, so wurde in der Folge der Abbau systematisch forciert. Dies geschah insbesondere vor dem Hintergrund des Anstiegs der RGW-Verrechnungspreise für aus der Sowjetunion importiertes Erdöl. Bedingt durch den wachsenden Kostendruck und die Fokussierung auf den Export entschied sich die SED-Führung für die Ablösung des Heizöls durch die Braunkohle, um freiwerdende Rohölkapazitäten für die Weiterverarbeitung und anschließend die Devisenerwirtschaftung nutzen zu können.⁴ Dies führte zu einem Anstieg der Braunkohleförderung in der Lausitz um fast 40 Prozent. So wurde der Bezirk Cottbus bereits vor 1975 systematisch zum »Kohle- und Energiezentrum der DDR« ausgebaut. In den darauffolgenden 15 Jahren verstärkte sich diese Entwicklung noch einmal durch die gleichzeitige Bedeutungsabnahme des mitteldeutschen Reviers.

Die Braunkohleförderung in der Lausitz diente einerseits der direkten Verfeuerung der Rohbraunkohle zur Erzeugung von Elektroenergie, andererseits der Weiterverarbeitung zu Veredelungsprodukten und Fernwärme. Diesen Zwecken wurde die Struktur der Braunkohlebetriebe angepasst. Die Bildung der Kombinatistrukturen führte zur Vereinigung von insgesamt 14 Tagebauen im Braunkohlekombinat Senftenberg mit 54 660 Beschäftigten, die für die Förderung der Braunkohle zuständig waren.

³ Tabelle nach Matthes: Stromwirtschaft, S. 54.

⁴ Vgl. Karlsch: Energie- und Rohstoffpolitik, S. 328–335.

Mit insgesamt zehn Kraftwerken (davon sechs in der Lausitz) war das Kombinat Braunkohlenkraftwerke für die Verarbeitung der Braunkohle zur Stromgewinnung verantwortlich. Die mit Abstand größten Braunkohlekraftwerke waren die in den 1960er- bis 1980er-Jahren auf- und ausgebauten Kraftwerke in Jänschwalde und Boxberg mit circa 4500 Beschäftigten.⁵ Mit der Verstromung der Braunkohle in Großkraftwerken wurden etwa 80 Prozent der DDR-Stromproduktion erzeugt.⁶

Die Veredelung der Rohbraunkohle erfolgte in den Brikettfabriken, Kokereien und Schwelereien des Gaskombinates Schwarze Pumpe (33 470 Beschäftigte im Jahr 1989). Briketts, Stadtgas und Koks wurden anschließend in Betrieben der chemischen Industrie weiterverarbeitet bzw. in regionalen Heizkraftwerken zur Wärmeversorgung eingesetzt. 1985 erzeugte Schwarze Pumpe 84,3 Prozent des Stadtgases (aus Braunkohle gewonnenes Gas zur Fernwärmeversorgung) und 40 Prozent der gesamten Brikettproduktion in der DDR.⁷ Zuständig für die Verteilung des Stroms war das Kombinat Verbundnetze Energie (6400 Beschäftigte), welches den Strom über das Leitungsnetz und Umspannwerke an die Industrie und insgesamt 14 regionale Energiekombinate auf Bezirksebene weitergab. Die regionalen Energiekombinate – das Energiekombinat Cottbus zählte 3200 Beschäftigte – übernahmen die Instandhaltung der jeweiligen Stromnetze sowie die Durchleitung bis zum Endverbraucher und betrieben auch die Anfang der 1950er-Jahre verstaatlichten kommunalen Kraftwerke.⁸ Bedingt durch die betriebsbezogene Aufgabenteilung war die Elektrizitätswirtschaft der DDR Ende der 1980er-Jahre durch eine vertikale und horizontale Trennung von Produktion (Braunkohleförderung sowie Stromerzeugung), Fortleitung und Verteilung der Elektrizität gekennzeichnet.⁹

5 Vgl. Bleicher: Die Institutionalisierung eines organisationalen Feldes, S. 139; Roesler/Semmelmann: Vom Kombinat zur Aktiengesellschaft, S. 32.

6 Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit: Information zur Sanierung der Altlasten des Braunkohlebergbaus.

7 Vgl. Traditionsverein (Hg.): Industriestandort Schwarze Pumpe, S. 96 f.

8 Vgl. Bleicher: Institutionalisierung, S. 137.

9 Vgl. Matthes: Stromwirtschaft, S. 90.

Tabelle 13: Struktur der Braunkohleindustrie in der Lausitz vor 1990

Förderung	Verarbeitung	Verteilung
Braunkohlekombinat Senftenberg (14 Tagebaue)	Kombinat Braunkohlekraftwerke (Strom und Wärme)	Kombinat Verbundnetze Energie
	Gaskombinat Schwarze Pumpe (Veredlung zu Briketts, Stadtgas und Koks)	Energiekombinate der Bezirke

Folgen des Braunkohleabbaus für die Region

Der Ausbau der Braunkohle als bedeutendster Primärenergieträger führte in der Lausitz zu einem enormen Arbeitskräftebedarf. 1989 arbeiteten etwa 75 000 Menschen in den 24 Brikettfabriken, 14 Tagebauen und sechs Großkraftwerken des Bezirks Cottbus.¹⁰ Die Beschäftigten in den Betrieben des Stromverteilungsnetzes hinzugerechnet, zählte der Bereich Kohle und Energie 92 000 Beschäftigte und damit mehr als die Hälfte aller Industriearbeiter im Bezirk Cottbus.¹¹ 78 500 Hektar oder acht Prozent der Gesamtfläche des Bezirks wurden dabei durch den Bergbau in Anspruch genommen.¹²

Tabelle 14: Anteil des Bezirks Cottbus an der DDR-Gesamtproduktion, 1989 (in Prozent)¹³

Braunkohlenkoks	100
Stadtgasproduktion	83
Rohkohleförderung	60
Elektroenergie	57
Brikettproduktion	52
Energie- und Brennstoffindustrie insgesamt	40

10 Vgl. Apel: Zerstörte Illusionen, S. 139.

11 Vgl. Ostwald: Raumordnungsreport, S. 198.

12 Vgl. Lotzmann: Territoriale Auswirkungen, S. 262.

13 Tabelle nach Bayerl: Peripherie als Schicksal, S. 291.

Die hohe Abhängigkeit von der Lausitzer Braunkohle zeigte sich auch am Beispiel des Einsatzes von Einheiten der Nationalen Volksarmee sowie der Volkspolizei zur Sicherstellung der Kohleförderung und -verarbeitung in besonders kalten Wintern (»Winterkampf im Braunkohlenbergbau«). So waren beispielsweise Anfang 1979 allein im Tagebau Meuro etwa 1000 Soldaten im Einsatz, um festgefrorene Kohleförderbänder und Anlagen wieder zum Laufen zu bringen.¹⁴

Der Ausbau dieses Industriezweigs verursachte eine Urbanisierungswelle und gleichzeitige Landflucht in der Region. So stieg die Wohnbevölkerung der Stadt Cottbus zwischen 1981 und 1989 von 116 000 auf 129 000 an, während in den umliegenden Kreisen die Einwohnerzahlen jeweils um 2000 bis 3000 abnahmen.¹⁵ Von der Erschließung weiterer Tagebaue und deren Auskohlung waren angrenzende Gemeinden in erheblichem Ausmaß unmittelbar betroffen. Bis 1989 wurden über 100 Ortschaften komplett devastiert, also durch den Tagebau zerstört, bzw. Ortsteile verlegt.¹⁶ Allein zwischen 1981 und 1989 waren 23 000 Menschen von Ortsverlagerungen betroffen.¹⁷ Die psychosozialen Folgen dieser Entwurzelung zeigten sich an einem Sprichwort der sorbischen Minderheit aus dieser Zeit: »Gott hat die Lausitz geschaffen, aber der Teufel die Kohle darunter.«¹⁸

Durch den Braunkohletagebau in der Niederlausitz kam es zu landchaftsverändernden Eingriffen von besonderer Tiefe und Intensität.¹⁹ Nur 52 Prozent der im Zeitraum von 1949 bis 1989 devastierten Fläche von 126 000 Hektar wurden in diesen 40 Jahren wieder nutzbar gemacht.²⁰ Ein Viertel der gesamten Schwefeldioxidemission der DDR entfiel auf den

14 Vgl. So kämpfte die Lausitz 1978/79 gegen den Winter, in: Lausitzer Rundschau vom 2.1.2019.

15 Vgl. Ostwald: Raumordnungsreport, S. 199.

16 Vgl. Baxmann: Zur Geschichte der Industrialisierung der Niederlausitz, S. 68.

17 Die Wirtschaftsentwicklung im Raum Cottbus unter besonderer Beachtung des Braunkohletagebaus, o. D., BLHA, Rep. 1700 MW, Nr. 267, unfol.

18 Gott schuf die Lausitz, der Teufel schob Kohle darunter, in: Lausitzer Rundschau vom 7.10.2004.

19 Vgl. Bayerl: Peripherie als Schicksal, S. 287.

20 Vgl. Traditionsverein (Hg.): Industriestandort Schwarze Pumpe, S. 102.

Bezirk Cottbus.²¹ Eine Einschätzung des Instituts für Wasserwirtschaft Berlin, Bereich Umweltschutz, kam für die Region allein im Jahr 1975 auf durch die Verwendung der Braunkohle entstandene Schäden und Reinigungskosten von mehr als 300 Millionen Mark.²² Das Landschaftsbild der Lausitz wurde durch die expandierende Förderung und Verarbeitung der Braunkohle nachhaltig verändert und die unzureichenden Sanierungs- bzw. Rekultivierungsaktivitäten führten zu wachsenden ökologischen Problemen.

Situation der Stromwirtschaft in der Bundesrepublik

Während sich die DDR aufgrund des begrenzten Zugangs zum Rohstoffweltmarkt seit Mitte der 1970er-Jahre wieder verstärkt der Braunkohle zugewandt hatte, verlor dieser Rohstoff in der Bundesrepublik im selben Zeitraum zunehmend an Bedeutung. 1975 hatte die Braunkohleförderung dort ihren Höhepunkt erreicht und ging bis 1989 auf etwas mehr als 100 Millionen Tonnen zurück. Die Beschäftigtenzahl hatte sich bereits seit 1960 ausgehend von 40 000 auf knapp 20 000 im Jahr 1989 kontinuierlich verringert.²³ Das größte Abbaugelände lag im Rheinland, wobei die Braunkohle in ihrer Bedeutung für die Energieversorgung der Bundesrepublik, vor allem aber beschäftigungspolitisch weit hinter der insbesondere im Ruhrgebiet vorhandenen Steinkohle zurückstand. Im Zuge der Hinwendung zu Energieimporten fiel in der Bundesrepublik daher auch der Beschäftigtenabbau im Steinkohlebergbau noch weitaus gravierender aus als in der Braunkohle. Zwischen 1957 und 1989 reduzierte sich die Gesamtbeschäftigtenzahl dieser Branche von über 600 000 auf weniger als 140 000.²⁴ Begleitet wurde dieser Strukturwandel von zahlreichen Arbeitskämpfen und Maßnahmen zur ökonomischen und sozialen

21 Vgl. Roesler/Semmelmann: Vom Kombinat zur Aktiengesellschaft, S. 93.

22 Vgl. Bayerl: Peripherie als Schicksal, S. 418.

23 Vgl. Matthes: Stromwirtschaft, S. 138.

24 Vgl. ebd., S. 123; Abelshauser: Der Ruhrkohlenbergbau seit 1945, S. 87–109.

Abfederung (wie zum Beispiel dem »Kohlepfennig«) der Belegschaften.²⁵ Dennoch blieb die Steinkohle auch durch den vermehrten Einsatz von Importsteinkohle trotz wachsender Anteile von Kernenergie, Erdöl und Erdgas bis zur Wiedervereinigung der wichtigste Energieträger, während in der DDR Ende der 1980er-Jahre pro Kopf knapp zwölfmal mehr Braunkohle gefördert wurde als in der Bundesrepublik.

Anders als zumindest formal in der DDR waren die Branchenstrukturen des westdeutschen Strommarktes durch eine hohe vertikale und horizontale Konzentration gekennzeichnet.²⁶ Ein Oligopol aus acht Verbundkonzernen kontrollierte die Erzeugung und den Transport elektrischer Energie, wobei die Energieversorgungsunternehmen (EVU) als Eigentümer der Netzleitungen ein natürliches Monopol innehatten. Der Staat ermöglichte den EVU das Betreiben geschlossener Versorgungsgebiete durch eine kartellrechtliche Sonderstellung.²⁷ Zugleich erfolgte im Rahmen föderativ gegliederter Länderaufsichten eine hoheitliche Wettbewerbskontrolle sowie eine Preis-, Investitions- und kartellrechtliche Missbrauchsaufsicht.²⁸ Dadurch sollte eine Ausnutzung gebietsbezogener Monopolstellungen beschränkt und der fehlende wettbewerbliche Preisbildungsmechanismus »substituiert« werden.²⁹ Die drei größten Verbundunternehmen RWE (Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk, Essen), PreussenElektra (Hannover) und Bayernwerk (München) beschäftigten im Jahr 1989 zusammen etwa 33 000 Mitarbeiter und erzielten Umsätze von insgesamt 23 Milliarden DM, wobei RWE mit 23 450 Beschäftigten und einem Umsatz von 13 Milliarden DM das mit Abstand größte Unternehmen der Elektrizitätswirtschaft der Bundesrepublik war.³⁰

Neben den großen EVU existierten 1989 zudem 71 regionale Energieversorgungsunternehmen, die über enge Kapitalverflechtungen auch

25 Vgl. Raphael: *Jenseits von Kohle und Stahl*, S. 38–55, 205–246; Goch: »Tief im Westen«, S. 93–115.

26 Vgl. Richter: *Die Strom- und Gaswirtschaft*, S. 117.

27 Vgl. ebd.

28 Vgl. Birke u. a.: *Die ostdeutsche Elektrizitätswirtschaft*, S. 5.

29 Ebd.

30 Vgl. Matthes: *Stromwirtschaft*, S. 121.

durch die öffentlich Hand mit den EVU verbunden und für die Stromverteilung vor Ort bis zum Endkunden zuständig waren.³¹ Auf einer dritten Stufe der Elektrizitätswirtschaft in der Bundesrepublik agierten die kommunalen Versorgungsunternehmen. Etwa 400 Stadt- bzw. Gemeindewerke kauften den Strom entweder von Fremdlieferanten ein oder betrieben zu einem geringen Anteil Eigenstromerzeugung (circa 15 Prozent der gesamten Stromerzeugung in der Bundesrepublik 1989).³² Durch das Recht, nach Ablauf eines Konzessionsvertrags die Versorgungsaufgabe erneut zu delegieren oder eigenständig wahrzunehmen, bildete die »Entscheidungsautonomie zwischen Eigen- und Fremdversorgung« de facto eines der letzten Wettbewerbselemente im bundesdeutschen Elektrizitätsmarkt.³³

Im Vergleich der energiewirtschaftlichen Strukturen der Bundesrepublik und der DDR zeigten sich Ende der 1980er-Jahre nicht nur deutliche Unterschiede hinsichtlich der Energieträger, sondern auch des Endverbrauchs sowie der Arbeitsproduktivität der jeweiligen Industrien. Während in der DDR 83 Prozent der Elektrizität aus der Braunkohleverarbeitung gewonnen wurde, spielten andere Energieträger abgesehen von der Atomkraft eine marginale Rolle. Den Strommarkt der Bundesrepublik kennzeichnete hingegen ein Energiemix.

Tabelle 15: Elektrizitätserzeugung nach Energieträgern, 1989 (in Prozent)³⁴

	DDR	Bundesrepublik
Braunkohle	83,3	18,8
Kernenergie	10,3	34,0
Heizöl	1,1	2,4
Wasserkraft	0,7	4,4
Steinkohle	0,3	29,9
Erdgas	–	7,3
Sonstige	3,3	3,2

31 Vgl. ebd., S. 118.

32 Vgl. ebd.

33 Richter: Die Strom- und Gaswirtschaft, S. 118.

34 Tabelle nach Richter: Transformation der ostdeutschen Elektrizitätswirtschaft, S. 47.

Die wachsenden ökonomischen Probleme in der DDR zogen in den 1980er-Jahren auch in der Energiewirtschaft, die bis dahin vergleichsweise bevorzugt behandelt wurde, sinkende Investitionen nach sich.³⁵ Ausbleibende Modernisierungen, der relativ niedrige Wirkungsgrad der Braunkohle im Vergleich zu anderen Rohstoffen sowie die Fokussierung auf eine quantitative Ausweitung der Förderung bei gleichzeitigem, erhöhtem Verschleiß der Anlagen führten in der DDR im Vergleich mit der Bundesrepublik zu höheren Verbräuchen beim Primärenergieverbrauch und der Elektroenergieerzeugung pro Kopf. Im verarbeitenden Gewerbe wurde im Osten 2,4 Mal so viel Energie und 1,6 Mal so viel Strom eingesetzt wie im Westen Deutschlands.³⁶ Zugleich lag die Arbeitsproduktivität des Braunkohletagebaus der DDR im Jahre 1989 bei nur rund 45 Prozent des rheinischen Reviers.³⁷ Die massiven, durch den exzessiven Abbau verursachten Umweltschäden und deren gesundheitliche Folgen für Teile der Wohnbevölkerung in der Region waren Ende der 1980er-Jahre mitursächlich für die wachsenden Proteste gegen das SED-Regime.³⁸ Infolge der Friedlichen Revolution stellte sich die Frage nach der zukünftigen Rolle der Lausitzer Braunkohle in der Energiewirtschaft Ostdeutschlands.

Kein Strom ohne Kohle – Keine Kohle ohne Strom: Der Stromvertrag und seine Folgen

Der Weg zum Stromvertrag

Im Herbst 1989 wurde die ökologische Situation in der DDR zum Gegenstand vielfältiger Presseberichte sowohl über Luftbelastungen als auch Umweltgefährdungen und damit Teil gesellschaftlicher und öko-

35 Vgl. Zschaler/Baar/Müller: Strukturveränderungen und Wachstumsschwankungen, S. 47–74.

36 Vgl. Horn: Privatisierung weitgehend abgeschlossen.

37 Vgl. Traditionsverein (Hg.): Industriestandort Schwarze Pumpe, S. 102.

38 Vgl. Matthes: Stromwirtschaft, S. 107–113.

nomischer Modernisierungsdebatten in Ost- und Westdeutschland.³⁹ Kontroversen über die Stilllegung von besonders umweltschädigenden Betrieben erhöhten den Druck auf die SED zur Erarbeitung eines neuen energiewirtschaftlichen Konzepts. Schätzungen für den Kostenrahmen der Modernisierung und Sanierung der DDR-Stromwirtschaft bewegten sich Anfang 1990 zwischen 20 und 100 Milliarden DM.⁴⁰ Die Modrow-Regierung suchte daher für den Umbau der ostdeutschen Stromwirtschaft nach Lösungen und Partnern auf der Basis diversifizierter Rohstoffquellen. So entstanden bereits Ende 1989 Überlegungen zu Stromlieferungen aus der Bundesrepublik und zu einem Know-how-Transfer durch westdeutsche Fachleute.

Die drei großen westdeutschen Verbundunternehmen RWE, PreussenElektra und Bayernwerk eröffneten zu Beginn des Jahres 1990 Firmenrepräsentanzen in Ostdeutschland, um Kontakte auf politischer und betrieblicher Ebene knüpfen zu können. Insbesondere RWE wies mit einem starken Braunkohleanteil in der Verstromung und der zum Konzern gehörenden Tochterfirma Rheinbraun AG eine große technologische Nähe zur Stromversorgung in der DDR auf.⁴¹ Anfang 1990 kam es zu Kontakten mit den Leitungen der ostdeutschen Energiekombinate, die sich materielle und finanzielle Unterstützungen erhofften. Im März 1990 kündigten der Vorstandsvorsitzende von RWE und der Generaldirektor des Kombinats Braunkohlenkraftwerke die Gründung eines gemeinsamen Joint Ventures an.⁴²

Im Verlauf des Frühjahrs 1990 begannen die drei großen westdeutschen Verbundunternehmen sich zunehmend auf eine einheitliche Vorgehensweise in der DDR zu verständigen. Dies hing nicht zuletzt damit zusammen, dass der zuständige Staatssekretär im Ministerium für Umwelt, Naturschutz, Energie und Reaktorsicherheit (MUNER) der Regierung de

39 Zur »ökologischen Entdeckung der DDR« vgl. Huff: Über die Umweltpolitik der DDR, S. 523–554.

40 Vgl. Matthes: Stromwirtschaft, S. 220.

41 Vgl. ebd., S. 261.

42 Vgl. Roesler/Semmelmann: Vom Kombinat zur Aktiengesellschaft, S. 176.

Maizière, Uwe Pautz, im Mai 1990 beschlossen hatte, die vorhandene energiewirtschaftliche Struktur in Ostdeutschland zu erhalten.⁴³ Ausgangspunkt war dabei die Überzeugung des MUNER, dass die Finanzierung einer umwelttechnischen Sanierung der ostdeutschen Kraftwerke nur durch die großen westdeutschen Stromkonzerne erfolgen konnte und sollte.⁴⁴

Die daraufhin im Juni 1990 entworfenen Konzepte liefen auf eine Übernahme der gesamten DDR-Stromwirtschaft durch die großen drei westdeutschen EVU hinaus. In einem ersten Schritt sollte die Betriebsführung der Kombinate Verbundnetze Energie, Braunkohlekraftwerke und Kernkraftwerke durch einen Geschäftsbesorgungsvertrag erfolgen. RWE, PreussenElektra und Bayernwerk sollten dadurch zunächst die unternehmerische Leitung der ostdeutschen Stromwirtschaft übernehmen. Nach der Umwandlung und Umstrukturierung der Kombinate in Aktiengesellschaften und dem Abschluss der Unternehmensbewertung wollten sie Mehrheitsbeteiligungen erwerben.⁴⁵

Während der Verhandlungen zur Übernahme der ostdeutschen Stromwirtschaft erfolgte die Umwandlung der Braunkohlekominate und -betriebe in privatwirtschaftliche Unternehmen. Aus dem Gaskombinat Schwarze Pumpe wurden die Energiewerke Schwarze Pumpe AG (ESPA), von dem die Betriebsteile im Raum Lauchhammer abgespalten und in die Braunkohlenveredelung Lauchhammer GmbH (BVL) überführt wurden. Aus dem Braunkohlekominat Senftenberg wurde die Lausitzer Braunkohle AG (LAUBAG). Die Kombinate Braunkohlenkraftwerke und Verbundnetze Energie, welche die Kraftwerke und Stromnetze in der Fernversorgung der DDR betrieben, wurden in die Vereinigte Kraftwerks-Aktiengesellschaft Peitz sowie die Verbundnetz Aktiengesellschaft im Aufbau umgewandelt.⁴⁶

43 Vgl. ebd., S. 170 und 182. Bevor Uwe Pautz als Staatssekretär im MUNER zuständig für die Energiereferate wurde, arbeite er als Ingenieur im Kombinat Braunkohlenkraftwerke.

44 Vgl. Matthes: Stromwirtschaft, S. 307.

45 Vgl. ebd., S. 309.

46 Vgl. Roesler/Semmelmann: Vom Kombinat zur Aktiengesellschaft, S. 187.

Tabelle 16: Struktur der Lausitzer Braunkohleindustrie nach dem 1.7.1990

Förderung	Verarbeitung	Verteilung
Lausitzer Braun- kohle AG (LAUBAG)	Vereinigte Kraftwerks-Aktiengesellschaft Peitz und Verbundnetz Aktiengesellschaft (ab Februar 1991 zusammengefasst unter Vereinigte Energiewerke AG, VEAG)	
	Energiewerke Schwarze Pumpe AG (ESPAG)	Regionale Energieversorger (ehemalige Energiekombinate der Bezirke)
	Braunkohlenveredlung Lauchhammer GmbH	

Noch vor der Ausarbeitung eines Vertragswerks zur Übernahme der Stromwirtschaft einigten sich das MUNER, die THA und die RWE-Tochter Rheinbraun auf die Bildung einer Lausitzer und Mitteldeutschen Braunkohlen-Beratungsgesellschaft mbH (LMBB), welche bis Ende 1991 Bestandsanalysen und Maßnahmenkataloge für die Umgestaltung der ostdeutschen Braunkohleunternehmen erstellen sollte. Mit Rheinbraun als Mehrheitsgesellschafter sicherte sich RWE »exklusive Einsichten«, die für einen zukünftigen Erwerb von Teilen der Braunkohlenwirtschaft von erheblicher Bedeutung waren.⁴⁷ Für die bundesdeutschen Braunkohle-Unternehmer war dabei von Anfang an klar, dass eine Übernahme der ostdeutschen Braunkohle nur auf der Basis der Trennung von profitabilem aktivem Bergbau und den durch Sanierung und Rekultivierungsaufwendungen zu erwartenden Altlasten, die 1990 auf circa 50 Milliarden DM geschätzt wurden, erfolgen sollte.⁴⁸

Das Bekanntwerden der Pläne zur Übernahme der ostdeutschen Energiewirtschaft durch bundesdeutsche Konzerne führte im Juli und August 1990 zu erheblichen öffentlichen Protesten auf parlamentarischer, regionaler und lokaler Ebene. Dennoch kam es am 22. August 1990 zum Abschluss eines Stromvertrags zwischen MUNER, THA und westdeutschen EVU, der im Wesentlichen, nur mit einigen kleinen Änderungen versehen (Einbindung weiterer westdeutscher EVU durch Minderheits-

47 Matthes: Stromwirtschaft, S. 335.

48 Vgl. ebd.

beteiligungen, teilweise Berücksichtigung kommunaler Interessen), die Vorstellungen der drei großen westdeutschen EVU zum Inhalt hatte.⁴⁹ Kernbestandteil des Stromvertrags war die Geschäftsbesorgung und die darauffolgende mehrheitliche Übernahme (75 Prozent) der gesamten Verbundstufe der ostdeutschen Energieversorgung durch RWE, PreussenElektra und Bayernwerk. Gemeint war damit der Prozess von der Elektrizitätserzeugung bis zum Transport des Stroms, welcher durch die Fusion der ehemaligen Kombinate Braunkohlenkraftwerke und Verbundnetze Energie in die Vereinigte Energiewerke Aktiengesellschaft (VEAG) ermöglicht wurde. Darüber hinaus übernahmen RWE, PreussenElektra oder Bayernwerk bei einem Großteil der bisherigen, auf bezirklicher Ebene organisierten Energieverteiler bzw. -versorger (elf von 15) die Geschäftsbesorgung mit dem Ziel, diese als Mehrheitsgesellschafter zu übernehmen (bei den restlichen Regionalversorgern engagierten sich kleinere westdeutsche Verbundunternehmen wie die Hamburger oder die Berliner Elektrizitätswerke AG).⁵⁰ Die bisherige Trennung von Kraftwerken und Netzen, wie sie in der DDR praktiziert worden war, wurde damit aufgehoben und das staatliche Monopol durch ein marktwirtschaftliches ersetzt. Die Regelungen gingen weit über das bisher in der Bundesrepublik praktizierte System oligopolistischer Steuerungsmechanismen hinaus und beendeten die bis dahin bestehende Trennung von Erzeugung und Durchleitung.

Insbesondere spielte bei der Unterzeichnung des Vertrags die Angst eine Rolle, dass die Energieversorgung Ostdeutschlands im Winter 1990/91 in erhebliche Gefahr geraten würde. Diese Annahme basierte auf der Erwartung eines mindestens gleichbleibenden Energiebedarfs der ostdeutschen Wirtschaft und der Bevölkerung sowie den Erfahrungen vorangegangener Winter, die von Schwierigkeiten in der Versorgung geprägt waren.⁵¹ Der Stromvertrag sollte eine rasche Modernisierung der als kom-

49 Vgl. ebd.

50 Vgl. ebd., S. 366.

51 Tatsächlich zeigten sich bereits ab Mai Anzeichen für ein Absinken der Stromnachfrage, die sich im Zuge der Währungsunion noch verstärkten. Vgl. Kahlert: Die energiewirtschaftliche Lage der DDR, S. 103–109.

plett »marode« eingeschätzten ostdeutschen Energiewirtschaft ermöglichen, deren Kollaps offensichtlich kurz bevorstand.⁵² Dieses Narrativ, das vom DDR-Umweltministerium, der Bonner Ministerialbürokratie sowie auch der Treuhandanstalt mangels eingehender Untersuchungen ungefragt übernommen wurde, bildete die Grundlage des Stromvertrages und der sich daran anschließenden jahrelangen Auseinandersetzungen um die Struktur der ostdeutschen Stromwirtschaft sowie die Rolle der Lausitzer Braunkohleindustrie.

Ein wichtiger Bestandteil der Stromverträge war die sogenannte 70/30-Regel, mit der sich die ostdeutschen Regionalversorger verpflichteten, über eine Laufzeit von 20 Jahren 70 Prozent des Stromes von der Verbundebene zu beziehen. Hintergrund war dabei die Idee, der Braunkohleverstromung weiterhin einen gesicherten Absatzmarkt zu ermöglichen, sodass die Vereinbarungen auch als »Braunkohleabsatz-Sicherungsverträge« bezeichnet wurden.⁵³ Damit sollten anstelle eines zunächst vom MUNER als Braunkohlepfennig ins Gespräch gebrachten Konstrukts die strukturelle Absicherung der Braunkohle durch die Privatisierung der Energieversorger erfolgen und die Kosten letztlich auf den Stromkunden umgelegt werden. Wachsende Proteste der ostdeutschen Kommunen gegen den ausgehandelten Stromvertrag führten jedoch bereits eine Woche nach Unterzeichnung zu Nachbesserungen, deren Kerninhalt die Streichung der 70/30-Regel bildete. Dies bedeutete zwar einerseits eine Stärkung der kommunalen Selbstbestimmung bei der Wahl der Energieträger, andererseits aber auch den Verzicht auf die gesetzlich geregelten Abnahmegarantien für Braunkohle und damit stärkere Einbrüche in der Förderung und Verarbeitung durch eine geringere Nachfrage auf kommunaler Ebene.⁵⁴ Regionalpolitische Interessenskonflikte waren damit vorgezeichnet.

Obwohl die THA als Eigentümerin der betroffenen Unternehmen als Mitunterzeichnerin der Stromverträge auftrat (in die Verhandlungen

52 Vgl. Spiel mit der Angst, in: Die Zeit vom 6.7.1990.

53 Matthes: Stromwirtschaft, S. 465.

54 Vgl. ebd., S. 369.

zwischen MUNER und den großen drei westdeutschen EVU war sie allerdings nur am Rande involviert), lief der ausgehandelte Stromvertrag für die THA von Anfang an auf einen Interessenkonflikt hinaus. Zum einen ermöglichte eine Geschäftsbesorgung es den westdeutschen EVU, die zukünftige Ausrichtung der Betriebe maßgeblich zu beeinflussen. Durch die Betriebsführung durch die EVU aus dem Westen war die THA als Verkäuferin zugleich abhängig von den betrieblichen Kennziffern, die ihr die zukünftigen Käufer übermitteln würden, um überhaupt in Verhandlungen mit diesen treten zu können. Zudem bedeutete der Vertrag eine Monopolisierung und Kartellierung der Energieversorgung ohne ausreichende Berücksichtigung regionaler Interessen.

Da ein Großteil der Wärme- und Stromversorgung der DDR auf der Braunkohleindustrie basierte, musste die zu erwartende Diversifizierung der Energieträger jedoch auch Auswirkungen auf die Beschäftigungsstrukturen der Braunkohleunternehmen haben und damit zu einem erheblichen Arbeitsplatzabbau führen, den es regionalpolitisch aufzufangen und zu steuern galt. Nicht zuletzt musste auch aufgrund der Stärkung der kommunalen Selbstverwaltung im Zuge der kurz bevorstehenden Deutschen Einheit mit einem wachsenden Mitbestimmungsanspruch der ostdeutschen Städte und Gemeinden in energiepolitischen Fragen gerechnet werden, die in den von RWE, PreussenElektra und Bayernwerk vorgelegten Konzepten wenig bis gar keine Berücksichtigung fanden. Problematisch war dies insbesondere, da das im Juli 1990 von der Volkskammer verabschiedete Kommunalvermögensgesetz die Möglichkeit der Übertragung von Betrieben und Anlagen zur Versorgung mit Energie und Wasser wie örtlicher Elektrizitäts- und Heizkraftwerke, Gas- und Wasserwerke sowie Übertragungsnetzen in kommunales Eigentum vorsah.⁵⁵ So sollte den Kommunen der Anspruch auf Rückübertragung von Kraftwerken und Netzen eingeräumt werden, welche seit Beginn der 1950er-Jahre den Bezirksenergiekombinaten bzw. den regionalen Energieversorgern

55 Vgl. Kommunalvermögensgesetz der DDR vom 6.7.1990, in Gesetzblatt der DDR 1990, Teil I, S. 660.

zugeordnet waren. Der zwischen der DDR und der Bundesrepublik geschlossene Einigungsvertrag enthielt jedoch eine Bestimmung, die den Kommunen nur Kapitalbeteiligungen an den regionalen Versorgungsunternehmen in Höhe von maximal 49 Prozent in Form von Aktien und ansonsten keinerlei Eigentumsrechte zugestand. Die damit beschlossene Verhinderung der Herausgabe von Vermögensgegenständen an die Kommunen stellte eine »klare Strukturdivergenz« im Vergleich zu den westdeutschen Kommunen dar und zeichnete Konflikte um die zukünftigen Ansprüche der ostdeutschen Kommunen vor.⁵⁶

Die Kommunalverfassungsbeschwerde

Nachdem sich bereits im Sommer 1990 etwa 30 Städte mit Gründungsabsichten für Stadtwerke in einer eigenen Arbeitsgemeinschaft zusammengeschlossen hatten, mussten diese erkennen, dass Strom- und Einigungsvertrag die Kommunen als Träger lokal autonomer Energieversorgungsunternehmen weitestgehend ausschalten würden.⁵⁷ Da sich diese aber durch die Gründung eigener Stadtwerke zusätzliche Einnahmen zur Finanzierung neu hinzugekommener Aufgaben kommunaler Selbstverwaltung wie im Kultur- und Bildungsbereich erhofften, regte sich unter den ostdeutschen Gemeinden unter dem Dach des Verbandes kommunaler Unternehmen (VKU) zunehmend Widerstand gegen die Bestimmungen.

Als sich im Juli 1991 Informationen verdichteten, dass die THA mit der Übertragung von Aktien an die EVU-Erwerber beginnen wolle, reichten 123 Kommunen eine Beschwerde beim Bundesverfassungsgericht in Karlsruhe ein. Die Beschwerde sollte einerseits verhindern, dass die THA Anteile der regionalen Versorger veräußerte, und zugleich erreichen, dass die im Einigungsvertrag verankerten Bestimmungen für nichtig erklärt wurden.⁵⁸ Nachdem die strittigen Fragen bis zum Herbst 1992 nicht ge-

⁵⁶ Richter: Die Strom- und Gaswirtschaft, S. 121.

⁵⁷ Vgl. ebd.

⁵⁸ Vgl. Matthes: Stromwirtschaft, S. 417.

klärt werden konnten, versuchten die Richter des Bundesverfassungsgerichts den Interessen der westdeutschen Verbundunternehmen und des VKU als Vertreter der ostdeutschen Gemeinden im Rahmen eines Vergleichs zu entsprechen. Dieser sah vor, dass diejenigen Städte, die in der Lage seien, Stadtwerke zu bilden, die dazu notwendigen Anlagen übertragen bekommen sollten. Im Gegenzug mussten sie aber auf ihre Kapitalbeteiligungen an den Regionalversorgern verzichten.⁵⁹ Weitere Verhandlungen führten schließlich zur Wiederaufnahme der 70/30-Regel, wodurch den Regionalversorgern die Abnahme eines Großteils ihres Stromes und der Absatz des Braunkohlestroms aus der Verbundstufe garantiert wurden.⁶⁰ Da der sogenannte Stadtwerkekompromiss die Zustimmung aller klagenden Kommunen verlangte, einige Thüringer Städte aber erst durch den Druck des Bundeswirtschaftsministeriums und des VKU ihre Vorbehalte aufgaben, konnte der Kompromiss erst im Juli 1993 in Kraft treten. Trotz weiterer juristischer Einzelfallauseinandersetzungen um das zu übertragende Eigentum zwischen den Stromunternehmen und den Städten, ermöglichte der gefundene Kompromiss überhaupt erst die eigentliche Privatisierung der ostdeutschen Stromwirtschaft, also den Verkauf der VEAG sowie der Regionalversorger. Auch die Privatisierung der Lausitzer Braunkohleunternehmen war ohne diesen Kompromiss und die gesicherte Abnahme der geförderten und verstromten Kohle nicht möglich. Die Klärung kommunaler Versorgungsansprüche bildete also eine wesentliche Voraussetzung für die Verhandlungen der THA mit den potenziellen Investoren.

Der Streit um den Kraftwerksneubau in Potsdam

Nach dem Inkrafttreten des Stadtwerkekompromisses bekamen auch die Kommunen in Brandenburg die Möglichkeit, eigene Stadtwerke aufzubauen. Die damit verbundene Option, veraltete Anlagen durch Kraft-

59 Vgl. ebd., S. 463.

60 Vgl. Richter: Die Strom- und Gaswirtschaft, S. 123.

werksneubauten zu ersetzen, führte allerdings zu einem regionalpolitischen Dilemma, das am Beispiel der Landeshauptstadt Potsdam im Herbst 1993 besonders deutlich wurde. Dort wurden im Juni 1993 Planungen bekannt, das völlig veraltete, 1902 errichtete Heizkraftwerk, dessen Betrieb mit Braunkohle durch ungenügende Aus- bzw. Nachrüstungen erhebliche Staubbelastungen in der Stadt nach sich zog, durch einen Neubau zu ersetzen.⁶¹ Dieser sollte nach den Planungen der Stadtverwaltung nicht mehr auf Braunkohle-, sondern auf Gas-Öl-Basis betrieben werden.

Mit der Gewerkschaft IG Bergbau und Energie (IG BE) sowie Wirtschaftsminister Walter Hirche meldeten sich daraufhin Stimmen, die für den Einsatz der heimischen Lausitzer Braunkohle im geplanten Neubau warben bzw. diesen einforderten.⁶² Hintergrund waren die befürchteten beschäftigungspolitischen Auswirkungen, da bei einem Wechsel der Rohstoffbasis mit unmittelbaren Konsequenzen für etwa 100 bis 200 Mitarbeiter im Lausitzer Braunkohlerevier gerechnet wurde. Zudem erhoffte sich Hirche bezüglich der zu diesem Zeitpunkt noch geplanten Länderfusion mit Berlin eine Signalwirkung für Lieferverträge mit der Hauptstadt auf der Basis der Lausitzer Braunkohle. Trotz des Angebots des Brandenburger Wirtschaftsministeriums, den Bau eines modernen braunkohlebasierten Wirbelschichtkraftwerks mit 50 Millionen DM finanziell zu unterstützen, argumentierte der Potsdamer Magistrat jedoch, dass eine Gas- und Dampf-Anlage (GuD-Kraftwerk) auf Erdgasbasis die auf lange Sicht energieeffizientere und umweltschonendere Variante und daher zu bevorzugen sei.⁶³ Im Vorfeld der Abstimmung der Potsdamer Stadtverordneten forderte der IG-BE-Bezirksvorsitzende Ulrich Freese daher: »Die Landesregierung müsse ihren Einfluss geltend machen, um die Potsdamer Abgeordneten wieder auf den Weg der Tugend zu führen.«⁶⁴ Ministerpräsident Stolpe tat sich aber auch deshalb mit einem eindeutigen

61 Vgl. Kohle, Lecks und O-Busse, in: Potsdamer Neueste Nachrichten vom 9.10.2014.

62 Vgl. Schuster: Das Cottbuser Heizkraftwerk, S. 5.

63 Vgl. Landtag Brandenburg: 1. Wahlperiode, Plenarprotokoll 72. Sitzung, 23.6.1993, S. 5668.

64 Zit. nach Schuster: Das Cottbuser Heizkraftwerk, S. 6.

öffentlichen Votum für die Nutzung der Lausitzer Braunkohle im geplanten Potsdamer Neubau schwer, da das Umweltministerium unter Minister Matthias Platzeck aus ökologischen Gründen den Bau eines GuD-Kraftwerks favorisierte.

Im Rahmen einer von der IG BE organisierten Großkundgebung in Senftenberg mit 20 000 Teilnehmern am 5. Oktober 1993 und einer sich daran anschließenden Mahnwache mit 200 Bergleuten vor dem Potsdamer Magistratsgebäude, erreichte das öffentliche Werben der IG BE für die Braunkohle seinen Höhepunkt. Trotz dieser Bemühungen entschieden sich die Potsdamer Stadtverordneten, die das Magistratsgebäude zur entscheidenden Sitzung am 20. Oktober 1993 in Gegenwart von 1000 Lausitzer Bergleuten nur über eine Treppe aus Kohlebriketts betreten konnten, mit einer Zweidrittelmehrheit für den Bau eines erdgasbetriebenen Heizwerks.

Diese Entscheidung löste ein umfassendes Medienecho aus, welches besonders in der Lausitz enorm kritisch ausfiel. Wirtschaftsminister Hirche bezeichnete die Potsdamer Entscheidung in einem Interview zunächst als »egoistisch und provinziell« und auch Manfred Stolpe warf den Kommunalvertretern eine »Trotzhaltung und Bunkermentalität« vor.⁶⁵ Die Landesregierung gab daraufhin im Potsdamer Landtag am 27. Oktober 1993 eine Regierungserklärung zur Energiepolitik und zu den strukturellen Konsequenzen für die Lausitz ab, in der Walter Hirche das Votum als »Absage an die Solidarität in Brandenburg« wertete und eine negative Signalwirkung für weitere Neubauprojekte in Brandenburg und Ostdeutschland fürchtete.⁶⁶ Manfred Stolpe erklärte darauf Bezug nehmend zum Abschluss der Parlamentsdiskussion:

»Wir werden für den Einsatz dieser Energiequelle ringen, und wir werden die mitbetroffenen ostdeutschen Länder für eine ›Braunkohleinitiative Ost‹ gewinnen. [...] 32 Entscheidungen stehen in Brandenburg noch an, nicht so große wie in Potsdam. Aber jede Entscheidung wird

65 Zit. nach ebd., S. 7.

66 Landtag Brandenburg: 1. Wahlperiode, Plenarprotokoll 78. Sitzung, 27.10.1993, S. 6274.

ein Signal sein. Jeder von uns, meine Damen und Herren, ist irgendwo relativ nahe dran an einer dieser 32 Entscheidungen. Bitte, helfen Sie mit, daß nicht noch ein zweites Mal falsch entschieden wird!«⁶⁷

Dennoch konnte sich die Landesregierung in dieser Frage insgesamt auf keine einheitliche Position einigen. Aus dem Umweltministerium wurde im Anschluss an die Landtagsdebatte insbesondere die Rolle der IG BE kritisch hinterfragt:

»Fakt ist, daß die Laubag lange Zeit von RWE darin gebremst wurde, gute Angebote an die Stadtwerke zu machen – weil man ganz einfach erst die Entscheidung im Stromstreit abwarten wollte. Das Problem besteht darin, daß die VEAG-Kraftwerke nicht ausgelastet sind und man von seiten der RWE nicht einer potentiellen Stromkonkurrenz (Stadtwerke) auf die Beine helfen wollte. [...] Der Fehler wurde also aufgrund der unterschiedlichen, teilweise entgegengesetzten Interessen innerhalb des Kartells RWE begangen. Und ein Ulrich Freese, der ja im Aufsichtsrat der Laubag sitzt und dies wissen müsste, schickt seine Kumpel nach Potsdam und lässt sie gegen die Kommunalpolitiker demonstrieren. So schafft man Nebenkriegsschauplätze.«⁶⁸

Für die IG BE bedeutete die Potsdamer Entscheidung eine herbe Niederlage. Auf einer im November 1993 stattfindenden Kreisdelegiertenkonferenz des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB) setzten ihre Vertreter daher folgenden Beschluss durch: »Die Kommunalparlamente sollten von ihren Absichten, mit eigenen Stadtwerken und Produktionskapazitäten Strom zu produzieren, Abstand nehmen.«⁶⁹

Trotz der Versuche der Landesregierung und der IG BE, eine erneute Abstimmung in der Potsdamer Stadtverordnetenversammlung zu erreichen, blieb die Stadt Potsdam bei ihrer Entscheidung. Die Inbetriebnahme des Heizkraftwerks Nord erfolgte am 1. November 1994. Durch die Kraft-Wärme-Kopplung auf GuD- und Erdgasbasis konnten die bei der

67 Ebd., S. 6273.

68 Zit. nach Schuster: Das Cottbuser Heizkraftwerk, S. 7.

69 Ebd.

Strom- und Fernwärmeerzeugung in Potsdam entstehenden CO₂-Emissionen bis 1997 um 74 Prozent gegenüber 1987 gesenkt werden.⁷⁰

Mit Brandenburg an der Havel entschied sich 1994 auch die drittgrößte Stadt im Land für ein erdgasbefeuertes Heizkraftwerk, während sich die Stadt Cottbus 1995 auf den Neubau eines Kohlekraftwerks festlegte, das dann später von der ehemaligen Treuhandchefin Birgit Breuel als Objekt der Weltausstellung EXPO 2000 präsentiert wurde. Technische Probleme und Millionenverluste führten dort allerdings in den 2000er-Jahren zu einem Stadtwerke-Skandal.⁷¹

Der Streit um den Potsdamer Kraftwerksneubau markierte in Brandenburg den Höhepunkt der Debatten um das kommunale Selbstbestimmungsrecht in energiewirtschaftlichen Fragen. Zugleich verdeutlichte er die problembeladenen Folgen der angestrebten Rohstoffdiversifizierung vor dem Hintergrund der bis dato ungeklärten Eigentumsverhältnisse zu Lasten der Beschäftigten in der Braunkohlenwirtschaft. Diese Entwicklung hing nicht zuletzt mit den Spezifika des Stromvertrags zusammen, der in der Folge durch die mit der Privatisierung des Energiesektors beauftragten Verantwortlichen in der Treuhand scharf kritisiert wurde. So stellte der zuständige THA-Vorstand Klaus Schucht rückblickend zu den Vereinbarungen des Sommers 1990 fest:

»Dies alles ist nur unter dem Druck der maroden Versorgungssituation und der drohenden Ausfälle in einem kalten Winter zustande gekommen. Mit etwas mehr Gelassenheit, Zeit und Ruhe hätte kein Mensch in der Bundesrepublik solchen Verträgen seine Zustimmung gegeben.«⁷²

70 Vgl. Energie und Wasser Potsdam GmbH (Hg.): Energie von hier, S. 11.

71 Vgl. ebd., S. 11–18.

72 Tagebuch Klaus Schucht vom 31.5.1991, S. 75, BArch Koblenz, N 1585/11, unfol.

Privatisierung der Lausitzer Braunkohle

Frühe Phase: Braunkohle-Büro,
Umstrukturierungen und Ausgliederungen

Anfang 1991 ging die THA aufgrund von Expertenberechnungen davon aus, dass in der Lausitz zukünftig noch etwa 100 Millionen Tonnen Braunkohle und damit etwas mehr als die Hälfte der Produktion von 1989 jährlich gefördert werden könnten.⁷³ Mit den Stromverträgen war ein Verkauf der Lausitzer Braunkohleunternehmen an die westdeutschen Stromkonzerne weitestgehend vorgezeichnet. Keineswegs geregelt waren aber die konkreten Bedingungen der Privatisierungen. Diese hingen zuvorderst von Untersuchungen und Bewertungen hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit der Unternehmen ab. Entsprechend des Braunkohlevertrags vom Sommer 1990 begann die LMBB zum Jahreswechsel 1990/91 mit ihrer Arbeit. Maßgebliche Ziele der LMBB waren die Erarbeitung längerfristiger Absatzkonzeptionen, Maßnahmen zur Schaffung optimaler Betriebseinheiten sowie die Erstellung von Umwelt- und Altlastenkatastern.⁷⁴ Mit einem Anteil von 60 Prozent gehörte die LMBB mehrheitlich der Rheinbraun AG als Tochter von RWE, während die THA die restlichen Anteile hielt. Zahlreiche Mitarbeiter von Rheinbraun erhielten durch ihre Tätigkeit in der LMBB Einblicke in die Betriebsgeheimnisse der ostdeutschen Braunkohle- und Stromunternehmen. Einige von ihnen übernahmen zudem leitende Posten bei diesen. Mit Dieter Schwirten besetzte ab dem 18. Dezember 1990 ein langjähriger Mitarbeiter der Rheinbraun den Posten des Vorstandsvorsitzenden der ESPAG. Drei Mitarbeiter von Rheinbraun und RWE wurden über die THA in deren Aufsichtsrat gewählt. Bei der LAUBAG arbeiteten ab November 1990 zwei von vier Vorständen mit Rheinbraun-Hintergrund; mit Dieter Henning auch der Vorstandsvorsit-

73 Vgl. Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation, Bd. 4, S. 37.

74 Vgl. Apel: Zerstörte Illusionen, S. 72.

zende. Hans-Joachim Leuschner, Vorstandsvorsitzender von Rheinbraun, wurde Aufsichtsratsvorsitzender der LAUBAG.⁷⁵

Bereits im Januar 1991 teilte dieser dem Sonderbevollmächtigten für die Energiewirtschaft in der THA, Hans-Peter Gundermann, mit, dass Rheinbraun primär an einer Übernahme des Lausitzer Reviers interessiert sei und ein Engagement im mitteldeutschen Raum aufgrund der schwefelhaltigen Kohle dort von weiteren Untersuchungen der LMBB abhängen sollte.⁷⁶ Mitte 1991 zeichnete sich ab, dass Rheinbraun keine Zukunft für die mitteldeutsche Braunkohle sah, was auch mit der Zerstückelung der Tagebaue und Vorbehalten in der Bevölkerung begründet wurde. Mit der Schließung des LMBB-Büros in Bitterfeld im August 1991 wurde das fehlende Interesse an der Übernahme der Mitteldeutschen Braunkohle AG (MIBRAG) auch öffentlich ersichtlich.⁷⁷

Da die THA aber insbesondere aufgrund des Druckes der Landesregierungen Sachsens und Sachsen-Anhalts aus strukturpolitischen Gründen am Revier zwischen Halle und Leipzig festhalten wollte bzw. musste, entwickelten sich in dieser Frage Spannungen zwischen dem für die Kohleprivatisierung neu eingestellten THA-Vorstand Klaus Schucht, bis dahin Vorstandssprecher der Ruhrkohle AG und ausgewiesener Fachmann der Kohlewirtschaft in der Bundesrepublik, sowie Rheinbraun-Chef Leuschner. Schucht kritisierte insbesondere, dass die als Geschäftsbesorger agierenden westdeutschen Verbundunternehmen der THA offenbar betriebliche Kennziffern vorenthielten:

»[M]ittlerweile wird das Verhalten von Leuschner und seiner Truppe zum Skandal. Es gibt keinen im Umfeld, der begreifen kann, daß der Käufer der Braunkohlenlagerstätten in der Lausitz jede betriebliche Kennzahl und jede Kostenziffer kennt und dem Verkäufer den Einblick in dieses Rechenwerk verweigert. Mit anderen Worten, der Verkäufer darf nicht wissen, was die Ware wert ist, der Käufer dagegen weiß es genau und verwaltet sie schon. Eine Absurdität, die kaum zu überbieten

75 Vgl. ebd., S. 75.

76 Vgl. Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation, Bd. 4, S. 39.

77 Vgl. Apel: Zerstörte Illusionen, S. 76.

ist. Mich wundert, daß Leuschner nicht selbst das Gefühl hat, daß hier die Dinge nicht nur auf die Spitze getrieben sind, sondern daß hier alle Regeln wirtschaftlichen Verhaltens mißachtet werden und offensichtlich das reinste Machtstreben erkennbar wird.«⁷⁸

Um sich aus dem Dilemma des Abhängigkeitsverhältnisses von den Geschäftsbesorgern zu lösen, beschloss Schucht ein eigenes Konzept durch die Unternehmensberatung McKinsey erarbeiten zu lassen. Dieses sollte die Chancen für eine Weiterführung des mitteldeutschen Braunkohle-tagebaus eruieren, um eine bessere Ausgangsposition für die Verhandlungen zur Privatisierung der Lausitzer Braunkohle zu erhalten. Aufgrund der unterschiedlichen Zielsetzungen verschlechterte sich das Verhältnis zwischen Treuhandvorstand Schucht und Rheinbraun-Chef Leuschner. Schließlich drängte Schucht Leuschner dazu, sein Mandat als Aufsichtsratsvorsitzender der LAUBAG aufgrund offensichtlicher Interessenskollisionen niederzulegen.⁷⁹ Die Nachfolge bot Schucht Ende 1991 dem bisherigen Aufsichtsratsvorsitzenden der ESPAG, Hans Apel, unter Helmut Schmidt zuvor Bundesfinanz- und -verteidigungsminister, an. Ende 1991 entsprach Apel Schuchts Wunsch, den er vor dem Hintergrund des Konflikts mit Rheinbraun als »Wehrwirtschaftsführer Ost« bezeichnete.⁸⁰

Am Beispiel des Verhältnisses zwischen Schucht und Apel zeigten sich generelle Einstellungen und Verhaltensmuster der an der Privatisierung beteiligten Akteure, die sich mitunter gegenseitig mangelnde Kompetenz vorwarfen. So beschrieb Apel ein Treffen mit Schucht Anfang 1993: »Wie immer ist er nervös, hat zu wenig Zeit und ist nicht besonders gut informiert.«⁸¹ Schucht wiederum kommentierte ein Treffen mit Apel Mitte 1991 anlässlich der Frage nach der Zukunft der mitteldeutschen Braunkohle ganz von sich selbst überzeugt: »Danach ein kurzes Gespräch mit Hans Apel. Er ist Aufsichtsratsvorsitzender der ESPAG, ist völlig verwirrt

78 Tagebuch Klaus Schucht vom 13.8.1991, S. 224, BArch Koblenz, N 1585/13, unfol.

79 Vgl. Ein Monopol wird geknackt, in: Die Zeit vom 21.8.1992.

80 Apel: Zerstörte Illusionen, S. 76. Vor dem Hintergrund der Auseinandersetzung zwischen Schucht und Leuschner führte Apel in seinen Erinnerungen weiter aus: »Für Schucht sind die Leute von Rheinbraun Kolonialisten, die auf Beutezug sind«.

81 Ebd., S. 88.

durch das, was er draußen hört. Nachdem ich Hans Apel von meinen Plänen und Überlegungen informiere, steht er voll auf meiner Seite.«⁸²

Noch vor Weihnachten 1991 präsentierte McKinsey seine Studie zur Zukunftsfähigkeit der ostdeutschen Braunkohle. Entgegen den bisherigen Annahmen bescheinigte die Studie der mitteldeutschen Braunkohle in begrenztem Ausmaß eine Überlebenschance. Zwar konnte die Veredlung zu Briketts aufgrund des hohen Schwefelgehalts der Kohle tatsächlich nicht mehr kostendeckend fortgeführt werden, dafür boten die im Vergleich zur Lausitz günstigeren Förderbedingungen der Rohbraunkohle aber die Möglichkeit einer Verstromung vor Ort für die großen Industriebetriebe des Chemiedreiecks auf der Basis von Kraftwerksneubauten.⁸³ Dass diese Neubewertung nicht ohne Folgen für die THA und den gesamten Privatisierungsprozess der ostdeutschen Stromwirtschaft bleiben konnte, skizzierte die Unternehmensberatung im Zuge ihrer Projektvorstellung:

»In Diskussionen zeichnet sich jedoch ab, daß es für die Treuhandanstalt aus ihrer gegenwärtigen Verhandlungsposition heraus schwierig werden könnte, Privatisierungskonditionen zu erzielen, die sowohl unter strukturpolitischen Gesichtspunkten als auch im Hinblick auf den erzielbaren Verkaufserlös optimal sind. Damit könnte die Treuhandanstalt ihren eigenen Anspruch und die Erwartungen der Öffentlichkeit, einen möglichst hohen Erlös unter sozialpolitisch vertretbaren Bedingungen zu erzielen, nur bedingt erfüllen.«⁸⁴

Die Bestätigung dieser Vermutung lieferte bereits Anfang 1992 der brandenburgische Wirtschaftsminister. Walter Hirche reagierte auf das McKinsey-Gutachten in einem Schreiben vom 9. Januar 1992 an Birgit Breuel kritisch, in dem er die Studie infrage stellte und behauptete, »daß wesentliche Fakten unzulässig bewertet worden sind«. Die Landesregierung, so Hirche, behalte sich daher vor, »die bemerkenswert singulären

82 Tagebuch Klaus Schucht vom 5.7.1991, S. 170, BArch Koblenz, N 1585/12, unfol.

83 Vgl. McKinsey & Company, Projekt Feste Brennstoffe: Erarbeitung eines Konzeptes zur Restrukturierung der Braunkohle in den neuen Bundesländern, März 1992, in: Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation, Bd. 4, S. 46–74.

84 Ebd., S. 72.

Ergebnisse der McKinsey Studie einem Gegengutachten von ausgewiesenen Energiewissenschaftlern zu unterwerfen.«⁸⁵ Hirsch's Initiative erfolgte aufgrund der sich verändernden und vor allem verschlechternden Rahmenbedingungen des Braunkohleabbaus. Bei einem von McKinsey prognostizierten Gesamtbedarf von etwa 60 Millionen Tonnen Braunkohle im Jahr 2000 bedeutete die Weiterführung zweier Reviere letztlich eine Verringerung der Braunkohleförderung in der Lausitz und damit die Freisetzung zusätzlicher Arbeitskräfte. Vor diesem Hintergrund intervenierten auch die Betriebsräte der LAUBAG sowie deren Aufsichtsratsvorsitzender Apel gegen die von McKinsey erarbeiteten Vorschläge, indem sie auf die explosive Lage in der Region verwiesen.⁸⁶

Die Intervention der Betriebsräte basierte dabei nicht zuletzt auf den Erfahrungen bei der Braunkohlenveredlung Lauchhammer (BVL). Nachdem die Brikettproduktion nachfragebedingt von 47,2 Millionen Tonnen auf 15 Millionen Tonnen zurückgegangen war und der Betrieb in nur 18 Monaten 66 Millionen DM Verlust erwirtschaftete, drängte die THA Ende 1991 auf dessen Schließung.⁸⁷ Nach Protesten der Landesregierung Brandenburgs, insbesondere aber der IG BE durch deren Vorstand Klaus Südhofer, schwenkte die THA zunächst um. Statt dem Verwaltungsrat die Liquidation vorzuschlagen, präsentierte Klaus Schucht in der Sitzung am 17. Dezember 1991 eine Tischvorlage, welche die Fusion von BVL und ESPAG vorsah.⁸⁸ Im Ergebnis führte diese zwar ebenso zur von der THA beabsichtigten Stilllegung fast aller Betriebsteile der BVL. Dies geschah allerdings weit weniger öffentlichkeitswirksam unter dem Dach der ESPAG.

Im Rahmen der angestrebten Abwicklung der BVL kam es auch zu einem Baustopp beim sogenannten Industriekraftwerk 69, welches zur

85 Schreiben von Walter Hirche an Brigit Breuel vom 9.1.1992, BLHA, Rep. 1700 MW 1Z, Nr. 144, unfol.

86 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht vom 30.1.1992, S. 493, BArch Koblenz, N 1585/16, unfol.

87 Vorlage für den Verwaltungsrat der Treuhandanstalt: Liquidation des Treuhandunternehmens Braunkohlenveredlung Lauchhammer GmbH vom 6.12.1991, BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 544, unfol.

88 Tagebuch Klaus Schucht vom 17.12.1991, S. 224, BArch Koblenz, N 1585/16, unfol.

Versorgung der Brikettfabrik 69 in Lauchhammer gedacht war. Dieses war bis Mai 1991 zu 85 Prozent fertiggestellt, durch die Umstellung der Privathaushalte auf andere Energiequellen und eine ungünstige Kostenstruktur im Bereich der Fernwärmeversorgung (etwa 40 Prozent teurer als Erdgas) entschied sich die THA aber gegen eine Fertigstellung des Kraftwerkes, welche weitere 130 Millionen DM gekostet hätte.⁸⁹ Angesichts von Schadensersatzforderungen im Rahmen von zahlreichen Aufhebungsverträgen rechnete die THA zwar mit Kosten von bis zu 350 Millionen DM. Da jedoch kaum Absatzchancen für den Kraftwerksstrom gesehen wurden und eine Privatisierung bei den zu erwartenden Verlusten unwahrscheinlich erschien, entschied sich die THA dennoch zu einem sofortigen Bau-stopp und zum Abbruch des Projekts. Auch wenn dies die Entlassung weiterer Beschäftigter bedeutete, deckte sich diese Entscheidung auch mit der Haltung des FDP-geführten Brandenburger Wirtschaftsministeriums. So erklärte Wirtschaftsminister Hirche im Rahmen einer Aktuellen Stunde zur Braunkohle im Potsdamer Landtag:

»Aber, meine Damen und Herren, wir werden – und das habe ich auch in Diskussionen mit der IG Bergbau und Energie gesagt – den umweltschädlichen Weg der Umstellung der Heizungen auf umweltfreundliche Energieträger weitergehen müssen. Wir können nicht am Brikett festhalten bei all den Problemen der Luftbelastung, die da gegeben sind, auch dann nicht, wenn dies zu schmerzlichen Einbrüchen bei Arbeitsplätzen führt. Wir müssen immer ökonomischen und ökologischen Fragen gleiches Gewicht beimessen. Da ist die Gefahr der Luftbelastung leider an hervorragender Stelle.«⁹⁰

Anders als die in der BVL konzentrierten Brikettfabriken arbeiteten die Tagebaue und Veredlungsstätten der LAUBAG und ESPAG auch aufgrund eines drastischen Personalabbaus zunächst wirtschaftlich erfolgreich. Bis zum 31. Dezember 1991 erwirtschaftete die ESPAG einen Gewinn von 707 Millionen DM, die LAUBAG sogar 1,6 Milliarden DM. Zugleich ge-

89 Vgl. Vorlage für den Verwaltungsrat der THA, Braunkohleveredlung GmbH Lauchhammer, Bürgschaft vom 29.5.1992, BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 549, unfol.

90 Landtag Brandenburg: 1. Wahlperiode, Plenarprotokoll 40. Sitzung, 11.3.1992, S. 2950.

lang es beiden Unternehmen bis Anfang 1994, zusammen einen Liquiditätsfonds von über zwei Milliarden DM aufzubauen, der zur Finanzierung der Rekultivierungsmaßnahmen herangezogen werden sollte.⁹¹ Allerdings zeichnete sich bereits ab 1992 ein Rückgang bei den zu erwartenden Einkünften ab. Diese bildeten aber eine wichtige Grundlage für die Privatisierungsverhandlungen mit den westdeutschen EVU unter der Führung von Rheinbraun. Ohne umfassende Klärung der Altlastenbehandlung und ihrer Finanzierung war ein Verkauf der Betriebe nicht möglich, weshalb diese Frage zunächst geklärt werden musste.

Der Streit um die Altlasten

Bereits im Frühjahr 1990 war deutlich geworden, dass die ökologische Sanierung der Altlasten im Braunkohlebergbau eine Aufgabe werden würde, die viele Jahre und etliche Milliarden DM in Anspruch nehmen würde. Im Mai 1991 bezifferte die THA die Kosten für diese Aufgabe auf 15 bis 30 Milliarden DM.⁹² Kurz darauf formulierte die Behörde einen eigenen ersten Vorschlag zur Sanierung der Altlasten aus dem Braunkohletagebau. Dieser sah den Abschluss eines Staatsvertrags zwischen dem Bund und den Ländern sowie die Gründung eines Zweckverbands vor, um die Finanzierungsfrage lösen zu können. Letztlich sollte es damit auf die Trennung in einen privatisierungsfähigen Teil der Braunkohleverstromung bzw. -veredlung (Tagebaue und Kraftwerke, Brikettfabriken) sowie einen in die öffentliche Hand zu überführenden Bereich hinauslaufen, der für den Betrieb des Auslaufftagebaus sowie die Sanierungsaufgaben in den ehemaligen Abbaugebieten zuständig wäre.⁹³

Die brandenburgische Landesregierung reagierte zunächst verhalten auf diesen Vorschlag und favorisierte stattdessen eine Aufteilung in zwei

91 Vgl. Apel: Zerstörte Illusionen, S. 95.

92 Altlastenregelung für Braunkohleunternehmen in Aussicht, in: Handelsblatt vom 27.5.1991.

93 Vgl. Schreiben von Klaus Schucht an Manfred Stolpe von 24.6.1991, LASA, L1, Nr. 651, unfol.

regionale Zweckverbände, da sie zu diesem Zeitpunkt davon ausging, dass der Braunkohleabbau nur in der Lausitz fortgesetzt werden würde und dort auch mit weit höheren Einnahmen gerechnet werden konnte.⁹⁴ Diese Position deckte sich mit der Auffassung der westdeutschen Energieunternehmen, die eine Braunkohlenförderung im ostelbischen Revier bevorzugten. Eine deutliche Differenz zwischen den potenziellen Erwerbern und der Landesregierung Brandenburgs ergab sich jedoch, als das Kabinett Stolpe die Verleihung des Bergwerkseigentums an die Treuhandanstalt insgesamt für widerrechtlich erklärte und mit einer Klage drohte. Nach Ansicht von Walter Hirche war der Stromvertrag gesetzeswidrig. Er schlussfolgerte, »daß die Treuhandanstalt überhaupt kein Recht gehabt habe, den Stromvertrag abzuschließen und schon gar kein Recht hätte, dem Vertrag folgend Regionalnetze oder auch das Verbundnetz an einzelne westliche EVU zu veräußern«.⁹⁵ Zwar stellte die Haltung der brandenburgischen Landesregierung eher ein taktisches Manöver denn ein ernsthaftes Bestreben zur Übernahme der Braunkohleförderung dar, dennoch sorgte diese Strategie für weitere Verzögerungen bei der Klärung der Altlastenfrage. Der Landesregierung ging es dabei primär darum, ihre Forderung durchzusetzen, dass die Erlöse aus der LAUBAG-Privatisierung auch der Finanzierung der ökologischen Sanierung in der Lausitz zugutekommen sollten und diese nicht, wie befürchtet, auch für die mitteldeutsche Braunkohlere Kultivierung verwendet werden würden.

Die ungeklärten Zuständigkeiten für die Kostenübernahme führten allein bei der LAUBAG dazu, dass diese in ihre Eröffnungsbilanz Rückstellungen in Höhe von 18,5 Milliarden DM verbuchen musste. Da es nicht dauerhaft dabei bleiben konnte, sofern das Unternehmen handlungsfähig bleiben sollte, drängten die Wirtschaftsminister der betroffenen Länder auf eine rasche Lösung der Problematik. In ihrer Leipziger Erklärung vom 6. Dezember 1991 forderten sie eine Abtrennung des »toten Berg-

94 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht vom 13.6.1991, S. 101, BArch Koblenz, N 1585/11, unfol.

95 Tagebuch Klaus Schucht vom 28.8.1991, S. 234f., BArch Koblenz, N 1585/13, unfol.

baus vom lebenden«. ⁹⁶ Der Bund sollte als Eigentümer des Braunkohlenbergbaus (der den Treuhandunternehmen zugeordnet war) die Beseitigung der akuten Schäden auch über die zu erwartenden Erlöse aus dem Verkauf der Braunkohleindustrie hinaus übernehmen. Dazu sollte eine Institution gegründet werden, die – finanziell durch den Bund abgesichert – die Sanierung der Altschadensgebiete durch die betroffenen Länder ermöglicht. Die Länder boten also keine finanzielle, sondern lediglich eine organisatorische Verantwortung für die Sanierung der Braunkohlealtlasten an. ⁹⁷ Die Bundesregierung lehnte dieses Ansinnen zunächst ab und drängte auf eine finanzielle Beteiligung der Länder. Finanzminister Waigel argumentierte den Ministerpräsidenten gegenüber mit einer zu erwartenden Verbesserung der Steuereinnahmen in den Jahren ab 1992 sowie einer generellen Aufteilung der Verantwortung zwischen Bund und Ländern. ⁹⁸

Die ungeklärte Altlastenfrage ging einher mit negativen Erwartungen hinsichtlich der Zukunft der Lausitzer Braunkohle. Im August 1992 erwartete das Wirtschaftsministerium Brandenburgs einen Rückgang im Braunkohleabbau um 50 Prozent innerhalb von drei Jahren. Zudem beklagte der interne Bericht die Anfechtung des Stromvertrags durch Brandenburger Kommunen sowie die negative Einstellung vieler Bürger außerhalb der Lausitz gegenüber dem Braunkohlenbergbau. Dadurch fehlte aus Sicht der Ministerialbürokratie die Möglichkeit zu beweisen, dass »eine umweltverträgliche, kostengünstige Energieversorgung mit hoher Versorgungssicherheit nicht nur möglich ist, sondern auch erforderlich ist, um der Verarmung des Lausitzer Reviers [...] entgegenzuwirken«. ⁹⁹

96 10-Punkte-Erklärung der Wirtschaftsminister von Sachsen, Sachsen-Anhalt und Brandenburg zur dringlichen Lösung der Braunkohle-Sanierung vom 6.12.1991, LASA, L1, Nr. 657/2, unfol.

97 Vgl. ebd.

98 Vgl. Schreiben von Bundesfinanzminister Theo Waigel an den Sächsischen Staatsminister für Wirtschaft und Arbeit, Kajo Schommer, vom 30.1.1992, LASA, L1, Nr. 657/2.

99 Fakten zur Braunkohle und Altlasten Lausitzer Region vom 21.8.1992, S. 3, BLHA, Rep. 1700 MW, Nr. 76, unfol.

Mit einem eigenen Vorschlag versuchte das Brandenburger Umweltministerium unter der Leitung Matthias Platzecks eine Lösung der Altlastenproblematik zu erreichen. Dieser lief auf die Gründung einer länderübergreifenden Lausitz-Stiftung hinaus, deren Ziel darin bestand, aus dem aktiven, gewinnbringenden Tagebau die Sanierung der zu erwartenden ökologischen Altlasten zu finanzieren.¹⁰⁰ Dazu sollten die Kapitalanteile der LAUBAG von einer Stiftung gehalten werden. Durch Gewinne aus den Kohleverkäufen, der Flächenvermarktung und dem Weiterbetrieb der Auslaufftagebaue sollte es der Stiftung zudem ermöglicht werden, die Sanierungsaufgaben, welche durch selbstständige Unternehmen geleistet werden sollten, zu finanzieren. Vor dem Hintergrund der erwarteten Arbeitsplatzreduzierungen von 32 000 auf 12 000 Beschäftigte hoffte das Umweltministerium, die sozialen Folgen dadurch abzufedern.¹⁰¹ Der Vorschlag Platzecks stieß jedoch schnell auf Widerstand. So erklärte der LAUBAG-Vorstand (an dessen Spitze mit Dieter Henning ein Rheinbraun-Vertreter stand) seine Ablehnung mit der Befürchtung, dass die Mittel der LAUBAG nicht ausreichen würden, um die gewaltigen Sanierungsaufgaben bewältigen zu können.¹⁰² Zudem war das Konzept auch innerhalb der Landesregierung nicht abgestimmt. Wirtschaftsminister Hirche lehnte den Vorschlag mit der rhetorischen Frage »Bergbau im Staatseigentum?« ab.¹⁰³ Auch der THA widerstrebte die Überlegung, da sie sich vom Verkauf der LAUBAG erhebliche Privatisierungserlöse erhoffte. Letztendlich scheiterte das Konzept am Veto der sächsischen Landesregierung, weil diese eine Majorisierung, also eine mögliche Überstimmung durch das Land Brandenburg fürchtete, auf dessen Gebiet sich der Großteil der Anlagen befand.¹⁰⁴

100 Lausitz-Stiftung, o.D., BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 555, unfol.

101 Vgl. ebd.

102 Vgl. Pressemitteilung des LAUBAG-Vorstands vom 23.9.1992, BLHA, Rep. 1700 MW, Nr. 76, unfol.

103 Vgl. Matthes: Stromwirtschaft, S. 445; Michael/Metzner: Matthias Platzeck, S. 91.

104 Vgl. Varianten der Privatisierung der Braunkohlenindustrie: Vergleich der Varianten und Bewertung, o.D., BLHA, Rep. 1700 MW, Nr. 265, unfol.

Ein Gegenentwurf zur Lausitz-Stiftung stellte das sogenannte Braunkohle-Büro dar, nachdem die Bundesregierung den akuten Handlungsbedarf erkannt hatte, welcher sich durch die Aufstellung der D-Mark-Eröffnungsbilanzen mit Altlasten von insgesamt 31,6 Milliarden DM (davon 19,4 Milliarden DM in der Lausitz) ergab. Das Bundeskabinett beschloss daher am 23. September 1992 die Bildung eines Büros zur »Lösung länder- und unternehmensübergreifender Sanierungsaufgaben in der Braunkohle in der Trägergesellschaft der THA«. Das Büro sollte Sanierungsaufgaben definieren und Lösungsansätze finden. Diese Vorarbeiten waren umso wichtiger, da sich eine Lösung der finanziellen Rahmenbedingungen im Herbst 1992 abzeichnete. Der Konflikt um die Finanzierung der Altlastenfrage zwischen Bund und Ländern konnte schließlich am 1. Dezember 1992 beigelegt werden: Im Rahmen eines Verwaltungsabkommens zwischen der Bundesrepublik Deutschland und den neuen Bundesländern über die Regelung der Finanzierung der ökologischen Altlasten einigten sich der Bund und die drei betroffenen Länder ab 1994 auf einen jährlichen Fonds über 1,5 Milliarden DM zur Sanierung der Braunkohlegebiete, an dem sich der Bund mit 75 Prozent und die betroffenen Länder mit 25 Prozent beteiligten.¹⁰⁵ Zwischen 1994 und 1997 konnten so insgesamt 7,5 Milliarden DM für die Braunkohlesanierung aufgebracht werden.

Das Verwaltungsabkommen gab der THA die Gelegenheit ein Konzept zur Privatisierung bzw. Sanierung der ökologischen Altlasten vorzulegen, welches im Ergebnis auf eine Spaltung in zwei Bereiche hinauslief. Das Ziel bestand in einer Unterteilung in einen privatisierungsfähigen Bereich (A-Bergbau) mit langfristig zu betreibenden Tagebauen und Veredlungsanlagen sowie in die Bereiche B-Bergbau (Auslauftagebaue) und C-Bergbau (ausgekohlte und unsanierte Tagebaue), welche zunächst in einer Gesellschaft vereint und im Eigentum der THA verbleiben sollten.¹⁰⁶ Gegen diese Aufspaltung versuchte die Landesregierung Brandenburgs

105 Vgl. Lausitzer- und Mitteldeutsche Bergbau-Verwaltungsgesellschaft mbH (Hg.): Zwei Jahrzehnte Braunkohlesanierung, S. 31.

106 Vgl. Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation, Bd. 4, S. 115.

durch einen Brief Manfred Stolpes an die Ministerpräsidenten Sachsens, Sachsen-Anhalts und Thüringens im Herbst 1993 zu intervenieren, in welchem Stolpe darauf drängte, die für die Treuhand-Verwaltungsratssitzung am 23. November 1993 geplante Gründung einer Lausitzer und Mitteldeutschen Bergbau-Verwaltungsgesellschaft mbH (LMBV) zu verhindern. Brandenburg wollte so die Möglichkeit eines stärkeren Einflusses auf die Arbeiten zur Sanierung der Flächen und Alttagebaue erhalten. Diese sollten zunächst im Staatsbesitz bleiben. Stolpe argumentierte: »Entscheidend ist das klare Eintreten für eine von den Ländern gestaltete Sanierungsplanung gegenüber der Leitungsebene von Bund und Treuhand.«¹⁰⁷

Letztlich konnte die brandenburgische Landesregierung jedoch mit diesem letzten Vorstoß keinen größeren Einfluss auf die Konditionen zur Privatisierung und Sanierung der Lausitzer Braunkohle mehr nehmen, da sich die Verhandlungen nach über drei Jahren in der finalen Phase befanden.

Die Privatisierung von LAUBAG und ESPAG

Bis 1992 zeigte sich zwischen der THA und den westdeutschen Verbundunternehmen in den Übernahmeverhandlungen zur LAUBAG im Grunde kein Fortschritt, was nicht zuletzt mit der ungeklärten Zukunftsfrage der MIBRAG, an der die westdeutschen Energieerzeuger keinerlei Interesse hatten, zusammenhing.¹⁰⁸ Die ablehnende Haltung von Rheinbraun gegenüber der MIBRAG sowie das aus seiner Sicht skandalöse Verhalten der entsprechenden Unternehmensvertreter kritisierte THA-Vorstand Klaus Schucht massiv:

»Fast alle westdeutschen Interessenten kommen mit den anmassendsten [sic!] und teilweise dreistesten Forderungen. Ob es Leuschner ist, der uns den Einblick in die Kosten der Braunkohlenbetriebe verweigert, in der Hoffnung, dadurch den Kaufpreis schinden zu können, ob es die

107 Vgl. Schreiben Manfred Stolpes an Kurt Biedenkopf, Werner Münch und Bernhard Vogel vom 5.11.1993, BLHA, Rep. 1700 MW, Nr. 265, unfol.

108 Vgl. Ein Monopol wird geknackt, in: Die Zeit vom 21.8.1992.

Herren sind aus der Stromwirtschaft, die diesen fast kriminell zu nennenden Stromvertrag durchgepauckt [sic!] haben, ein Vertrag, der weder zukunftsweisend, noch besonders günstig für die fünf neuen Bundesländer ist, sondern nichts anderes bedeutet, als die Landnahme großer Konzerne um jeden Preis und ohne Rücksicht auf Verluste, ein Gebietskartell größten Umfanges, wie es bisher in Deutschland nicht üblich war, weder zum Vorteil dieses Gebietes, noch besonders rationell.«¹⁰⁹

Das vergiftete Verhältnis zwischen Schucht und Leuschner führte zu einem Stillstand der Verhandlungen. Sie nahmen erst wieder Schwung auf, als ein britisch-amerikanisches Konsortium Ende 1991 Interesse an der Übernahme der MIBRAG zeigte, nachdem diese von der THA international ausgeschrieben wurde. Als die THA daraufhin in Verhandlungen mit den Interessenten eintrat, sorgte dies für heftige Kritik seitens des Staatssekretärs im Bundeswirtschaftsministerium, Dieter von Würzen, der Schucht aufforderte, man solle »lieber den Spatz in der Hand behalten, statt nach der Taube auf dem Dach zu zielen.«¹¹⁰ Damit entsprach von Würzen den Interessen der bundesdeutschen Stromwirtschaft, die nach Schuchts Ansicht ein Konzept des Closed Shop im Bereich der Elektrizitätswirtschaft in Ostdeutschland verfolgte. Seine Entsprechung fand diese Einstellung in einem Schreiben des Gesamtbetriebsrats der MIBRAG an Helmut Kohl im September 1992. Obwohl sich kein westdeutsches Unternehmen bis dato an einer Übernahme interessiert zeigte, verwiesen die Betriebsräte von MIBRAG, VEAG und der LAUBAG auf die »verheerenden Auswirkungen« für die Beschäftigten der Kohle und Energiewirtschaft im Falle der Auswahl eines ausländischen Investors.¹¹¹ Trotz fehlender anderer Privatisierungsperspektiven und der daraus resultierenden unmittelbaren Bedrohungen für den Erhalt der Arbeitsplätze erklärten die Arbeitnehmervertreter: »Wir vermögen die Reaktionen

109 Tagebuch Klaus Schucht vom 13.8.1991, S. 222, BArch Koblenz, N 1585/13, unfol.

110 Tagebuch Klaus Schucht vom 17.12.1991, S. 434, BArch Koblenz, N 1585/16, unfol.

111 Tagebuch Klaus Schucht, Schreiben des Gesamtbetriebsratsvorsitzenden von LAUBAG, MIBRAG und VEAG an Bundeskanzler Kohl vom 23.9.1992, BArch Koblenz, N 1585/17, unfol.

nicht einzuschätzen, wenn bekannt wird, daß hier Ausländer das Sagen erhalten sollten.«¹¹²

Bis zum Stichtag der internationalen Ausschreibung im Herbst 1992 hinterlegten die westdeutschen Energieversorger nur ein Konzept zur Einbindung der mitteldeutschen Braunkohle, jedoch kein verbindliches Angebot. Die daraufhin exklusiv mit dem angloamerikanischen Konsortium NRG/PowerGen geführten Verhandlungen führten im Sommer 1993 zu einer Einigung, die auf die Übernahme von zwei Tagebauen, drei Kraftwerken und zwei Brikett- bzw. Brennstaubfabriken hinauslief. Der am 8. Dezember 1993 unterzeichnete Vertrag ergab einen fördermengenbezogenen Kaufpreis von 600 Millionen DM bei einer Sofortzahlung von 200 Millionen DM, während der restliche Betrag auf 40 Jahre gestreckt werden sollte.¹¹³ Der Verwaltungsratsvorsitzende der THA, Kaufhof-Chef Jens Odewald, lobte daraufhin den THA-Vorstand, dem es gelungen sei, »der früher vor der Stilllegungsentscheidung stehenden MIBRAG eine Schrittmacherfunktion zuzuweisen«.¹¹⁴

Mit dem Verkauf der MIBRAG, der Klärung der Altlastenfrage sowie dem Stadtwerkekompromiss waren die wesentlichen Voraussetzungen zur Privatisierung der Lausitzer Braunkohle gegeben. Im August 1993 erfolgte zudem die Verschmelzung von ESPAG und LAUBAG, sodass die Lausitzer Braunkohleförderung und -veredlung in einem Betrieb konzentriert wurden. Aus der Privatisierung der MIBRAG ergaben sich für die THA auch die Parameter eines LAUBAG-Verkaufs. Entsprechend der jeweiligen Größe sollte der Verkauf der LAUBAG etwa das Dreifache dessen erwirtschaften, was die MIBRAG eingebracht hatte.¹¹⁵ Als Abnehmer für die Braunkohle begann die VEAG mit dem Neubau von drei Verbund-

112 Ebd.

113 Vgl. Vorstandsvorlage Privatisierung MIBRAG Vereinigte Mitteldeutsche Braunkohlenwerke AG, Bitterfeld, Management-Zusammenfassung, 6.12.1993, BArch Berlin, B 412/2797, Bl. 319.

114 Protokoll der 46. Sitzung des Verwaltungsrates der Treuhandanstalt Berlin vom 18.3.1994, S. 17, BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 574, unfol.

115 Vgl. 49. Sitzung des Verwaltungsrates der THA, Vorlage Privatisierung Lausitzer Braunkohle AG vom 24.6.1994, BArch Berlin, B 412/8886, Bl. 41–63, hier Bl. 52.

kraftwerken in der Lausitz am Standort Schwarze Pumpe. Aufgrund des Nachfragerückgangs wurden allerdings nur zwei realisiert. Parallel wurden die bestehenden Kraftwerke in Jänschwalde und Boxberg mit Rauchgasentschwefelungsanlagen zur Reduzierung des Schadstoffausstoßes sowie weiteren Nachrüstungen modernisiert.¹¹⁶ Da die LAUBAG abhängig von der Nachfrage der VEAG war, sollte die Privatisierung beider Unternehmen im Rahmen einer Paketlösung erfolgen. Diese favorisierten sowohl die THA, die westdeutschen Geschäftsbesorger um Rheinbraun, PreussenElektra und Bayernwerk als auch die Landesregierungen und der Bund.¹¹⁷

Die noch bestehenden, nicht unwesentlichen Verhandlungshürden basierten allerdings auf völlig unterschiedlichen Kaufpreisvorstellungen. Während Klaus Schucht öffentlich Einnahmen von sieben Milliarden DM anstrebte, schätzte Dietrich Böcker, Vorstandsmitglied der Rheinbraun AG, den Wert der Lausitzer Braunkohlebetriebe auf »deutlich weniger als einer Milliarde DM«. ¹¹⁸ Zwar gelang es der THA und Rheinbraun, sich nicht zuletzt aufgrund der Ablösung des Rheinbraun-Vorstandsvorsitzenden Leuschner durch den bis dahin als Vorstandschef der LAUBAG agierenden Dieter Henning anzunähern, dennoch stockten die Verhandlungen weiterhin, sodass auch Anfang 1994 noch keine Lösung erreicht war.

Anlässlich einer für den 28. Februar 1994 angesetzten Kanzlerrunde zu Fragen der Energiewirtschaft in Bonn drängte die THA daraufhin mit einem Ultimatum Rheinbraun und die übrigen Konsortialinteressenten dazu, die (abgeschwächten) Rahmenbedingungen der LAUBAG-Privatisierung anzunehmen, woraufhin diese schließlich einwilligten.¹¹⁹ Zeitgleich erfolgte zwischen Januar und März 1994 die Privatisierung der ostdeutschen Regionalversorgungsunternehmen. Das ehemalige Energiekombinat Cottbus, seit 1990 als Energieversorgung Spree-Schwarze

116 Vgl. Matthes: Stromwirtschaft, S. 494f.

117 Vgl. ebd., S. 497.

118 Privatisierungserlös liegt deutlich unter 1 Mrd. DM, in: Handelsblatt vom 16.7.1992.

119 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht vom 9.2.1994, S. 1102, BArch Koblenz, N 1585/21, unfol.

Elster AG (ESSAG) firmierend, wurde am 3. Februar 1994 mehrheitlich von RWE übernommen, welche seit der Unterzeichnung der Stromverträge im Unternehmen als Geschäftsbesorger agiert hatte.¹²⁰ Durch die Privatisierung der Regionalversorgungsunternehmen konnte die Abnahme der Braunkohle zu einem großen Teil gesichert werden, auch wenn es in der Folge immer wieder zu Auseinandersetzungen mit einzelnen Stadtwerken über die 70/30-Vereinbarung kam, die den Anteil der Braunkohle an der Verstromung garantieren sollte.

Noch bevor der Verwaltungsrat der THA den Verkaufskonditionen zustimmte, versuchte Walter Hirche mit einer letzten Intervention bei Birgit Breuel und Klaus Schucht das primäre Interesse Brandenburgs am Erhalt möglichst vieler Arbeitsplätze zum Ausdruck zu bringen. Da Hirche fürchtete, dass die Festlegung einer fördermengenabhängigen Abgabe an die THA in Höhe von fünf DM je Tonne dazu führen würde, dass das Käuferkonsortium keinerlei Anreiz besitzen würde, über die garantierte Fördermenge hinaus überhaupt noch Braunkohle abzubauen, forderte er eine Verringerung oder Abschaffung dieser vertraglichen Regelung, da das Land Brandenburg dem Verkauf, ansonsten »so nicht zustimmen« könne.¹²¹ Weil die THA wiederum das gesamte Vertragswerk durch den Verzicht auf diesen Aspekt und insbesondere die damit zu erwartenden Einnahmen gefährdet sah, blieb Hirches Vorstoß letztlich erfolglos.

Der Verwaltungsrat der THA stimmte den Konditionen der LAUBAG-Privatisierung am 24. Juni 1994 zu. Kernbestandteil des Vertrags war die Übernahme von fünf Tagebauen und einer Brikettfabrik am Standort Schwarze Pumpe durch ein Konsortium bestehend aus Rheinbraun (39,5 Prozent), PreussenElektra (30 Prozent), Bayernwerk (15 Prozent), RWE (5,5 Prozent) und mehreren regionalen westdeutschen Stromerzeugern (zusammen 10 Prozent). Die Käufer sicherten eine langfristige Produktion vom 50 bis 55 Millionen Tonnen Rohbraunkohle sowie zwei bis 2,5 Millionen Tonnen Braunkohlebriketts zu. Zudem verpflichteten sie

120 Vgl. Matthes: Stromwirtschaft, S. 474.

121 Schreiben von Walter Hirche an Klaus Schucht vom 21.6.1994, BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 579, unfol.

sich zu Investitionsgarantien über 2,5 Milliarden DM bis zum Jahr 2005 sowie zum Erhalt von mindestens 6400 Arbeitsplätzen bis zum Jahr 2000 (angestrebt wurde durch das Personalkonzept der Erhalt von 8000 Arbeitsplätzen; bei Unterschreitung der Mindestzahl wurde ein Strafgeld von 35 000 DM je Arbeitsplatz vereinbart).¹²² Der Kaufpreis setzte sich aus einer Einmalzahlung sowie mengenabhängigen Zahlungen für die zu fördernde Rohbraunkohle zusammen. Neben unmittelbar zu überweisenden 700 Millionen DM sollte je eine DM pro geförderter Tonne Rohbraunkohle über 40 Jahre hinweg an die THA bzw. ihre Nachfolgesellschaften entrichtet werden. Ab einer Förderung von mehr als 44 Millionen Tonnen jährlich sollte sich diese Abgabe auf fünf DM je Tonne erhöhen. Dadurch errechnete die THA einen öffentlich verkündeten zu erwartenden Gesamtkaufpreis von 2,1 Milliarden DM.¹²³ Nicht erwähnt wurde dabei, dass die Einmalzahlung von 700 Millionen DM mit Kompensationen für Sondereinflüsse (gemeint war ein Ausgleich für Personalabbaukosten sowie Aufwendungen für im Vergleich zur rheinischen Braunkohle ungünstigeren Förderbedingungen) verrechnet wurde. Effektiv ergaben sich dadurch Abzüge von 430 Millionen DM und damit eine nur noch zu entrichtende Direktzahlung über 270 Millionen DM.¹²⁴

Der im Paket erfolgte parallele Verkauf der VEAG bedeutete den Abschluss der Privatisierung der ostdeutschen Stromwirtschaft. Für die Lausitzer Braunkohle stand allerdings noch die Frage nach der Zukunft der zuvor abgespaltenen Auslaufftagebaue und der zu sanierenden Flächen im Raum, welche in der Lausitzer Bergbau-Verwaltungsgesellschaft (LBV) konzentriert wurden. Das Konzept sah die ökologische Sanierung und Rekultivierung der bergbaulichen Anlagen durch drei von den Braunkohleunternehmen LAUBAG, ESPAG und BVL 1993 gegründete Sanierungsgesellschaften vor, die von der LBV die jeweiligen Aufträge erhielt-

122 Vgl., Management-Zusammenfassung: Vorlage für die Sitzung Verwaltungsrat der THA, Verkauf der Lausitzer Braunkohle AG vom 24.6.1994, S. 5f., ebd.

123 Vgl. Treuhand verkaufte Kohle und Strom, in: Neues Deutschland vom 7.9.1994.

124 Management-Zusammenfassung Vorlage für die Sitzung Verwaltungsrat der THA am 24.6.1994, Verkauf der Lausitzer Braunkohle AG, S. 7, BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 579, unfol.

ten. Mit dem Verkauf der Sanierungsgesellschaft mbH Lauchhammer, der Bergbausanierung und Landschaftsgestaltung Brandenburg mbH sowie der Sanierungsgesellschaft Schwarze Pumpe mbH an Konsortien unter Beteiligung von Hochtief, Thyssen Handelsunion und regionalen Unternehmen wurde die Privatisierung der Lausitzer Bergbauunternehmen weitestgehend abgeschlossen.¹²⁵ Ihren endgültigen organisatorischen Rahmen erhielt die Sanierung und Rekultivierung der ostdeutschen Braunkohlegebiete durch die Fusion der LBV mit der Mitteldeutschen Bergbau-Verwaltungsgesellschaft zur LMBV am 31. August 1995, die bis in die Gegenwart für die Verwendung der öffentlichen Mittel zur Braunkohlesanierung verantwortlich ist.

Tabelle 17: Privatisierung der Lausitzer Braunkohleindustrie

Förderung	Verarbeitung	Verteilung	Sanierung
LAUBAG und ESPAG (Fusion August 1993), Privatisierung und Abspaltung der LBV: Juli 1994		VEAG, Privatisierung: Juli 1994	Lausitzer Bergbau-Verwaltungsgesellschaft mbH (LBV), zum 31.8.1995 aufgegangen in der Lausitzer und Mitteldeutschen Bergbau-Verwaltungsgesellschaft mbH (LMBV)
		Regionale Energieversorger, Privatisierung: Januar bis März 1994	

Die LAUBAG hingegen wechselte bereits im Jahr 2000 ihren Besitzer. Kartellrechtliche Einwände im Zuge der Fusion von RWE und der Vereinigten Elektrizitätswerke Westfalen (VEW) sowie von VEBA (Preussen-Elektra) und VIAG (Bayernwerk) führten zu einer Übertragung der bisherigen Anteile an die Hamburger Elektrizitätswerke, die wiederum von Vattenfall aufgekauft wurden.¹²⁶ Nach einem weiteren Eigentümerwechsel

125 Die jeweiligen Käuferkonsortien versprachen, bis 1998 zusammen etwa 1600 Arbeitsplätze zu erhalten. Vgl. Zusammenfassende Darstellung zur Privatisierung der Braunkohlesanierungsgesellschaften in der Lausitz vom 18.11.1994, BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 587, unfol.

126 Vgl. Bund macht HEW den Weg bei Veag und Laubag frei, in: Handelsblatt vom 13.4.2001.

im Jahr 2016 werden der Braunkohletagebau und dessen Verstromung durch die LEAG, ein Tochterunternehmen des tschechischen Energiekonzerns EP Holding, weitergeführt. Mit 7700 Beschäftigten förderte die LEAG 2019 rund 52 Millionen Tonnen Braunkohle in der Lausitz.¹²⁷

Folgen der Transformation

Die Privatisierung der Braunkohleindustrie veränderte nachhaltig die Wirtschaftsstruktur in der Lausitz. Die drei Großbetriebe ESPAG, LAUBAG und BVL begannen zunächst, sich auf ihr zukünftiges Kerngeschäft zu konzentrieren und nicht mehr betriebsnotwenige Einrichtungen aus den Bereichen Soziales, Kultur und Bildung an kommunale Träger zu übertragen bzw. an private Investoren zu verkaufen. Das Gaskombinat Schwarze Pumpe unterhielt bis 1990 insgesamt 13 Ferieneinrichtungen in der Lausitz sowie an der Ostsee mit 119 Beschäftigten, die für die Verwaltung der Einrichtungen zuständig waren.¹²⁸ Der betriebliche Berufsverkehr mit Omnibussen – dieser verursachte Kosten von 7,5 Millionen DM – und das »Haus der Berg- und Energiearbeiter« (1990: 127 Mitarbeiter trotz Personalabbau und Unterhaltskosten von 6,5 Millionen DM) belasteten die Bilanzen des Kombinats ebenso wie die Bereiche Bildungseinrichtungen (praktische Berufsausbildung, Polytechnik, Kinderbetreuung) und Betriebsversorgung (Küchen und Kantinen), die 1990 Ausgaben von jeweils etwa zwölf Millionen DM verursachten. Zusammen mit drei Sportplätzen und einem Schwimmbad entstanden dem Betrieb so Kosten von über 52 Millionen DM.¹²⁹ Die Abspaltung dieser Betriebsteile führte dazu, dass 890 Arbeitnehmer aus der ESPAG ausschieden und auf einen neuen Arbeitgeber übergingen oder ihren Arbeitsplatz verloren.

127 Vgl. LEAG, Unternehmenspräsentation, <https://www.leag.de/de/unternehmen/> (Zugriff am 13.1.2022).

128 Zum Abbau der Sozialleistungen bei Schwarze Pumpe vgl. Apel: Zerstörte Illusionen, S. 26–29.

129 Vgl. ebd., S. 29.

Von Entlassungen zuerst betroffen waren in den drei Großbetrieben zunächst etwa 3500 Beschäftigte, die bereits das Rentenalter erreicht hatten. Durch Entlassungen, persönliche Veränderungen und Frühverrentungen wurde zwischen 31. Dezember 1989 und 31. Dezember 1990 der Abbau von 13300 Arbeitsplätzen in der Lausitzer Braunkohle realisiert, noch bevor die THA überhaupt auf Einsparmaßnahmen drängte.¹³⁰

In der ESPAG erfolgte zwischen dem 1. Juli 1990 und dem 1. Januar 1993 eine Reduzierung der Beschäftigtenzahlen von 15200 auf 7200 Mitarbeiter. Im selben Zeitraum konnte die Ausgründung von über 50 Betrieben mit 1500 Beschäftigten, welche zum Beispiel handwerkliche Zulieferleistungen erbrachten, realisiert werden.¹³¹ Für die weiterhin in den Großbetrieben beschäftigten Mitarbeiter trat ein in der Braunkohle- und Gasindustrie gültiger Manteltarifvertrag in Kraft, der eine Steigerung der Bruttoeinkommen um 36 Prozent 1991 und 45 Prozent 1992 nach sich zog. Diese Lohnsteigerungen führten allerdings zu einem erhöhten Druck auf Lohnstückkosten, zumal die Arbeitsproduktivität in der Branche Bergbau und Energie im Jahr 1990 bei lediglich 31 Prozent des westdeutschen Niveaus lag.¹³² Der Anstieg der Arbeitsproduktivität auf 73 Prozent des Westniveaus bis 1994 konnte vor allem durch umfangreiche Rationalisierungen (Stilllegung von Tagebauen, Brikettfabriken und anderer Veredlungsbetriebe) und einen damit einhergehenden massiven Personalabbau erreicht werden.

Der Personalabbau wurde dabei durch Altersübergangsgelder, Vorruhestandsregelungen sowie insbesondere Personaltransfers vom aktiven Bergbau in Sanierungsgesellschaften sozial abgefedert. Zum Zeitpunkt der Privatisierung der LAUBAG waren so etwa 20000 Menschen, zumeist ehemalige Angestellte der drei Großbetriebe, in den Auslauftagebauen sowie den Sanierungsgesellschaften beschäftigt.¹³³

130 Vgl. ebd., S. 133.

131 Vgl. Energiewerke Schwarze Pumpe AG (Hg.): ESPAG, S. 200.

132 Vgl. Apel: Zerstörte Illusionen, S. 134.

133 Die zu betreuenden Projekte umfassten alle im Juli 1994 nicht privatisierten Betriebsstätten der LAUBAG (fünf aktive Tagebaue, drei Kraftwerke und zwei Brikettfabriken, zum Teil schon stillgelegt und im Rückbau) sowie die von den Sanierungsgesellschaften der Braunkohleunternehmen (ESPAG, LAUBAG, BVL) zu erledigenden Aufgaben.

Tabelle 18: Mitarbeiterentwicklung im Lausitzer Braunkohlerevier¹³⁴

Zeitpunkt	Aktiver Bergbau	Auslaufbergbau	Sanierung
31.12.1989	75 500		
31.12.1990	62 200		
31.12.1991	49 500		
31.12.1992	37 700		4 700
31.12.1993	34 300		8 700
31.7.1994	12 200	11 200	9 400
31.12.1994	11 300	9 900	9 400
31.12.1995	9 900	8 300	8 900
31.12.1999	5 600	1 400	5 700
Beschäftigte im Bergbau 1999 insgesamt: 12 700			
Personalreduzierung im Bergbau 1989–1999: –62 800 (83,2 Prozent)			

Die Braunkohlesanierung war damit hinsichtlich Beschäftigungs-, Sanierungs- und Finanzierungsumfang das bei Weitem größte Umweltsanierungsprojekt in der Bundesrepublik. Allein in den Jahren von 1989 bis 1992 wurden mit den Tagebauen Dreiweibern, Spreetal-Nordost, Klettwitz, Olbersdorf, Schlabendorf, Bärwalde, Gräbendorf und Klettwitz-Nord im Lausitzer Revier acht Abbaufelder geschlossen und anschließend gesichert, saniert bzw. rekultiviert. Zwischen 1990 und 2010 wurden insgesamt rund 8,2 Milliarden Euro für Projekte in Verantwortung der LMBV aufgewandt, welche durch mehrmalige Neuauflagen der Verwaltungsabkommen zur Altlastensanierung zwischen Bund und Ländern finanziert wurden.¹³⁵ Nachdem durch die Förderung von bis zu 200 Millionen Tonnen Kohle pro Jahr der Grundwasserspiegel erheblich abgesenkt wurde, mussten im Verantwortungsbereich der LMBV rund 1,2 Milliarden Kubikmeter Wasser gehoben werden.¹³⁶ Durch die Flutung ehemaliger Tagebaue entstanden im Lausitzer Revier innerhalb von 20 Jahren

¹³⁴ Tabelle nach ebd., S. 139.

¹³⁵ Vgl. Lausitzer und Mitteldeutsche Bergbau-Verwaltungsgesellschaft (Hg.): Zwei Jahrzehnte Braunkohlesanierung, S. 55.

¹³⁶ Vgl. ebd., S. 57.

insgesamt 31 Seen, die der Naherholung dienen.¹³⁷ Damit kam der Beseitigung der ökologischen Folgeschäden des Braunkohlebergbaus sowie der Rekultivierung der Landschaften in der Lausitz eine eminent wichtige beschäftigungspolitische Funktion zu, die allerdings für die in den Sanierungsgesellschaften Beschäftigten zum Großteil nur eine zeitlich begrenzte Perspektive bot. Durch Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM) und Mittel nach § 249 Arbeitsförderungsgesetz (AFG) verblieben die Beschäftigten im Mittel etwa drei Jahre in den jeweiligen Gesellschaften.¹³⁸

Bedingt durch den massiven Personalabbau verzeichnete Brandenburg von den drei ostdeutschen Braunkohleländern bis 1998 den stärksten Rückgang bei Erwerbstätigen in der Energiewirtschaft.¹³⁹ Trotz umfangreicher Sanierungsaufgaben führte dieser Personalabbau zu einer steigenden Arbeitslosigkeit in den betroffenen Gebieten. Zwischen Januar 1991 und Oktober 1993 verdoppelte sich so die Zahl der Arbeitslosen im Arbeitsamtsbezirk Cottbus. Während landesweit in Brandenburg seit Anfang 1992 ein Rückgang der Arbeitslosenquote zu verzeichnen war, nahm diese im Bezirk Cottbus weiter zu. Besonders betroffen waren die Kreise Finsterwalde und Senftenberg mit Arbeitslosenquoten von über 20 Prozent.¹⁴⁰ Unter Berücksichtigung der allgemeinen Unterbeschäftigung befand sich in diesen Kreisen damit weniger als die Hälfte der Bevölkerung in einem regulären Arbeitsverhältnis.

Die starke Abhängigkeit der monostrukturierten Region vom Tagebau, welcher bis zum Ende der DDR für einen stetigen Zuwachs an Arbeitsplätzen gesorgt hatte, erschwerte erheblich die Herausbildung diversifizierter und arbeitsteiliger Beschäftigungsfelder. Der Bürgermeister der Kohlestadt Lauchhammer mit ihren Brikettfabriken und der Stadtgasproduktion beschrieb die Problematik der Monostrukturierung 1992 dem-

137 Ebd., S. 58.

138 Vgl. den Abschnitt »Arbeitslosigkeit und beschäftigungspolitische Maßnahmen« in Kapitel V.3.

139 Birke u. a.: Die ostdeutsche Elektrizitätswirtschaft, S. 8.

140 Vgl. Daten zur längerfristigen Entwicklung am Arbeitsmarkt im Land Brandenburg, BArch Berlin, B 412/9637, unfol.

entsprechend: »Wir haben einhundert Jahre mit und von der Braunkohle gelebt. Diese Abhängigkeit wird jetzt zum Fluch.«¹⁴¹

Die Landesregierung versuchte, den Folgen des Arbeitsplatzabbaus mit Neuansiedlungen und Infrastrukturmaßnahmen zu begegnen. So erfolgten in Cottbus die Gründung einer Technischen Universität und die Einrichtung von Landesämtern und Regionalbehörden. Mit dem Eurospeedway Lausitzring entstand auf dem Gelände des ehemaligen Tagebaus Meuro-Süd, westlich von Senftenberg zwischen 1998 und 2000 eine Rennstecke. Das Land beteiligte sich mit insgesamt 241 Millionen DM Fördermitteln am Bau und erhoffte sich einen erheblichen Schub für die touristische Vermarktung der Region sowie die Entstehung von bis zu 1500 Arbeitsplätzen. Der ausbleibende wirtschaftliche Erfolg des Lausitzrings und nur wenige neu geschaffene Dauerarbeitsplätze führten allerdings zu einer Dauerabhängigkeit von Zuschüssen aus Landesmitteln für das Projekt, welches damit Gegenstand zahlreicher medialer sowie politischer Debatten im Potsdamer Landtag wurde.¹⁴²

Wirtschaftliche Neuansiedlungen wurden seit Ende der 1990er-Jahre außerdem durch die LMBV ermöglicht, insbesondere durch die Sanierung, Vorbereitung und Veräußerung von geeigneten Flächen. Auch die Errichtung von Anlagen für die Erzeugung erneuerbarer Energien auf ehemaligen Tagebaukippen half dabei. Bis 2010 konnten durch die Ansiedlung von etwa 110 Unternehmen an ehemaligen Standorten der Braunkohleveredlung in den mitteldeutschen und Lausitzer Revieren etwa 4500 Arbeitsplätze geschaffen werden.¹⁴³

Die Privatisierung der Lausitzer Braunkohleindustrie war durch ein hohes Maß an Pfadabhängigkeiten geprägt und verdeutlichte einige der zentralen Dilemmata der Wiedervereinigung vor dem Hintergrund widerstreitender Interessen. Eine gewollte ökologische Modernisierung

141 Fluch des schwarzen Goldes, in: Die Zeit vom 1.5.1992.

142 Vgl. Landtag Brandenburg: 3. Wahlperiode, Plenarprotokoll 19. Sitzung, 13.7.2000, S. 1127 f.; Landtag Brandenburg: 3. Wahlperiode, Plenarprotokoll 84. Sitzung, 5.11.2003, S. 5780; vgl. Das Brandenburg-Debakel, in: Der Spiegel vom 22.6.2002.

143 Vgl. Lausitzer und Mitteldeutsche Bergbau-Verwaltungsgesellschaft: Zwei Jahrzehnte, S. 62.

musste zwangsläufig zu einer Diversifizierung der Energieträger und damit zu Kapazitätsreduktionen bei der bis 1989 in der DDR dominierenden Braunkohle führen. Dies bedeutete aber auch zwangsläufig einen entsprechenden Arbeitsplatzabbau, um die Wettbewerbsfähigkeit der Braunkohle (konkret ihren Preis in der Verstromung) gegenüber anderen Rohstoffen zu erhalten. Die große Anzahl von Akteuren und Interessen verhinderte eine daran angepasste, rasch umzusetzende Privatisierungsstrategie.

Der noch von der Regierung de Maizière ausgehandelte Stromvertrag machte ergebnisoffene Privatisierungsanstrengungen der Treuhand im Prinzip unmöglich und führte zu einer Kartellierung und Monopolisierung des ostdeutschen Energiemarkts durch westdeutsche Energiekonzerne. Andererseits garantierte der Vertrag dauerhaft den Abbau und die Veredlung der heimischen Braunkohle und bildete damit gewissermaßen eine Garantieerklärung. Diese beruhte auf den gemeinsamen Überlegungen der beteiligten Akteure. Den strukturellen Zusammenbruchs der Braunkohlewirtschaft schon allein aus beschäftigungspolitischen Motiven abzuwenden war ein wichtiges Ziel sowohl der ost- als auch der westdeutschen Regierung und erst recht nach der Wiedervereinigung auch der brandenburgischen Landesregierung.¹⁴⁴

Die von den Kommunen geltend gemachten Vermögensansprüche führten jedoch zunächst dazu, dass die THA die Regionalversorgungsunternehmen nicht entsprechend dem Stromvertrag veräußern konnte. Dies bedeutete zugleich, dass die endgültige Privatisierung der Elektrizitätswirtschaft und damit auch der Lausitzer Braunkohleindustrie erst nach einer Einigung über den »Stadtwerkekompromiss« erfolgen konnte. Zwar wurde es den Kommunen dadurch ermöglicht, einerseits eine gewisse Eigenständigkeit bei der Wahl ihrer Energieversorgung zu erhalten, andererseits führte der Kompromiss aber wie in Potsdam zu regionalen Konflikten, in denen sich die Gewerkschaft IG Bergbau und Energie als einflussreicher Akteur erwies. Regionale Konflikte entstanden allerdings

144 Vgl. Richter: Die Strom- und Gaswirtschaft, S. 119f. Richter verweist bei der Ausarbeitung auch auf die starke Rolle des Bundeswirtschaftsministeriums, welches das MUNER in maßgeblichen Fragen beraten hatte.

auch zwischen den betroffenen ostdeutschen Bundesländern. Insbesondere Brandenburg vertrat gegenüber Sachsen und Sachsen-Anhalt eine Minderheitenposition, da diese Länder mit dem mitteldeutschen Braunkohlerevier einen zweiten Standort erhalten wollten, die brandenburgische Landesregierung aber vor dem Hintergrund der zu befürchtenden Kapazitätsreduktionen in diesem Fall einen verstärkten Arbeitsplatzabbau in der Lausitz befürchtete. Dies führte zu Brandenburger Alleingängen und nicht abgestimmten Vorschlägen, wie die Staatskanzlei Sachsen-Anhalts etwa im Rahmen der 11. Regionalkonferenz der Regierungschefs der neuen Länder anlässlich einer von Brandenburg angekündigten nationalen Braunkohleinitiative kritisierte: »Bereits in der Vergangenheit hatte BB [Brandenburg] mit solchen Papieren überrascht. Es ist daher auch dieses Mal nicht auszuschließen, daß BB ein solches vorbereitetes Papier erst in der Konferenz selbst wieder aus der Tasche zieht.«¹⁴⁵

Die Treuhandanstalt befand sich bei der Privatisierung der Braunkohleindustrie in einer Mittelposition zwischen den Interessen der Länder. Deren Credo »Kein Strom ohne Kohle« teilte sie. Zugleich musste sie auch den Forderungen der Betriebe nach dem Erhalt möglichst vieler Produktionsbereiche sowie den Absichten der westdeutschen EVU – deren Hauptziel in einer möglichst kostengünstigen Übernahme der Lausitzer Braunkohle bestand – Rechnung tragen. Der im Rahmen der Privatisierung ausgelöste, drastische Arbeitsplatzabbau führte in der Folge einerseits zu einer Deindustrialisierung der vor 1989 stark von energiewirtschaftlicher Überindustrialisierung geprägten Lausitz, andererseits aber auch zu einem tragfähigen Konzept der Braunkohleförderung und -verstromung unter veränderten Rahmenbedingungen. Längerfristig sank damit die Abhängigkeit der Lausitz von Braunkohle. Zurück gingen auch die dadurch entstandenen Umweltbelastungen. Dabei beschränkte sich die THA nicht nur auf die reine Privatisierung ihrer Betriebe, sondern agierte auch als Mittlerin bei der Findung neuer Strukturen. Dies ge-

145 Vermerk: 11. Regionalkonferenz der Regierungschefs der neuen Länder am 24.11.1993, LASA, L1, Nr. 645, unfol.

schah in Teilen durchaus auch im Widerspruch zu der westdeutschen Stromwirtschaft. Wenngleich dadurch sozioökonomische Verwerfungen nicht verhindert werden konnten, wurde die Notwendigkeit der Neuausrichtung letztlich auch von den Verantwortlichen der Betriebe vor Ort, wie etwa dem Direktor des Gaswerkes der ESPAG, erkannt: »Alles, was man gehört hat, die Treuhand hat die Industrie ausgeplündert und so, nö, kann ich nicht sagen. Bei uns ging das eigentlich in dem abgesteckten Rahmen.«¹⁴⁶

2. Verkauf der Brandenburger Stahlstandorte

Ausgangssituation 1989

Im Jahr 1989 gab es im Land Brandenburg fünf Stahlstandorte unterschiedlicher Größe. Der größte Produzent von Roheisen in der DDR war das an der Oder gelegene Eisenhüttenkombinat Ost mit 12 000 Beschäftigten. Hauptaufgabe des EKO war es, das aus Polen und der Sowjetunion gelieferte Steinkohlekoks und Eisenerz möglichst schnell zu Roheisen und Rohstahl weiterzuverarbeiten, um aus diesem Flachstähle etwa für die Automobilbranche zu fertigen.¹⁴⁷

Mit der Stadt Brandenburg an der Havel und Hennigsdorf gab es westlich und nördlich von Berlin zudem zwei weitere große Stahl- und Walzwerksstandorte mit jeweils rund 9000 Beschäftigten. Im Mittelpunkt stand dort das Siemens-Martin-Verfahren (S-M-Verfahren) zur Herstellung von Rohstahl. Dieses Verfahren dominierte bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts die weltweite Stahlproduktion, wurde dann aber zunehmend durch effizientere und umweltschonendere Technologien wie die Elektro- und Sauerstoffstahlerzeugung ersetzt. Während das letzte Siemens-Martin-Stahlwerk in Westdeutschland bereits 1983 stillgelegt wurde, lag

146 Schwer unter Strom: Von VEAG und LAUBAG bis zu Vattenfall, in: Deutschlandradio vom 4.11.2009.

147 Vgl. Raab: Steuerung von Privatisierung, S. 170.

der Anteil des so erzeugten Stahls im Werk Brandenburg an der Havel 1989 bei über 70 Prozent, in Hennigsdorf noch bei 38 Prozent.¹⁴⁸

Neben den drei großen Standorten gab es zwei kleine Walzwerke mit 2000 bzw. 1200 Beschäftigten in Finow und Oranienburg im Norden Berlins. Hier wurde der Rohstahl aus den großen Werken entweder heiß bei 1000 Grad Celsius (wie in Finow) oder kalt bei Raumtemperatur (in Oranienburg) zu Blechen oder Drähten gewalzt.

Im Jahr 1989 beschäftigte die brandenburgische Stahlindustrie insgesamt rund 33 000 Menschen und damit etwa 40 Prozent aller Stahlarbeiter der DDR. 82 Prozent des Walzstahls, 78 Prozent des Roheisens und 65 Prozent des Rohstahls der DDR wurden in Brandenburg erzeugt.¹⁴⁹ In den beiden Brandenburger Bezirken Potsdam und Frankfurt (Oder), in denen die fünf Standorte lagen, betrug der Anteil der Stahlarbeiter an den Industriebeschäftigten Ende 1987 12,7 Prozent bzw. 16,7 Prozent.

Seit den 1970er-Jahren waren die Ausrüstungen der Stahlbetriebe teilweise modernisiert worden. Durch den Einkauf neuer Anlagen von Unternehmen aus Westdeutschland, Italien, Schweden und Österreich konnten so in Hennigsdorf und Brandenburg effizientere Verfahren etabliert werden.¹⁵⁰ Das Kaltwalzwerk Oranienburg wurde zwischen 1987 und 1989 von einem schwedischen Anlagenbauer komplett modernisiert. Als besonders wertvoll galt Finow mit seiner Warmwalzkapazität, die in Eisenhüttenstadt fehlte. Da die Kapazität von Finow jedoch für den Bedarf in Eisenhüttenstadt nicht ausreichte, war das EKO gezwungen, den Rohstahl zum Walzen in die Bundesrepublik hin- und zur Weiterverarbeitung zurückzubringen.¹⁵¹ Die Situation der brandenburgischen Stahlindustrie vor der Wiedervereinigung war damit beispielhaft für den Zustand vieler Industrieanlagen in der DDR. Neben veralteten Produktionsanlagen gab es eine Reihe von teilweise modernisierten Anlagen. Dieser Zustand kann

148 Vgl. Wienert: Stahlindustrie in der DDR, S. 44.

149 Vgl. Nicolaus/Schmidt: 50 Jahre EKO Stahl, S. 245; Wienert: Stahlindustrie in der DDR, S. 43.

150 Vgl. Kinne: Geschichte der deutschen Stahlindustrie, S. 151.

151 Vgl. Raab: Steuerung von Privatisierung, S. 178.

als unvollständige Konsolidierung bezeichnet werden.¹⁵² Zwar gelang es der DDR, sich innerhalb weniger Jahrzehnte von einem Stahlimporteur zum einem -exporteur zu entwickeln, zugleich betraf der Export aber vor allem billigen Massenstahl bei sinkender Devisenrentabilität.¹⁵³ Im Ergebnis lag die Produktivität im Vergleich zur westdeutschen Stahlindustrie bei nur etwa einem Drittel bis höchstens 50 Prozent; in der DDR wurde für die Produktion einer Tonne Rohstahl in etwa die 2,3-fache Anzahl an Arbeitskräften benötigt.¹⁵⁴ Der Rückstand stellte eine besondere Herausforderung im Zuge der Wiedervereinigung dar, da sich die bundesdeutschen und die westeuropäischen Stahlproduzenten zu diesem Zeitpunkt in einem erbitterten Wettbewerb befanden.

Internationale Stahlkrise und verschärfter deutsch-deutscher Wettbewerb

Seit Mitte der 1970er-Jahre entstanden aufgrund des größer werdenden Angebots der Erzeuger und der zurückgehenden Nachfrage im Zuge der Ölpreiskrisen gravierende Überkapazitäten auf dem europäischen Stahlmarkt, die durch staatliche Subventionen der meisten westeuropäischen Länder noch verstärkt wurden. Gesteuert durch die Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl wurden diese Kapazitäten schrittweise abgebaut, sodass allein in der Bundesrepublik 1988 etwa fünf Millionen Tonnen Rohstahl weniger erzeugt wurden, als noch 1970.¹⁵⁵ Zugleich lag die Auslastung der Rohstahlkapazitäten 1990 in der Bundesrepublik bei nur 75 Prozent.¹⁵⁶

Innerhalb der EG sollte die Konkurrenz in den frühen 1980er-Jahren durch ein Mengenkartell gebremst werden. Die Stahlhersteller durften in den jeweiligen nationalen Märkten der Nachbarländer nur zu den

152 Vgl. Karlsch: Die Entwicklung der Stahlindustrie, S. 23.

153 Vgl. ebd., S. 28.

154 Vgl. Wienert: Stahlindustrie in der DDR, S. 116.

155 Ebd., S. 35.

156 Eckart/Kortus: Die Eisen- und Stahlindustrie in Europa, S. 144.

Preisen ihrer dortigen Wettbewerber einsteigen. Zusätzlich verlangte die Kommission zur Bekämpfung der Krise Konzepte zum Abbau der Überkapazitäten, für die sie Beihilfen zur Verfügung stellte. Staatliche Unterstützungen für die Stahlunternehmen mussten bei der Europäischen Kommission angemeldet werden, da sonst das Risiko von Wettbewerbsverfahren drohte. Die Konzepte bestanden vornehmlich in einer zunehmenden nationalen Konzentration der Unternehmen wie in Frankreich (Usinor), Großbritannien (British Steel Company), Italien (Finsider), Belgien (Cockerill-Sambre) und Spanien (Arbed). Dabei handelte es sich um Staatsunternehmen, die mit erheblichen Subventionen gestützt wurden.¹⁵⁷

Zwar stellte die Bundesrepublik mit fast einem Drittel des EG-Stahlverbrauchs den größten Absatzmarkt für Stahlprodukte in Europa dar, zugleich sahen sich aber auch die großen bundesdeutschen Produzenten wie Thyssen, Krupp und Hoesch einem Schrumpfs- und Rationalisierungsprozess vor dem Hintergrund des verschärften europäischen Wettbewerbs ausgesetzt.¹⁵⁸ Anders als in den europäischen Konkurrenzländern existierten in der Bundesrepublik mehrere große Stahlunternehmen, die in wesentlich geringerem Maße auf staatliche Subventionen zurückgreifen konnten.¹⁵⁹

Innerhalb von 20 Jahren erlebte die bundesdeutsche Stahlindustrie einen Modernisierungsprozess, der mit dem Abbau vieler Tausend Arbeitsplätze verbunden war. Arbeiteten 1970 noch etwa 230 000 Beschäftigte in der Rohstahlerzeugung, waren es 1990 nur noch 118 000. Gleich-

157 Berthold: Dauerkrise am europäischen Stahlmarkt, S. 63.

158 1989 produzierten die vier größten Unternehmen Thyssen (11 Millionen Tonnen), Krupp (4,6 Millionen Tonnen), Peine Salzgitter (4,5 Millionen Tonnen) und Hoesch (4,1 Millionen Tonnen) zusammen über 60 Prozent des Gesamtrohstahls und stellten zum größten Teil Flachstahlerzeugnisse her. Lediglich die etwas kleineren Unternehmen Saarstahl und Badische Stahlwerke produzierten – wie Brandenburg und Hennigsdorf – vornehmlich Langstahlprofile. Vgl. Raab: Steuerung von Privatisierung, S. 162f.

159 So erwirtschafteten etwa Finsider, Sacilor, Unisor und BSC im Zeitraum zwischen 1982 und 1986 negative Geschäftsergebnisse zwischen 5 und 11 Mrd. DM, während die beiden größten deutschen Stahlproduzenten Thyssen und Krupp jeweils in der Gewinnzone operierten. Vgl. Ahmeling: Die Stahlindustrie der DDR, S. 65.

zeitig stieg die Produktivität von knapp 200 Tonnen erzeugtem Rohstahl pro Beschäftigtem und Jahr auf 323 Tonnen.¹⁶⁰ Hierzu trug nicht nur der verschärfte Wettbewerb, sondern auch die technologische Entwicklung durch den Einsatz computergesteuerter Produktionsanlagen bei, die zu enormen Rationalisierungseffekten führten und Stahl Ende der 1980er-Jahre zu einem High-Tech-Produkt machten, um dessen Produktion und Verkauf die westdeutschen Stahlerzeuger erbittert untereinander und gegen die europäische Konkurrenz kämpften.¹⁶¹ Dieses Umfeld bestimmte die Privatisierungsbemühungen der Treuhand zum Erhalt der Brandenburger Stahlindustrie.

»Die Fratze des Kapitalismus?« – Die Privatisierung der Walzwerke Oranienburg und Finow

Der Verkauf des Kaltwalzwerkes Oranienburg an Krupp
Mit der Krupp Stahl AG stellte sich früh ein großes westdeutsches Stahlunternehmen auf die Übernahme ostdeutscher Stahlbetriebe ein. Krupp verfolgte mit seinem Engagement in Ostdeutschland die Strategie, sein Produktportfolio zu erweitern, um mengenmäßig zu Branchenführer Thyssen aufschließen zu können.¹⁶² Als erstes Objekt kam dafür das Kaltwalzwerk Oranienburg nördlich von Berlin infrage, zu dem im Frühjahr 1990 Kontakte aufgebaut wurden. Mit einer Kapazität von 93 000 Tonnen kaltgewalztem Stahl und 1200 Beschäftigten galt das erst kurz zuvor komplett modernisierte Werk als eines der modernsten Walzwerke in Europa.¹⁶³ Nachdem der Oranienburger Betriebsrat einer Übernahme durch Krupp zugestimmt hatte, unterzeichneten THA und Krupp bereits zwei Wochen nach der Wiedervereinigung, am 18. Oktober 1990, einen Vertrag mit einem Kaufpreis von 45 Millionen DM. Krupp plante weitere Investitionen

160 Vgl. ebd., S. 59.

161 Vgl. Vondran: Probleme der Weltstahlindustrie, S. 16f.

162 Vgl. Raab: Steuerung von Privatisierung, S. 189.

163 Vgl. ebd., S. 216.

von 40 bis 60 Millionen DM und die dauerhafte Bindung von 600 Mitarbeitern im Werk sowie die Ausgliederung von Unternehmensteilen mit bis zu 150 Mitarbeitern.¹⁶⁴ Die Treuhand verzichtete auf Pönalisierungen (also vertraglich geregelte Strafzahlungen bei Nichteinhaltung der Zusagen), welche zu diesem Zeitpunkt, da sich die Behörde selbst noch im personellen und organisatorischen Aufbau befand, generell noch nicht Bestandteil der Privatisierungsvereinbarungen waren.

Ende 1991 kam es zu einer tiefen Rezession auf dem europäischen Stahlmarkt. Der sich verschärfende Wettbewerb zwischen den großen westdeutschen Stahlunternehmen führte zu einem Prozess von Unternehmenszusammenschlüssen. Die Krupp AG forcierte eine Übernahme des Hoesch-Konzerns, um durch Synergieeffekte Kosten einsparen zu können.¹⁶⁵ Dennoch verzeichnete die im Juli 1992 gebildete Fried. Krupp AG Hoesch-Krupp im ersten Jahr massive Verluste in Höhe von 250 Millionen DM.¹⁶⁶ Allein im ersten Halbjahr 1993 kam ein Fehlbetrag von 320 Millionen DM hinzu. Auf diese Entwicklung reagierte die Konzernleitung mit Personaleinsparungen. In den Jahren 1992 und 1993 baute Krupp-Hoesch insgesamt 15 000 Stellen ab.¹⁶⁷ Standorte wie Rheinhausen in Duisburg mit 2000 Beschäftigten wurden – begleitet von massiven Protesten der Belegschaften und Gewerkschaften – geschlossen.¹⁶⁸

Anders als von Krupp zunächst angekündigt, wurde auch die Belegschaft in Oranienburg zwischen Oktober 1990 und Ende 1992 kontinuierlich von 1200 auf knapp 300 Mitarbeiter reduziert und die Produktion zurückgefahren. Nach einer weiteren Ankündigung von Personalabbau kam es zu Belegschaftsprotesten. Im Rahmen eines Besuchs von Manfred Stolpe im Werk am 20. Februar 1993 fragte der Betriebsratsvorsitzende des Kaltwalzwerks demonstrativ und rhetorisch: »Wollte man von Anfang

164 Vgl. Problemfälle Vertragsabwicklung, Sachstandskurzbericht vom 8.1.1993, BAArch Berlin, B 412/9598, unfol.

165 Vgl. Gravierende Schwäche, in: Der Spiegel vom 1.6.1992.

166 Vgl. Krupp-Hoesch: Verluste, in: taz vom 7.7.1993.

167 Vgl. ebd.

168 Vgl. Wie nach einem Unfall, in: Der Spiegel vom 10.5.1993.

an nur einen Konkurrenten ausschalten oder sich einen lukrativen Standort sichern?»¹⁶⁹ Krupp hingegen begründete den weiteren Personalabbau mit einem Einsparungszwang aufgrund massiver Verluste im operativen Geschäft.

Aus Sicht der THA wurde die Entwicklung des Kaltwalzwerks bereits seit Anfang 1993, spätestens aber im Mai 1993 zu einem »Politikum«, als Krupp-Hoesch die Schließung des Werkes ankündigte.¹⁷⁰ Begründet wurde die Entscheidung vom Unternehmen mit negativen Marktentwicklungen und einem entstandenen Fehlbetrag von 60 bis 70 Millionen DM. Die modernen Produktionsanlagen wurden nach der Schließung nach China verkauft.¹⁷¹ Der zuständige Bevollmächtigte der IG Metall warf den westdeutschen Eigentümern schon vor der öffentlichen Verkündung vor, eine bewusste »Schließungsstrategie« verfolgt zu haben: »Wenn man hier ein Werk kauft, macht man entweder eine geschäftliche Konzeption, die Sinn macht – oder man muß unterstellen, daß Krupp von Anfang an nicht vorhatte, etwas zu tun.«¹⁷²

Für die THA war die Frage, ob die Werksschließung aus wirtschaftlichen Gründen oder als Folge einer Marktberreinigung erfolgte, letztlich nicht entscheidend. Im Rahmen einer internen Analyse des für die Stahlindustrie zuständigen Unternehmensbereichs überprüfte sie, ob wegen fehlender Investitionen oder der schrumpfenden Belegschaft die Möglichkeit bestand, Krupp zu verklagen. Ein Anfang 1993 in Auftrag gegebenes Sachverständigengutachten schloss diese Möglichkeiten wegen fehlender vertraglicher Grundlagen jedoch aus, da es sich lediglich um ein Konzept des Käufers zum Erhalt der Arbeitsplätze, nicht aber um verbindliche Zusagen gehandelt habe.¹⁷³ Zudem kritisierte das Gutachten,

169 Stolpe kritisiert Pläne von Krupp in Oranienburg, in: Der Tagesspiegel vom 21.2.1993.

170 Internes Schreiben des Direktors für Länderangelegenheiten an Birgit Breuel vom 22.2.1993, BArch Berlin, B 412/9598, unfol.

171 Vgl. Raab: Steuerung von Privatisierung, S. 217.

172 Krupp-Konzern versprach viel, hielt nichts, in: Neues Deutschland vom 20.11.1992.

173 Stellungnahme: Rechtliche Bewertung der Arbeitsplatz- und Investitionszusagen im Kaufvertrag über den Geschäftsanteil der Kaltwalzwerk Oranienburg GmbH vom 9.1.1993, BArch Berlin, B 412/9598, unfol.

dass die Erfüllung der Wirksamkeitsbedingungen in den Vertragsunterlagen nicht dokumentiert worden sei.¹⁷⁴

Der Verkauf des Kaltwalzwerks Oranienburg spiegelte, dass die vertraglichen Vereinbarungen im Herbst 1990 zu einem Zeitpunkt erfolgten, als die THA nicht über die administrative und funktionale Struktur verfügte, um einen Unternehmensverkauf in angemessener Weise zu begleiten. Der Umsatzeinbruch Anfang der 1990er-Jahre, hohe Verluste und weitere Werksschließungen in Westdeutschland legen nahe, dass Krupp Einsparungen erzielen wollte und mit dem Kauf des Kaltwalzwerks nicht zwingend von vornherein eine Schließungsstrategie verfolgt hatte.

Ein Erhalt des Standorts wäre jedoch auch bei zuvor vereinbarten entsprechenden vertraglichen Regelungen und damit verbundenen Pönalisierungen mehr als fraglich geblieben. Ein jahrelanger Rechtsstreit um die Frage der Rechtmäßigkeit von Strafzahlungen unter veränderten ökonomischen Rahmenbedingungen hätte die Schließung des Werkes kaum verhindern können. Da die THA nicht mehr Eigentümerin war und eine Rücknahme von Kaufverträgen zudem grundsätzlich ablehnte, wurde mit dem Kaltwalzwerk Oranienburg somit ausgerechnet der modernste und zuerst privatisierte Stahlstandort in Brandenburg geschlossen. Diese Tatsache sowie der damit verbundene Verlust von mehreren Hundert Arbeitsplätzen sorgten für eine massive öffentliche Kritik an Krupp-Hoesch. Der Oranienburger Betriebsratsvorsitzende kommentierte die Ankündigung der Werksschließung entsprechend frustriert: »Die Fratze dieses Kapitalismus hat ihre Maske fallen lassen!«¹⁷⁵

Die Privatisierung des Warmwalzwerks Finow

Der metallverarbeitende Standort Finow blickte 1990 auf eine lange Tradition der Eisenverformung zurück, die dort im Raum Eberswalde bereits im 17. Jahrhundert begonnen hatte. Nach dem Aufbau von Warm- und Kalt-

174 Vgl. ebd.

175 Wie nach einem Unfall, in: Der Spiegel vom 10.5.1993.

walzkapazitäten in den 1950er- und 1960er-Jahren erfolgte die Eingliederung des Betriebs in das Bandstahlkombinat unter der Führung des etwa 110 Kilometer südöstlich von Finow gelegenen Eisenhüttenkombinats Ost.¹⁷⁶ Das Warmwalzwerk Finow (WWF) produzierte in der Folge vor allem für den Export in die Sowjetunion. Ende der 1980er-Jahre arbeiteten etwa 2100 Menschen im Werk, das vor allem Präzisionsstahlrohre, offene und geschlossene Profile, warmgewalztes Schmalband und hochlegierten Stabstahl für das Bahn-, Bauwesen und die Landwirtschaft fertigte.¹⁷⁷

Aufgrund seiner Warmwalzkapazität galt Finow als »Filetstück« der EKO Stahl AG.¹⁷⁸ Die Treuhandanstalt plante, das WWF zusammen mit dem EKO zu verkaufen, um dieses für Investoren noch attraktiver zu machen. Als Kaufinteressent meldete sich früh die Krupp Stahl AG, die das WWF im Rahmen ihrer Übernahmekonzeption für weite Teile der Brandenburger Stahlindustrie gemeinsam mit dem EKO erwerben wollte.¹⁷⁹

Krupp erklärte dann jedoch, dass es von einer Übernahme des Warmwalzwerks Finow Abstand nehmen wolle. Da sich mit Thyssen und Klöckner weitere westdeutsche Interessenten für das WWF gefunden hatten, teilte Krupp mit, dass sich die Übernahmeinteressen mehrerer Unternehmen gegenseitig blockiert hätten und man daher »für eine positive Entscheidung im Sinne des Unternehmens« den Weg frei gemacht hätte.¹⁸⁰

Anfang 1992 schrieb die THA das WWF zum Verkauf aus. Daraufhin formulierten Thyssen und Klöckner Interesse an einer Übernahme des Walzwerks, um das Berliner Umland mit Stahlprodukten versorgen zu können. Klöckner legte ein Konzept vor, das Investitionen von 64 Millio-

176 Vgl. Berus: Walzwerk im Finowtal, S. 58–128.

177 Vgl. Gesellschaft zur Erforschung und Förderung der Märkischen Eiszeitstraße e. V.: VEB Walzwerk Finow.

178 Vermerk: Reise von BM [Bundesminister] Möllemann am 15.2.1991 nach Brandenburg, BArch Berlin, B 412/9622, Bl. 19.

179 Vermerk: Gespräch im Bundeswirtschaftsministerium, Ministerialdirigent Dr. Ollig mit Dr. Harnisch, Vorstandsvorsitzender der Krupp Stahl AG, vom 12.4.1991, BArch Koblenz, B 136/37863, unfol.

180 Krupp Stahl AG: Informationen für die Presse vom 27.2.1992, S. 7, BLHA, Rep. 1700 MW, Nr. 197, unfol.

nen DM sowie den Erhalt von 750 Arbeitsplätzen beinhaltete.¹⁸¹ Ein Kaufvertrag kam jedoch wegen der Überkapazitäten im Zuge der Stahlkrise nicht zustande. Ebenso zog sich auch Thyssen zurück, die gemeinsam mit Preussag eine Übernahmekonzeption für 600 Beschäftigte vorgelegt hatte.¹⁸² Für dieses Angebot hatte die THA Anfang Juli 1992 sogar bereits angekündigt, dass der Verkauf unmittelbar bevorstünde.¹⁸³ Ein dritter Interessent, die in Süddeutschland angesiedelte Wuppermann GmbH, schlug den Neubau von Produktionsanlagen auf der grünen Wiese vor.¹⁸⁴ Dieses Konzept stieß allerdings aufgrund des Planes, nur 250 der zu diesem Zeitpunkt noch 850 Beschäftigten des Altstandorts zu übernehmen, bei der Belegschaft auf Widerstand.

Nach dem Scheitern der Verhandlungen nahm der Leitungsausschuss in seiner Sitzung am 22. Dezember 1992 erstmals eine Bewertung des WWF vor. Nach einem Jahresverlust von 26 Millionen DM bei einem Umsatz von 58 Millionen DM empfahlen die Prüfer den raschen Verkauf an einen finanzkräftigen Partner sowie einen Auslaufbetrieb für den Fall des Scheiterns einer Privatisierung.¹⁸⁵ Die Prüfer betonten die Problematik, dass es sich bei rund 80 Prozent der Produkte aus Finow um Standardprodukte handelte, die in der Herstellung und im Verkauf teurer waren als vergleichbare Produkte aus Ost- und Südosteuropa. Daher empfahlen sie, weitaus weniger Geld für die Modernisierung des Betriebs bereitzustellen, als die von der Unternehmensführung projektierten 40 Millionen DM.¹⁸⁶ Der Vorstand der THA bewilligte daraufhin mit 11,5 Millionen DM nur

181 Rohr- und Walzwerk Finow: Übernahmekonzept durch Klöckner Stahl bzw. Klöckner Rohr vom 17.6.1992, BArch Berlin, B 412/3767, Bl. 195–197.

182 Vgl. Walzwerk Finow: Seit drei Jahren werden Gespräche mit zahlreichen Interessenten geführt: Die Privatisierung kommt dennoch nicht voran, in: Handelsblatt vom 9.2.1993.

183 Vgl. Walzwerke Finow stehen vor dem Verkauf, in: Der Tagesspiegel vom 4.7.1992.

184 Vgl. Walzwerk Finow GmbH, Sachstandsbericht vom 3.2.1993, BArch Berlin, B 412/9669, Bl. 153–159.

185 Vgl. Protokoll der 171. Sitzung des Leitungsausschusses vom 22.12.1992, BArch Berlin, B 412/16211, Bl. 5–6 u. 56–81.

186 Vgl. ebd., Bl. 81.

die teilweise Umsetzung des Sanierungskonzepts.¹⁸⁷ Gegen diese Entscheidung regte sich betrieblicher Widerstand. Aus Protest legten Walzwerkbeschäftigte Anfang Februar 1993 einen symbolischen Friedhof mit 1000 Holzkreuzen für die bis dahin abgebauten Arbeitsplätze vor dem Eberswalder Arbeitsamt an.¹⁸⁸ Am 10. Februar 1993 nahm eine Abordnung des Walzwerks an einer Sitzung des Brandenburger Landtags teil, in deren Rahmen Wirtschaftsminister Hirche die unsichere Perspektive des Walzwerks als »trauriges Kapitel« bezeichnete und von der THA die Bereitstellung weiterer Mittel sowie den Erhalt von 600 Arbeitsplätzen am Standort forderte.¹⁸⁹ Am 3. März 1993 protestierten 450 Mitarbeiter vor der Treuhandzentrale in Berlin, wenige Wochen später folgte ein Werksstreik.

Zu diesem Zeitpunkt befand sich die THA in Verhandlungen mit einem neuen Kaufinteressenten, dem slowakischen Stahlunternehmen VSZ aus Košice. Hervorgegangen aus dem ehemaligen staatlichen Eisenhüttenkombinat, plante VSZ über eine Tochterfirma das Walzwerk zu übernehmen, um dort auf der Basis von eigenem Vormaterial Profil- und Rundstähle unter anderem für den bundesdeutschen und westeuropäischen Automobilmarkt zu fertigen.¹⁹⁰ Die Verhandlungen zwischen THA und VSZ ergaben schließlich einen Kaufpreis von einer Million DM und die Übernahme von 400 Beschäftigten. 350 Arbeitsplätze im Werk wurden dauerhaft garantiert und pönalisiert.¹⁹¹ Die THA verpflichtete sich zur Bereitstellung von 40 Millionen DM, wodurch Investitionen, Verlustübernahmen und die Sozialplanvereinbarungen für die zu entlassenden 200 Beschäftigten finanziert werden sollten.¹⁹² VSZ übernahm in der Folge weitgehend das Sanierungskonzept der Unternehmensführung und stellte 95 Prozent des Materials zur Weiterverarbeitung zur Verfügung.

187 Vgl. Treuhand hilft bei Sanierung, in: Berliner Morgenpost vom 13.2.1993.

188 Vgl. Walzwerker legen symbolischen Friedhof an, in: Der Tagesspiegel vom 2.2.1993.

189 Landtag Brandenburg: 1. Wahlperiode, Plenarprotokoll 62. Sitzung, 10.2.1993, S. 4724.

190 Slowakischer Konzern kauft Walzwerk Finow, in: Neue Zeit vom 26.8.1993.

191 Vgl. Warmwalzwerk Finow, Eckdatenblatt-Privatisierung vom 19.8.1993, BAArch Berlin, B 412/2772, Bl. 221.

192 Vgl. ebd.

Der Standort konnte sich nach der Privatisierung am Markt etablieren, wobei die Beschäftigtenzahl durch Rationalisierungs- und Modernisierungsmaßnahmen bis Ende des Jahrtausends auf etwa 230 abnahm.¹⁹³

1999 erfolgte die Gründung der Finow Automotive GmbH in den Produktionshallen des Walzwerks durch einen ehemaligen THA-Mitarbeiter. Dieser erwarb 2006 als Hauptgesellschafter zudem die Geschäftsanteile der Walzwerk Finow GmbH.¹⁹⁴ Sein Ziel war es, in Eberswalde ein Zentrum zur Produktion von Präzisionsrohren zu errichten.

Nachdem das Walzwerk im Jahr 2008 mit 142 Beschäftigten 70 Millionen DM Umsatz erwirtschaftete, führte die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise ab 2008 zu einer existenzbedrohenden Situation. Nach einem Insolvenzantrag im Jahr 2010 stellte das Land Brandenburg eine Bürgschaft von sieben Millionen Euro bereit. Dennoch erfolgte am 31. März 2012 die endgültige Schließung des Walzwerks.¹⁹⁵ Mit etwa 230 Beschäftigten übernahm die Finow Automotive GmbH in der Folge allerdings die Fertigung von Rohren und Profilen und setzt sie bis in die Gegenwart fort.¹⁹⁶

Die Privatisierung des Warmwalzwerks Finow war geprägt von dem Versuch, den Standort im Verbund mit dem Eisenhüttenkombinat Ost zu veräußern. Nachdem die THA zunächst lange davon ausging, Finow ohne Schwierigkeiten verkaufen zu können, verzögerten die Stahlkrise und ausbleibende Investitionen die Privatisierung. Zwischen THA und Belegschaft entwickelte sich ein Grundkonflikt um die Frage, in welchem Rahmen und von wem eine Modernisierung der Anlagen durchzuführen sei. Zwar erreichte die Unternehmensführung unter erheblichem Druck Anfang 1993 einen Teilerfolg, letztlich wurde der Großteil der Investitionen dennoch vom neuen Eigentümer – wiederum finanziert durch die THA – durchgeführt. Da sich westdeutsche Stahlunternehmen zurück-

193 Vgl. Berus: Walzwerk, S. 155.

194 Brandenburger Zulieferer setzt auf Partner, Nischen und Qualität, in: Blechnet. de vom 23.4.2008, <https://www.blechnet.com/brandenburger-zulieferer-setzt-auf-partner-nischen-und-qualitaet-a-119119/> (Zugriff am 13.1.2022).

195 Vgl. Walzwerk Finow vor dem Aus, in: Märkische Oderzeitung vom 24.10.2011.

196 Vgl. Zwischen A-Säule und Schweller, in: Märkische Oderzeitung vom 11.1.2019.

zogen, erfolgte die Privatisierung schließlich durch ein Unternehmen, das sich damit einen Zugang zum bundesdeutschen und westeuropäischen Markt erhoffte. Ähnliche Strategien prägten auch die Verkaufsverhandlungen rund um die drei größten Stahlstandorte in Brandenburg.

»Wenn der Italiener kommt, dann ist der Krieg programmiert!« Der Streit um den Verkauf der Stahlwerke in Hennigsdorf und Brandenburg an der Havel¹⁹⁷

Ende November 1991 forderte der Chef der Badischen Stahlwerke aus Kehl am Rhein, Horst Weitzmann, die Belegschaftsvertreter des Hennigsdorfer Stahlwerks dazu auf, den einige Tage zuvor begonnenen Streik und die Besetzung ihres Werksgeländes fortzusetzen. »Ihr dürft nicht nachlassen!«, rief er den Arbeitern zu.¹⁹⁸ Damit meinte er vor allem den Protest gegen die THA in Berlin, deren Informationspolitik in den Wochen zuvor den Unmut der Beschäftigten des Stahlwerks provoziert und schließlich zur Besetzung des Werkes geführt hatte.

Der Manager hatte gute Gründe, sich mit den Stahlwerkern zu solidarisieren. Zu diesem Zeitpunkt bemühte er sich nämlich um den Erwerb des Hennigsdorfer Werkes, das gemeinsam mit dem Stahl- und Walzwerk in Brandenburg an der Havel von der THA zum Verkauf ausgeschrieben worden war. Je schlechter dabei die Chancen der Thyssen AG und der Saerstahl AG standen, die beiden Standorte mithilfe eines gemeinsamen Konsortiums zu erwerben, umso energischer kritisierte Weitzmann die THA. Er warf ihr vor, sich mit ihrer Präferenz für den italienischen Familienkonzern Riva einseitig positioniert zu haben. Die möglichen Folgen dieser ersten großen Privatisierung in der ostdeutschen Stahlindustrie, bei der ein ausländischer Investor den Zuschlag erhielt, skizzierte Weitzmann vor dem Hintergrund eines harten Verdrängungswettbewerbs in

197 Bei dem nachfolgenden Abschnitt handelt es sich um eine überarbeitete Fassung des Beitrags: Knoll: Zwischen Abbruch und Aufbruch.

198 Wenn der Italiener kommt, in: Der Spiegel vom 2.12.1991.



Abbildung 7: Siemens-Martin-Stahlwerk in Brandenburg an der Havel 1986

apokalyptischer Weise: »Ist sich die Treuhandanstalt darüber im Klaren, daß dies auch die völlige Vernichtung der Stahlstandorte Brandenburg und Hennigsdorf zur Folge haben kann?«¹⁹⁹

Dass der Chef der Badischen Stahlwerke sein Interesse an der Übernahme der beiden Stahlwerke bekundete, lag nicht zuletzt daran, dass Brandenburg und Hennigsdorf in mehrfacher Hinsicht ähnliche Charakteristika aufwiesen – vor allem in Bezug auf Produkte und Betriebsgröße. In den 1950er- und 1960er-Jahren wurde Brandenburg zu einem integrierten Stahl- und Walzwerk mit insgesamt zwölf Siemens-Martin-Öfen (S-M-Öfen) ausgebaut, das schließlich eine Leistungskapazität von zwei Millionen Tonnen Rohstahl hatte. Trotz umfangreicher Investitionen in die Rekonstruktion und Modernisierung der Anlagen (alleine circa 500 Millionen DDR-Mark in Brandenburg) entschied das Politbüro der SED, in Brandenburg und Hennigsdorf moderne Elektrostahlwerke zu errichten.²⁰⁰ Anfang der 1970er-Jahre wurden daher in Hennigsdorf die

199 Schlechter Verlierer, in: Die Zeit vom 29.11.1991.

200 Vgl. Förderverein Stahlmuseum (Hg.): 90 Jahre Stahl aus Brandenburg, S. 43.

Elektrokapazitäten mit der Unterstützung des westdeutschen Anlagenbauers DEMAG erweitert.²⁰¹

In Brandenburg an der Havel begann im Mai 1977 mit der Unterstützung des italienischen Anlagenbauers Danieli der Bau eines Elektrostahlwerks, nach dessen Inbetriebnahme der Standort mit einer Kapazität von insgesamt 2,8 Millionen Tonnen der größte Rohstahlerzeuger der DDR wurde.²⁰² Hennigsdorf verfügte mit seinen insgesamt acht Öfen über eine Rohstahlkapazität von etwa 1,3 Millionen Tonnen. Damit war es nach Brandenburg an der Havel und Eisenhüttenstadt der drittgrößte Stahlerzeugungsstandort der DDR. Ein erheblicher Anteil des produzierten Rohstahls wurde in den Werken weiterhin durch das S-M-Verfahren hergestellt.²⁰³

Neben dem eigentlichen Stahlgeschäft waren die Betriebe zusätzlich in den 1970er- und 1980er-Jahren für die Herstellung von Konsumgütern zuständig.²⁰⁴ Bis 1989 war die Betriebsstruktur beider Standorte von einem Nebeneinander moderner und veralteter Produktionsanlagen geprägt. Im Zuge der zunehmend schwierigen Materialversorgungslage und angesichts des hohen (Ab-)Nutzungsgrads insbesondere der Altanlagen ergab sich eine Reihe von Produktivitätsproblemen, die ein Bericht aus dem Jahr 1987 aufzeigte:

»Unsere S-M-Stahlwerke erfüllten insgesamt den Jahresproduktionsplan. In Brandenburg gelang dies durch Verkürzung der geplanten Heiß- und Kaltreparaturen. [...] Leistungsmindernd wirkten der schlechte Zustand einiger S-M-Öfen, unzureichende Abzugsverhältnisse, hohe Abstrahlverluste und die Überziehung der geplanten Chargendauer. [...]

201 Vgl. Wienert: Stahlindustrie in der DDR, S. 44.

202 Danieli griff bei diesem Vorhaben auf das Know-how des Mailänder Stahlunternehmens Riva zurück. Vgl. Innovationsmonitor Brandenburg, Riva Stahl, <http://www.innomonitor.de/index2.php?id=262> (Zugriff am 13.1.2022); vgl. auch Raab: Steuerung von Privatisierung, S. 217.

203 In Brandenburg belief sich der Anteil der S-M-Stahlerzeugung auf über 70 Prozent, in Hennigsdorf auf immerhin 38 Prozent, während der letzte Siemens-Martin-Ofen in der Bundesrepublik bereits 1983 außer Dienst gestellt wurde. Vgl. Karlsch: Die Entwicklung der Stahlindustrie, S. 28.

204 Hierzu zählten Pkw-Anhänger, Campingwohnwagen, Gartenmobiliar und Holzspielzeug. Vgl. Industriemuseum Brandenburg a. d. Havel (Hg.): Ein Jahrhundert Stahl aus Brandenburg, S. 13.

In Hennigsdorf gelang die Planerfüllung nur durch zeitweiligen, nicht vorgesehenen 5-Ofenbetrieb. Die Rohstoffversorgung war sehr problematisch. Obwohl ausreichend Schrott und Roheisen zur Verfügung standen, war die Anlieferung so unkontinuierlich, daß die Lager unzulässig hoch belastet werden mußten und starke Unfallgefahr bestand.«²⁰⁵

Im Juli 1990 stellte ein internes Restrukturierungskonzept der Betriebsleitung des Stahl- und Walzwerks Brandenburg an der Havel fest, dass mit der bisherigen Produktion enorme Umweltbelastungen einhergingen.²⁰⁶ Aufgrund der durch die Währungsunion schlagartig nachlassenden Nachfrage konnte und sollte die Produktion nicht mehr wie bisher aufrechterhalten werden. Bis 1992 wurde bei Rohstahl mit einer Reduzierung auf 56 Prozent und bei Walzstahl auf 58 Prozent des bisherigen Produktionsniveaus gerechnet.²⁰⁷ Verteilten sich die Absatzzahlen bis 1989 auf die DDR (55 Prozent), auf die Bundesrepublik (15 Prozent) und die sozialistischen Staaten Ostmitteleuropas (30 Prozent), sollten sich die zukünftigen Absatzstrategien vor allem auf das Gebiet der ostdeutschen Länder beschränken, da dort mit einer wachsenden Nachfrage nach Baustahl gerechnet wurde.²⁰⁸ Hierfür sowie für die Modernisierung weiterer Produktionsanlagen stellte die Unternehmensleitung einen Finanzierungsbedarf von etwa 425 Millionen DM fest. Von den zu diesem Zeitpunkt im Betrieb vorhandenen 8500 Arbeitsplätzen sollte die Hälfte wegfallen.

Nachdem es Anfang 1990 zur Kontaktaufnahme mit westdeutschen Stahlunternehmen wie Thyssen und Salzgitter gekommen war, die »nicht

205 Zit. nach Wienert: Stahlindustrie in der DDR, S. 61 f.

206 Dazu zählten die 9000 Tonnen Staub, die jährlich über der Stadt niedergingen, sowie insbesondere die giftigen 4000 Tonnen Schwermetalle, die auf Schlackenhalde im Umfeld des Werkes gelagert wurden. Hierzu Restrukturierungskonzept der Stahl- und Walzwerk Brandenburg GmbH vom 17.7.1990, S. 1, Privatarchiv Wolfgang Orphal.

207 Vgl. ebd.

208 Das Restrukturierungskonzept sah zudem eine Stilllegung sämtlicher S-M-Öfen bis Mitte der 1990er-Jahre vor. An deren Stelle sollte ein modernes Stahlerzeugungsverfahren mit einer Kapazität von 500 000 bis 600 000 Tonnen auf dem Gelände des Altwerks errichtet werden Vgl. S. 6., ebd.

abgeneigt schienen etwas tun zu wollen, sich zu engagieren«, ergaben sich aus den informellen Gesprächen letztlich keine tragfähigen Kooperationen. Bei den Belegschaftsvertretern in Brandenburg und Hennigsdorf entstand daraufhin der Eindruck, dass Thyssen, Krupp und Co. »eigentlich nur genau darauf gucken, was mit unseren Kapazitäten passiert«, wie der damalige Betriebsratsvorsitzende des Stahl- und Walzwerks Brandenburg (SWB) erklärte.²⁰⁹

Im Frühjahr 1991 vergab die THA an die Unternehmensberatung McKinsey & Company den Auftrag, die ostdeutsche Stahlindustrie hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit und der Privatisierungsperspektiven zu analysieren. Auf Basis dieses Gutachtens erstellte die THA bis Anfang Juli 1991 ein Konzept zur »Umstrukturierung und Privatisierung der Stahlindustrie in den neuen Bundesländern«.²¹⁰ Das Konzept machte deutlich, dass sämtliche S-M-Öfen in Brandenburg und Hennigsdorf innerhalb der kommenden Jahre stillgelegt werden sollten. Für das als überlebens- und privatisierungsfähig eingestufte Elektrostahlwerk in Brandenburg an der Havel wurde mit einem Personalabbau von 1400 auf 800 Beschäftigte gerechnet. In Hennigsdorf, wo neben den S-M-Öfen auch mehrere Walzstraßen stillgelegt werden sollten, wurde mit dem Erhalt von immerhin etwa 1200 Arbeitsplätzen gerechnet. Zum Zeitpunkt der Erstellung des Konzepts arbeiteten dort noch 6800 Menschen, in Brandenburg circa 6000.²¹¹

Auf der Basis des McKinsey-Gutachtens kam die THA zu dem Schluss, dass eine unternehmensübergreifende Privatisierung beider Stahlwerke »ebenfalls denkbar und eine eventuelle Verschmelzung der Unternehmen zu erwägen« sei.²¹² Grund dafür war die Einschätzung, dass die Elektrostahlwerke in Brandenburg und Hennigsdorf als verhältnis-

209 Interview mit Wolfgang Orphal.

210 Treuhandanstalt: Umstrukturierung und Privatisierung der Stahlindustrie in den neuen Bundesländern vom 9.7.1991, BLHA, Rep. 1700 MW 3Z, Nr. 666, unfol.

211 Außerdem sah das THA-Konzept vor, dass das Altwerk in Brandenburg keine Modernisierung in Form der Installation eines modernen Elektroofens erhalten und bis spätestens 1996 geschlossen werden sollte. Vgl. ebd., S. 4f.

212 Ebd.

mäßig energieeffizient galten. Als Minimills (kompakte Stahlwerke mit einem integrierten Verwertungskreislauf) angelegt und ohne die Abhängigkeit von veralteten Produktions- und Betriebsstrukturen, wurden sie als ähnlich effizient bewertet wie entsprechende westliche Werke.²¹³

Beginn der Verkaufsverhandlungen

Bis Mitte 1991 hatten sich verschiedene Kaufinteressenten für beide Standorte gemeldet, ohne dass sich daraus bis zum Spätsommer 1991 konkrete Verkaufsverhandlungen ergaben.²¹⁴ Dies änderte sich erst, als der italienische Stahlproduzent Riva Interesse an der Übernahme der Elektrostahlwerke in Brandenburg und Hennigsdorf zeigte.²¹⁵ Mit der Übernahme der Stahlwerke nahe Berlin erhoffte sich das Mailänder Familienunternehmen Riva eine Expansion auf dem deutschen Markt. Die Nachfrage nach Baustahl in Ostdeutschland, die sich daraus ergebenden geringen Transportkosten sowie die Professionalität des vorhandenen Arbeitskräftepotenzials boten aus Sicht Rivas hervorragende Ausgangsbedingungen.²¹⁶

Hatten die westdeutschen Stahlunternehmen bis dahin auf Zeit gespielt und gehofft, der Treuhandanstalt weitreichende Zugeständnisse bei einer möglichen Übernahme abzurufen, stellte ein mögliches Engagement Rivas eine unmittelbare Konkurrenz für die Badischen Stahlwerke und Saarstahl dar, deren Produktpaletten große Ähnlichkeiten zu

213 Vgl. Wienert: Stahlindustrie in der DDR, S. 82.

214 Hierzu zählten ein Konsortium aus den Hamburger Stahlwerken und dem britischen Unternehmen Allied Steel & Wire sowie der japanischen Kyoei Steel. Thyssen legte zudem ein Angebot vor, das sich auf das Stahlwerk Brandenburg zusammen mit dem Walzwerk in Finow konzentrierte. Für das Werk in Hennigsdorf interessierte sich Saarstahl gemeinsam mit den Badischen Stahlwerken. Vgl. Umstrukturierung und Privatisierung der Stahlindustrie in den neuen Bundesländern, S. 5, BLHA, Rep. 1700 MW 3Z, Nr. 666, unfol.

215 Vgl. Riva-Konzern, Erfolgreich und verschwiegen, in: Wirtschaftswoche, 29.5.1992. Die Mailänder Brüder Emilio und Adriano Riva begründeten ihr Unternehmen in den 1950er-Jahren als Schrotthändler. In den darauffolgenden Jahrzehnten wurde Riva mit dem Aufbau eigener und dem Zukauf weiterer Stahlwerke bis Ende der 1980er-Jahre der größte Stahlproduzent Italiens.

216 Vgl. Breuel/Allert: Treuhand intern, S. 279.

Brandenburg an der Havel und Hennigsdorf aufwiesen.²¹⁷ Die Stahlkrise hatte für erhebliche Verteilungskämpfe zwischen den deutschen Stahlherstellern gesorgt und ein zusätzlicher, ausländischer Investor stellte eine substanzielle Bedrohung der Geschäftstätigkeiten der westdeutschen Unternehmen dar.

Am 4. September 1991 forderte die THA die Kaufinteressenten auf, ihre »endgültigen Erwerbsabsichten nach Kaufgegenstand und Kaufpreis beziehungsweise kaufpreisbildenden Faktoren bis zum 11. September, 12:00 Uhr mitzuteilen«.²¹⁸ Laut Ausschreibungstext waren sowohl ein Asset- (also der Herauskauf von Wertgegenständen aus der als Hülle zurückbleibenden Restgesellschaft) als auch ein Share-Deal (der Kauf von Gesellschafteranteilen) möglich.²¹⁹ Dabei versäumte es die THA, den Interessenten einen Kriterienkatalog für die Erstellung ihrer Angebote zu geben. Die Offerten konnten somit »höchst individuell von jedem Bieter formuliert« werden. Daraus ergab sich die Gefahr, »durch Fehlinterpretationen falsche Daten zur Grundlage des Vergleichs zu machen«, wie ein einige Wochen später durch die THA bei einer Rechtsanwaltskanzlei in Auftrag gegebenes Gutachten feststellen sollte.²²⁰

Der Aufforderung der THA zur Abgabe eines Angebots folgten die Hamburger Stahlwerke, die italienischen Unternehmen Stefana und Riva sowie ein aus der Thyssen Stahl AG, der Badischen Stahlwerke AG und der Saarstahl AG bestehendes Konsortium. Thyssen wollte dabei Brandenburg an der Havel übernehmen, während die Badischen Stahlwerke sich auf Hennigsdorf konzentrierten. Unter Einbindung von Saarstahl wurden jeweils entsprechende Teilangebote abgegeben.

Die Angebote der Hamburger Stahlwerke und von Stefana wurden von der THA »mangels genügender Finanzierungsbereitschaft« abge-

217 Vgl. Raab: *Steuerung von Privatisierung*, S. 219.

218 Gutachten: *Rechtliche Beurteilung des Verfahrens beim Verkauf von Brandenburg und Hennigsdorf* vom 14.11.1991, BArch Berlin, B 412/2618, Bl. 134–147, hier Bl. 138.

219 Ebd.

220 Ebd., Bl. 144.

lehnt.²²¹ Auf der Basis eines Gutachtens vom 19. September 1991 entschied sich der Vorstand der THA, in Verhandlungen mit Riva einzutreten, da das italienische Unternehmen im Hinblick auf die Investitions-, Produktions- und Arbeitsplatzzusagen das beste Angebot vorgelegt hatte. Daraufhin warf Thyssen am 4. Oktober der THA vor, sie habe »die Tragweite des Angebots des Thyssen-Konsortiums nicht zutreffend eingeschätzt«.²²² Nachdem die THA und Riva am 8. Oktober 1991 eine gemeinsame Absichtserklärung zur Übernahme beider Stahlwerke verfasst hatten, intervenierte Thyssen erneut mit dem Hinweis, das Konsortialangebot sei nicht zutreffend beurteilt worden. Die THA wendete sich daraufhin am 18. Oktober 1991 an Riva, Thyssen, Saarstahl und die Badischen Stahlwerke mit der Aufforderung, ihre Angebote innerhalb einer Woche zu präzisieren. Die vorliegenden Offerten seien »so klarzustellen, daß die festzuschreibenden Erlöse eindeutig quantifizierbar sind«. Damit sollte eine »Transparenz der einzelnen Offerten« zum »Zwecke ihrer Vergleichbarkeit« hergestellt werden.²²³

Riva reagierte verärgert auf die wiedereröffnete Ausschreibung und verwies auf die gemeinsame Absichtserklärung. Am 24. Oktober 1991 ging zum ersten Mal ein gemeinsames Angebot des Konsortiums Thyssen/Badische Stahlwerke/Saarstahl bei der THA ein. Diese beauftragte daraufhin die Kanzlei Börner & Börner und die Deutsche Revisions- und Treuhand-AG (Treuarbeit) mit der Prüfung und Bewertung der vorliegenden Angebote. Am 30. Oktober 1991 ergab die Prüfung, dass das Riva-Konzept Vorteile bei den zu erhaltenden Arbeitsplätzen, Investitionszusagen und beim geplanten Produktionsumfang gegenüber dem Konsortialangebot aufwies.²²⁴

In den darauffolgenden Wochen besserte das Konsortium seine Angebote mehrfach nach. Dies betraf buchhalterische Zugeständnisse an

221 Protokoll der 20. Sitzung des Verwaltungsrates der Treuhandanstalt vom 22.11.1991, S. 27, BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 544, unfol.

222 Gutachten: Rechtliche Beurteilung des Verfahrens beim Verkauf von Brandenburg und Hennigsdorf vom 14.11.1991, BArch Berlin, B 412/2618, Bl. 134–147, hier Bl. 138.

223 Zitate nach ebd., Bl. 143.

224 Vgl. ebd., Bl. 134.

die THA sowie höhere Eigenbeiträge für Altlasten. Vor allem erhöhte das Konsortium sein Angebot im Hinblick auf den Gesamtkaufpreis, das mit 110 Millionen DM nun acht Millionen DM über dem von Riva lag, wobei das ursprüngliche Kaufpreisangebot des Konsortiums zunächst bei 89 Millionen DM gelegen hatte. Mitte November 1991 besserte das Konsortium sein Angebot weiter auf und versprach eine Erweiterung der Produktion sowie die Erhöhung der Investitionen und der zu erhaltenen Dauerarbeitsplätze.²²⁵ Diese Nachbesserungen führten letztlich dazu, dass das Angebot von Riva und das des Konsortiums nun sehr nahe beieinanderlagen. Der Verwaltungsrat der THA stellte dazu nüchtern fest: »Es bestehen Anhaltspunkte dafür, daß dem Konsortium das Riva-Angebot von dritter Seite zugespielt worden ist.«²²⁶

Proteste, Streiks und Verkaufsentscheidung zugunsten Rivas
Die Treuhand befand sich Mitte November in einer schwierigen Position. Bedingt durch die uneinheitlichen Ausschreibungskriterien wurde sie immer wieder mit neuen Angeboten des Konsortiums konfrontiert. Gleichzeitig befeuerte die Anfang Oktober 1991 mit Riva verkündete Absichtserklärung die öffentliche Wahrnehmung, dass die THA ohnehin an die Italiener verkaufen wolle. Die Belegschaften und die IG Metall sprachen sich nachdrücklich für das Konsortium aus, da sie sich bei einem deutschen Bewerber eine größere Beachtung der Mitbestimmungs- und Arbeitnehmerrechte erhofften.²²⁷ Die brandenburgische Landesregierung unterstützte zunächst die Stahlwerker in ihrer Überzeugung, dass das Konsortium der bessere Käufer sei.²²⁸ Die Werksbelegschaften und ihre Vertreter kämpften zu diesem Zeitpunkt um möglichst sozialverträgliche Lösungen. Immerhin waren Ende 1991 in beiden Werken noch etwa

225 Vgl. ebd., Bl. 136.

226 Protokoll der 20. Sitzung des Verwaltungsrates der Treuhandanstalt am 22.11.1991, S. 27, BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 544, unfol.

227 Vgl. ebd.

228 Vgl. Raab: Steuerung von Privatisierung, S. 220.

10 000 Beschäftigte tätig, wobei dauerhaft nur die Übernahme von insgesamt 1800 Arbeitsplätzen durch Riva (Konsortium: 1600 Dauerarbeitsplätze) in Aussicht gestellt wurde. Für die restlichen Mitarbeiter sollten in den Auslaufbetrieben sowie in Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften entsprechende Perspektiven geboten werden. Der Streit um die Beteiligung der THA und der Neuerwerber an diesen sozialpolitischen Maßnahmen überlagerte zum Teil die Fragen zur zukünftigen Entwicklung der Elektrostahlwerke. Gerüchte über Angebotsdetails führten ab dem 22. November 1991 zur Besetzung des Hennigsdorfer Stahlwerks durch die Belegschaft.²²⁹ Vertreter des Konsortiums beförderten die Kritik an der THA noch. Gleichzeitig versuchten sie, Riva zu diskreditieren. Horst Weitzmann, der Chef der Badischen Stahlwerke, behauptete: »In der Treuhand gibt es eine Spaghetti-Connection.«²³⁰ Zugleich unterstellte er Riva mafiöse Strukturen und bediente damit Ressentiments von Teilen der ostdeutschen Belegschaften: »Die Kerle verdienen im eigenen Land nichts, und mit Schwarzgeld aus der Schweiz kaufen sie Firmen auf.« Einen möglichen Einstieg von Riva auf dem deutschen Stahlmarkt wollte Weitzmann unter allen Umständen verhindern. Für diesen Fall kündigte er einen scharfen Konkurrenzkampf an: »Wenn der Italiener kommt, dann ist der Krieg programmiert.«²³¹

Als kritisch erwies sich zudem die unzureichende Kommunikationspolitik der THA. Deshalb interpretierten die Belegschaften die Entscheidungen der Berliner Behörde als intransparent und einseitig parteiisch zugunsten Rivas.²³² So protestierten in Brandenburg an der Havel am 26. November 1991 etwa 3000 Beschäftigte des Stahl- und Walzwerks Brandenburg gegen den Verkauf an Riva, den der THA-Vorstand einen Tag zuvor beschlossen hatte.²³³ In Hennigsdorf legte die Belegschaft THA-

229 Vgl. Wenn der Italiener kommt, in: Der Spiegel vom 2.12.1991.

230 Ebd.

231 Ebd.

232 Vgl. Interview mit Wolfgang Orphal.

233 Vgl. Industriestandorte längst nicht gesichert, in: Neues Deutschland vom 27.11.1991.

Präsidentin Birgit Breuel in einer öffentlichen Erklärung nahe, ihr Wirken doch besser »zukünftig ganz nach Italien zu verlegen«. ²³⁴

Vor dem Hintergrund der festgefahrenen Situation verständigte sich der brandenburgische Ministerpräsident Manfred Stolpe mit dem zuständigen THA-Vorstandsmitglied Hans Krämer darauf, die beteiligten Kaufinteressenten sowie die Unternehmens- und Belegschaftsvertreter zu einem gemeinsamen Treffen in die Treuhandzentrale einzuladen. Damit sollte dem Vorwurf begegnet werden, die Privatisierungsverhandlungen würden zum Nachteil der Belegschaften geführt. ²³⁵

Am 27. November 1991 wurden die entsprechenden Gespräche mit jeweils etwa 30 Personen geführt. Zunächst stellte sich Emilio Riva den Fragen der Belegschaftsvertreter, die sich insbesondere um die Existenzsicherung derjenigen Beschäftigten sorgten, die nicht von den Erwerbern übernommen werden sollten. Im Hinblick auf den zeitlich befristeten Auslaufbetrieb des Altwerks und die Gründung der Gesellschaft zur Arbeitsförderung, Beschäftigung und Strukturentwicklung erklärte sich Riva zu einer Minderheitsbeteiligung und der Stützung durch die Auftragsvergabe an die Gesellschaft bereit. ²³⁶

Das im Anschluss daran stattfindende Gespräch mit den Vertretern des Konsortiums begann mit einer Reihe von Vorwürfen der Konsortialvertreter. Diese unterstellten der Treuhand, dass die Anhörung keinen Sinn habe, »sie sei ›just for show«. Es werde ›mit gezinkten Karten gespielt«. Die Treuhandanstalt habe keinen Stahlfachmann zu Rate gezogen, man habe tiefes Misstrauen. Die Produktionszahlen von Riva seien lediglich ›Sprüche«. ²³⁷ Die im Anschluss vom brandenburgischen Wirtschaftsminister Walter Hirche (FDP) eingeforderte »sachliche Diskussion« brachte letztlich keine signifikanten Änderungen im Angebotsver-

234 Hennigsdorf-Verhandlungen geplatzt, in: taz vom 4.12.1991.

235 Vgl. Breuel/Allert: Treuhand intern, S. 278.

236 Vgl. ebd.

237 Protokoll: Vorstellung des Angebots des Konsortiums, bestehend aus Thyssen Stahl AG, Badische Stahlwerke AG und Saarstahl AG vom 27.11.1991, BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 544, unfol.

gleich mehr zutage.²³⁸ Bevor der Verwaltungsrat der THA der Vorlage des Vorstands zum Verkauf der Elektrostahlwerke in Brandenburg und Hennigsdorf zustimmen konnte, musste mit den Belegschaftsvertretern allerdings noch eine Einigung im Hinblick auf den Übergangsbetrieb und die sich daran anschließenden Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen erzielt werden. Die entsprechenden Vereinbarungen wurden am 4. Dezember 1991 zwischen Belegschaftsvertretern der Stahlwerke, Vertretern der IG Metall, der THA und des Landes Brandenburg getroffen. Die jeweiligen Restunternehmen sollten nach dem Verkauf der Elektrostahlwerke an Riva zur Unterstützung des Auslaufbetriebs bis Ende 1993 bzw. 1994 erhalten bleiben.²³⁹ Mit den vereinbarten Übergangsregelungen konnte der Verwaltungsrat dem Verkauf an Riva in einer eigens einberufenen Sondersitzung am 7. Dezember 1991 in Köln zustimmen. Die eigentliche Übernahme der Stahlwerke in Brandenburg an der Havel und Hennigsdorf erfolgte Anfang Mai 1992, nachdem zuvor die Bundesregierung und die EG-Kommission ihr Einverständnis erklärt hatten.²⁴⁰

Gründe für den Verkauf an Riva und Folgen der Privatisierung
Aus Sicht der Treuhandanstalt sprachen drei Gründe für die Entscheidung zugunsten des italienischen Unternehmens Riva: *Erstens* versprach Riva, mit 1800 Beschäftigten an beiden Standorten (jeweils 900) eine größere Zahl an Dauerarbeitsplätzen zu erhalten als das Konsortium (1600). *Zweitens* lag die Höhe der Investitionsvorhaben bei Riva (200 Millionen DM) ebenfalls höher als beim Konsortium (140 Millionen DM) ebenso wie *drittens* die beabsichtigte dauerhafte Stahlproduktion (2,4 Millionen Tonnen im Verhältnis zu 1,5 Millionen).²⁴¹

238 Ebd.

239 Gesprächsvermerk über Lösungen zur Teilprivatisierung/Übergangsbetrieb Stahl- und Walzwerke Brandenburg GmbH vom 4.12.1991, S. 2, Privatarchiv Wolfgang Orphal.

240 Vgl. Kommission billigt Verkauf Ost-Stahlwerke, in: Handelsblatt vom 9.4.1992.

241 Protokoll der 20. Sitzung des Verwaltungsrates der Treuhandanstalt vom 22.11.1991, S. 27, BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 544, unfol.

Neben dem direkten Angebotsvergleich lassen sich aber noch drei weitere Aspekte benennen, die für die Entscheidung eine ebenso wichtige Rolle gespielt haben. Hierzu zählte zunächst die Möglichkeit, mit dem Verkauf an Riva ein Zeichen zu setzen, dass bei der Privatisierung der ostdeutschen Wirtschaft Chancengleichheit zwischen in- und ausländischen Unternehmen herrsche. Wenngleich die THA stets erklärte, sie habe sich bei dem Verkauf an Riva für das bessere Angebot entschieden und keine politische Entscheidung getroffen, um ausländische Investoren gezielt anzulocken, hatte der Verwaltungsrat der THA die politische Dimension der Verkaufsverhandlungen sehr wohl diskutiert.²⁴² Im November 1991 wurde dazu festgestellt, dass »unter allen Umständen der Eindruck vermieden werden müsse, daß die Treuhandanstalt ausländischen Bewerbern nicht die gleichen Chancen gebe«.²⁴³ Unternehmen aus Italien, immerhin die viertgrößte Volkswirtschaft der EG, waren bis dahin unter den großen ausländischen Investoren, die in Ostdeutschland gekauft hatten, noch nicht vertreten. Bundesregierung und Treuhandanstalt wollten mit dem Verkauf an Riva auch »ein politisches Signal an europäische Investoren senden, daß sie [...] willkommen waren«.²⁴⁴ Dieses Signal war Ende 1991 ein natürliches Anliegen der THA, um ihre eigene Verkaufsposition bei zukünftigen Verhandlungen durch ein möglichst großes und internationales Feld von Kaufinteressenten zu stärken.²⁴⁵

Ein weiterer wichtiger Aspekt war das Vertrauensdefizit, welches sich in der Treuhand gegenüber den westdeutschen Stahlunternehmen herausgebildet hatte. Diesen hatte die THA die ostdeutschen Stahlwerke nach eigenen Angaben wie »Sauerbier« angeboten, ehe Riva sein Interesse

242 Der für den Stahlbereich zuständige THA-Vorstand Hans Krämer erklärte nach der Vorstandsentscheidung am 25.11.1991: »Das bessere Konzept hat den Ausschlag gegeben.« Zuschlag für Werke in Brandenburg und Hennigsdorf geht an Italiener, in: Handelsblatt vom 26.11.1991.

243 Protokoll der 20. Sitzung des Verwaltungsrates der Treuhandanstalt vom 22.11.1991, S. 28, BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 544, unfol.

244 Raab: Steuerung von Privatisierung, S. 220.

245 Vgl. Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (Hg.): »Schnell privatisieren, entschlossen sanieren, behutsam stilllegen«, S. 58 f.

formulierte.²⁴⁶ Die zunächst sehr auffällige Zurückhaltung und der dann einsetzende aggressive Aktionismus wurden von der THA misstrauisch beäugt. Die bundesdeutschen Unternehmen sahen ohne die Bedrohung durch ausländische Konkurrenz schlichtweg keine Veranlassung, finanzielle Risiken in Ostdeutschland nur aus scheinbar sentimental-vaterländischen Überzeugungen einzugehen. So begegnete der Vorstandsvorsitzende von Thyssen Heinz Kriwet der Aufforderung zu einem stärkeren Engagement in Ostdeutschland mit der Feststellung, dass er Probleme damit habe, Patriotismus in seinen Bilanzen darzustellen.²⁴⁷ Hinzu kam das negative Beispiel der Übernahme des Kaltwalzwerks in Oranienburg durch die Krupp AG, die sich nicht an die mit der THA vereinbarten Verkaufskriterien gehalten und die Schrumpfung des Werkes vorangetrieben hatte. Die brandenburgische Landesregierung hatte ihre Haltung im Herbst 1991 ebenfalls geändert und unterstützte den Verkauf der Werke an Riva. Zugleich warnte Arbeitsministerin Regine Hildebrandt vor der »Illusion«, das Konzept des deutschen Konsortiums als besser zu erachten.²⁴⁸

Gleichwohl manövrierte sich die THA selbst durch die Umstände der Ausschreibung in eine schwierige Lage. Die unklaren Ausschreibungskriterien sorgten dafür, dass die THA sich wiederholt gezwungen sah, die Bieter zur Präzisierung ihrer Angaben aufzufordern. Mit ihrer öffentlichen Vorfestlegung auf Riva durch die gemeinsame Absichtserklärung erweckte sie zudem den Eindruck, dass das Verfahren weitestgehend abgeschlossen sei. Gleichzeitig verhandelte sie mit dem Konsortium weiter und traf erst am 25. November 1991 eine Entscheidung zugunsten Rivas. Die auf Initiative Manfred Stolpes durchgeführten Gespräche in der Treuhandzentrale mit beiden Bewerbern und den Belegschaftsvertretern am 27. November 1991 und damit zwei Tage nach der Entscheidung des Vorstands für den Verkauf an Riva sollten zwar der Transparenz dienen, kamen aber deutlich zu spät. Zu diesem Zeitpunkt hatte die Besetzung des Hennigsdorfer Werkes bereits begonnen.

246 Flug: Treuhand-Poker, S. 125.

247 Vgl. Vom Gegner zum Retter, in: Die Zeit vom 20.5.1994.

248 Arbeiter zogen zum Landtag, in: Berliner Zeitung vom 28.11.1991.

Gerade die frühzeitige Festlegung auf Riva sowie das für die Öffentlichkeit intransparente Bieterverfahren führten zu einer Akzeptanzkrise der THA, sodass sich der Verwaltungsrat in einer Sondersitzung am 7. November 1991 genötigt sah, festzustellen: »Eine andere Entscheidung als die Vergabe an Riva ist nicht möglich, wenn die THA nicht ihre Glaubwürdigkeit aufs Spiel setzen wolle.«²⁴⁹ Das öffentliche Eingeständnis dieser Fehler erfolgte bereits einen Tag nach dem Entscheid zum Verkauf an Riva durch den THA-Verwaltungsrat Anfang Dezember 1991. THA-Vorstand Hans Krämer räumte die »mangelhafte Informationspolitik« bei der Privatisierung der Stahlwerke in Brandenburg an der Havel und Hennigsdorf ein und kündigte an, fortlaufend für Transparenz bei den Verhandlungen der Treuhand sorgen zu wollen.²⁵⁰

Obwohl die Umstände der Privatisierung öffentlich kritisch betrachtet wurden, hat sich die Verkaufsentscheidung der THA als nachhaltig erwiesen. Zunächst wurden 2400 der Ende 1991 noch vorhandenen 10 000 Beschäftigten von Riva übernommen. Der Abbau der Arbeitsplätze war dabei ein schmerzhafter Prozess, der die Region vor erhebliche soziale und arbeitsmarktpolitische Herausforderungen stellte.²⁵¹ Der Auslaufbetrieb bis Ende 1993 und die letztendliche Liquidation der Restgesellschaften verursachten der THA Kosten in Höhe von circa 490 Millionen DM.²⁵² Auf den ehemaligen Werksgeländen entstanden Gewerbe- und Industrieparks. Riva hielt sich an die mit der Treuhand vereinbarten

249 Sondersitzung des Verwaltungsrates der Treuhandanstalt am 7.11.1991, S. 28, BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 544, unfol.

250 Treuhand-Verwaltungsrat billigt Verkauf an italienischen Konzern. Rivas Erfolg lockt italienische Investoren, in: Handelsblatt vom 9.12.1991.

251 Vgl. Hagen u. a.: Wirkungen der arbeitsmarktpolitischen Instrumente, S. 46–68.

252 Die Liquidation der Restgesellschaft Stahl- und Walzwerke Brandenburg GmbH kostete die THA letztlich 243 Millionen DM. Für die Hennigsdorfer Stahl GmbH fielen Abwicklungskosten in Höhe von 246 Millionen DM an. Davon entfielen ca. 190 Millionen DM auf die seit 1990 gewährten Neukredite zur Absicherung der Geschäftstätigkeiten. Vgl. Vorlage für den Verwaltungsrat der Treuhandanstalt: Hennigsdorfer Stahl GmbH, Liquidation des Unternehmens vom 13.1.1993, BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 556, unfol.; Vorlage für den Verwaltungsrat der Treuhandanstalt: Stahl- und Walzwerke Brandenburg GmbH, Liquidation des Unternehmens vom 31.3.1993, BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 559, unfol.

Konditionen und investierte bis Ende 1994 rund 200 Millionen DM in die Modernisierung der Elektrostahlwerke.²⁵³ 25 Jahre nach dem Verkauf arbeiteten in den Riva-Werken insgesamt etwa 1500 Beschäftigte.²⁵⁴ Darüber hinaus kann von der Sicherung weiterer Arbeitsplätze in ähnlicher Größenordnung bei Zulieferern und Dienstleistern in näherer Umgebung ausgegangen werden – und damit von knapp 3000 direkt oder indirekt Beschäftigten an beiden Standorten.²⁵⁵ Die Privatisierung der Stahlwerke Brandenburg an der Havel und Hennigsdorf lässt sich insofern insgesamt als eine Einpassung in europäische Wirtschaftsstrukturen sowie als beginnende Internationalisierung des ostdeutschen Stahlmarkts charakterisieren, die es den Standorten letztlich ermöglichten, in modernen Strukturen dauerhaft zu überleben.

Das langwierige Ringen um die EKO Stahl AG

Mit einem Kapazitätsumfang von 2,5 Millionen Tonnen war das EKO 1989 der größte Roheisenproduzent und mit der Produktion von 1,7 Millionen Tonnen der beherrschende Hersteller von kaltgewalztem Flachstahl in der DDR.²⁵⁶ Die sechs Hochöfen waren jedoch bereits seit Anfang der 1950er-Jahre im Einsatz und überaltert. Die durch einen amerikanischen Hersteller 1975 gebaute Sinteranlage war ebenso modernisierungsbedürftig wie das 1968 mit sowjetischer Hilfe errichtete Kaltwalzwerk. Zwar ging Mitte der 1980er-Jahre das zusammen mit dem österreichischen Stahlproduzenten Voest-Alpine errichtete, hochmoderne Oxygenstahlwerk ans Netz. Was dem EKO jedoch fehlte, war eine Warmwalz-

253 Vgl. Hennigsdorf verdoppelt die Produktion, in: Handelsblatt vom 13.10.1995.

254 Vgl. 800 Stahlwerker im Riva-Jubiläumjahr, in: Märkische Allgemeine Zeitung vom 15.5.2017; Hennigsdorfer Elektrostahlwerke, Unternehmensprofil, https://www.rivastahl.com/de/standorte/hes/unternehmensprofil_und_geschichte (Zugriff am 13.1.2022).

255 Vgl. zur Bedeutung der durch die Stahlindustrie induzierten Beschäftigung: Simic/Gül/Lauenstein: Branchenanalyse Stahlindustrie, S. 13.

256 Vgl. Raab: Steuerung von Privatisierung, S. 177.

stufe, um so den metallurgischen Zyklus vom Roheisen bis zum fertigen Blech zu schließen.²⁵⁷ Die dafür 1986 begonnenen Arbeiten zur Errichtung des Warmwalzwerks wurden aus Geldmangel wieder abgebrochen.²⁵⁸ Ein bereits zuvor mit den bundesdeutschen Stahlfirmen Salzgitter und Hoesch geschlossenes Lohnwalzabkommen wurde daher erweitert und mit Thyssen 1989 ein weiterer Partner gewonnen. Pro Jahr wurden so 650 000 Tonnen EKO-Rohstahl in der Bundesrepublik gewalzt und wieder nach Eisenhüttenstadt zurückgebracht, was Kosten in Höhe von 1,6 Milliarden DM jährlich erzeugte, wobei das EKO zugleich auch Eisen und fertige Stahlprodukte im Wert von 600 Millionen DM in den Westen exportierte.²⁵⁹

Das Werk hatte eine überragende struktur- und arbeitsmarktpolitische Bedeutung für Eisenhüttenstadt. 90 Prozent aller städtischen Arbeitsplätze des produzierenden Sektors waren bei und um das EKO angesiedelt, das zugleich Stammbetrieb des Bandstahlkombinats »Hermann Matern« war.²⁶⁰ Das EKO prägte damit eine im höchsten Maße monostrukturierte Region, die sich über die Eisen- und Stahlerzeugung definierte. Bis 1989 bildete die Lage des Eisenhüttenkombinats Ost an der Oder einen Standortvorteil im Hinblick auf die wirtschaftliche Verflechtung mit der Sowjetunion und Polen (von deren Rohstofflieferungen es abhängig war). Mit der Wiedervereinigung veränderte sich die Ausgangsbedingungen: Aus einer Vorzugslage im RGW wurde die Peripherie des westlichen Wirtschaftsraums.²⁶¹ Zugleich sorgten die begrenzten Binnenschiffahrtskapazitäten auf der Oder und die Entfernung zu den Metropolregionen mit hoher Stahlnachfrage für einen weiteren Wettbewerbsnachteil.

257 Vgl. Nicolaus: ArcelorMittal Eisenhüttenstadt, S. 137.

258 Vgl. Raab: Steuerung von Privatisierung, S. 177.

259 Vgl. ebd., S. 178.

260 Vgl. Niebur: Zwischen Stilllegung und Privatisierung, S. 99–101; ArcelorMittal (Hg.): 60 Jahre Eisen und Stahl, S. 9; Köster/Reuber: Anpassungsprobleme einer Stahlregion, S. 1.

261 Vgl. Köster/Reuber: Anpassungsprobleme einer Stahlregion, S. 2.

Nachfrageeinbruch und Überlebensstrategien

Bereits Anfang 1990 begann die Betriebsleitung um Generaldirektor Karl Döring (der als Teil der SED-Nomenklatura Mitglied des Zentralkomitees der SED war und über exzellente Kontakte zur sowjetischen Stahlindustrie verfügte) auf die Problematik der vorhandenen technologischen Lücke im EKO hinzuweisen, die den Übergang in marktwirtschaftliche Strukturen erheblich erschwerte.²⁶² Durch ein Joint Venture erhoffte sich die Generaldirektion eine Beteiligung westdeutscher Stahlunternehmen, die bei der Errichtung der benötigten Warmwalzanlage behilflich sein sollten. Als Wunschpartner galt dabei die Salzgitter AG, bei der bis 1989 400 000 Tonnen Stahl warmgewalzt wurden.²⁶³ Im Mai 1990 kam es zur Gründung einer Gesellschaft für stahlwirtschaftliche Zusammenarbeit zwischen dem EKO und Salzgitter. Auch mit der Krupp Stahl AG wurde am 20. Juni 1990 ein Vertrag zur Umwalzung geschlossen. Mit beiden westdeutschen Stahlproduzenten vereinbarte das EKO die Bildung von Arbeitsgruppen, um gemeinsame Potenziale für die zukünftige Zusammenarbeit zu analysieren.²⁶⁴ Eine wichtige Funktion bei der Vermittlung spielte dabei der Hamburger Wirtschaftsprüfer Otto Gellert, der auf Bitten von Detlev Karsten Rohwedder im April 1990 für eine Woche als Berater nach Eisenhüttenstadt kam.²⁶⁵ Auf Anraten Gellerts erfolgte die Umwandlung des EKO als Stammbetrieb des Kombinats in eine AG mit Tochtergesellschaften, da die THA als Aktionärin nicht dieselben Durchgriffsrechte hatte, wie bei einer GmbH. Dem EKO gelang es in der Folge, den Aufsichtsrat auch mit prominenten Köpfen der westdeutschen Industrie und Wirtschaft zu besetzen. Mitglieder waren neben dem Aufsichtsratsvorsitzenden Gellert auch die Vorstandsvorsitzenden von Salzgitter und Krupp, Günter Flohr und Jürgen Harnisch, des Weiteren Vorstände von Hoesch, der Dresdner, Commerz- und Deutschen Bank.²⁶⁶

262 Vgl. Raab: Steuerung von Privatisierung, S. 179.

263 Vgl. Döring: EKO, S. 262.

264 Vgl. Döring: Zwischen gestern und morgen, S. 121.

265 Vgl. Döring: EKO, S. 200.

266 Vgl. ebd., S. 205.

Die besondere Stellung Karl Dörings wurde durch einen Beschluss der DDR-Volkskammer verdeutlicht, die ihn am 5. Juli 1990 für zwei Jahre in den Verwaltungsrat der THA berief. Neben Döring wurde auch Gellert zum Stellvertreter Rohwedders im Verwaltungsrat der THA ernannt.²⁶⁷ Nach dessen Entscheidung, sich anstelle Reiner Maria Gohlkes an die Spitze des operativen Geschäfts der Treuhand zu setzen, übernahm Kaufhof-Chef Jens Odewald die Spitze des THA-Verwaltungsrats. Odewald drängte auf eine Neubesetzung des Verwaltungsrats und forderte Döring dazu auf, sein Amt niederzulegen. Diesem Druck gab Döring am 5. November 1990 nach, wobei der frühere und der neue Verwaltungsratsvorsitzende hinsichtlich der Neubesetzungen offensichtlich unterschiedlicher Auffassung waren, wie Rohwedder Döring mitteilte: »Sie wissen, daß es mir nicht recht war, daß Sie und Ihre Kollegen aus dem Verwaltungsrat ausgeschieden sind. Ich glaube, es wäre unserer Arbeit gut bekommen, wenn wir Ihren Rat und Ihre Erfahrung weiter hätten nutzen können.«²⁶⁸ Unabhängig von dieser Entscheidung blieb der anerkannte Fachmann Döring Vorstandsvorsitzender der EKO Stahl AG und die Interessen des Unternehmens wurden im THA-Verwaltungsrat in den folgenden Jahren weiterhin durch Otto Gellert vertreten, der dort bis 1994 stellvertretender Vorsitzender blieb.

Noch im ersten Halbjahr 1990 hatte das EKO monatlich 55 000 Tonnen kaltgewalzte Bleche produziert und abgesetzt. In der Folge der Währungsunion kam es jedoch zu einem dramatischen Nachfrageeinbruch.²⁶⁹ Auf einen Gewinn von 389 Millionen DDR-Mark folgte beim EKO im zweiten Halbjahr 1990 ein Verlust von 286 Millionen DM.²⁷⁰ Ab dem 1. August 1990 befanden sich daher 75 Prozent der Belegschaft in Kurzarbeit.²⁷¹ Den Betrieb drückten zudem Altschulden in Höhe von 1,2 Milliarden DM. Die dafür notwendigen Aufwendungen für Zinszahlungen

267 Vgl. ebd., S. 216.

268 Zit. nach ebd., S. 226.

269 Vgl. ebd., S. 201.

270 Vgl. Döring: Zwischen gestern und morgen, S. 120.

271 Vgl. Raab: Steuerung von Privatisierung, S. 180.

beliefen sich auf etwa 100 Millionen DM pro Jahr, die wiederum für dringende Investitionen fehlten.²⁷²

Die EKO-Führung reagierte auf diese Krise, indem sie Kontakte zu sowjetischen Stahlbetrieben aufnahm. Am 14. November 1990 wurde eine Vereinbarung mit dem Stahlkombinat Tscherepowez unterzeichnet, deren Ziel die Umsetzung umfangreicher Gegengeschäftslösungen war. 350 000 Tonnen Bleche und Bänder wurden daraufhin in das 500 Kilometer nördlich von Moskau gelegene Tscherepowez geliefert, das im Gegenzug 390 000 Tonnen Vormaterial bereitstellte.²⁷³ Diese sogenannten Bartergeschäfte (Ware gegen Ware) lösten zwar nicht die finanziellen Probleme des EKO, verbesserten aber die Auslastung der Kapazitäten erheblich. Durch weitere Vereinbarungen wurden EKO-Bleche in den folgenden Jahren bei den großen russischen Automobilherstellern wie Lada, SiL oder Moskwitsch verwendet. Wenngleich Birgit Breuel Döring wiederholt vorwarf, mit dieser Strategie »in planwirtschaftliches Denken zurückzufallen«, akzeptierte die THA die Bartergeschäfte mangels Alternativen als Übergangslösung zur Aufrechterhaltung der Produktion.²⁷⁴

Erste Privatisierungsgespräche und Verhandlungen mit der Krupp Stahl AG

Nachdem die Salzgitter AG zunächst als Favoritin für eine Privatisierung des EKO galt, zog sich diese zunehmend aus den Gesprächen zurück. Stattdessen bekundete Krupp im August 1990 gegenüber der THA Interesse an einer Übernahme des EKO. Die Strategie, die Krupp-Chef Harnisch im Bundeswirtschaftsministerium schließlich in Bonn vorstellte, sah die Übernahme des Kaltwalzwerks in Oranienburg, des Warmwalzwerks Finow sowie des EKO vor. In Eisenhüttenstadt plante Krupp Investitionen über 240 Millionen DM, wobei zu diesem Zeitpunkt noch

272 Immerhin strich die THA am 6. März 1991 200 Millionen DM Altschulden. Vgl. Döring: EKO, S. 205.

273 Vgl. ebd., S. 245.

274 Ebd., S. 254.

nicht klar war, ob Krupp nur Teile vom EKO oder das ganze Unternehmen übernehmen wollte.²⁷⁵ Krupp bot darüber hinaus an, unmittelbar die Geschäftsbesorgung für das EKO zu übernehmen.²⁷⁶

Vor dem Hintergrund eines ersten Übernahmeangebots Anfang November 1990 initiierte die THA eine öffentlich beschränkte Ausschreibung für das EKO, die das Ziel hatte, die technologische Lücke des Betriebs zu schließen. Der Standort sollte ein Warmwalzwerk erhalten, um so als integriertes Stahlwerk von der Roheisenherstellung bis zur Fertigung der Endprodukte, wie Bleche und Drähte, sämtliche Prozesse der Stahlverarbeitung an einem Ort zu konzentrieren. Damit entsprach die Privatisierungsstrategie dem zuvor von der Unternehmensleitung vorgelegten Konzept, welches Investitionen in Höhe von 1,2 Milliarden DM und den Erhalt von 3200 Arbeitsplätzen in den Kernbereichen vorsah.²⁷⁷

Dieses Konzept wurde auch von den Teilnehmern der am 27. Mai 1991 abgehaltenen Stahlkonferenz des Landes Brandenburg bestätigt. Hans Krämer, Leiter des zuständigen Unternehmensbereichs bei der THA, verwies in diesem Rahmen auf die besondere Problematik des Monostrukturstandorts EKO und erklärte, in Eisenhüttenstadt »keine verbrannte Erde hinterlassen« zu wollen.²⁷⁸ EKO-Chef Döring forderte eine politische Entscheidung zur Erhaltung des Stahlstandorts an der Oder und diskutierte mit Manfred Stolpe am Rande der Konferenz auch die Möglichkeit einer Stahlholding für die betroffenen Unternehmen.²⁷⁹ Zugleich kritisierte Döring die THA dafür, dass es ihr bis dahin nicht gelungen sei, die komplexe Situation der ostdeutschen Stahlindustrie mit ihren unterschiedlichen Ausgangsbedingungen und Verflechtungsbeziehungen im Rahmen eines umfassenden Branchenkonzepts zu erörtern.²⁸⁰

275 Vgl. Gespräch MD [Ministerialdirigent] Dr. Ollig mit Dr. Harnisch, Vorstandsvorsitzender der Krupp Stahl AG, vom 12.4.1991, BArch Koblenz, B 136/37863, unfol.

276 Vgl. Döring: EKO, S. 266.

277 Vgl. Raab: Steuerung von Privatisierung, S. 179.

278 Handschriftliche Notizen zu Stahlkonferenz, 27.5.1991, o. D., BLHA, Rep. 1700 MW, Nr. 201, unfol.

279 Vgl. Döring: EKO, S. 267.

280 Vgl. ebd.

Diese Kritik sorgte bei der THA für eine entsprechende Reaktion. Am 9. Juli 1991 legte der für die Stahlindustrie zuständige Unternehmensbereich 5 ein Konzept für die Privatisierung der ostdeutschen Stahlindustrie vor.²⁸¹ Als wesentliche Ziele wurden dabei nicht nur der »Ausbau erhaltenswerter Anlagen«, sondern – eindeutig bezogen auf das EKO – auch das »Schließen technologischer Lücken im Produktionsfluss der Unternehmen zur Schaffung selbstständiger, lebensfähiger Einheiten« genannt.²⁸² Das Konzept forderte vor dem Hintergrund der bisherigen europäischen Regulierungen: »Den Unternehmen müssen die gleichen Chancen eingeräumt werden, wie sie die europäische Stahlindustrie hatte.«²⁸³

Im Hinblick auf die Herausforderung, ein wettbewerbs- und privatisierungsfähiges EKO zu schaffen, empfahl das Papier Kapazitätsreduzierungen und die Errichtung einer Warmbreitbandanlage zur Schließung der Lücke im Produktionsprozess sowie Investitionen in Höhe von 1,4 Milliarden DM bis 1995.²⁸⁴ Für den Fall, dass dieses Konzept nicht durchsetzbar wäre und stattdessen nur der Erhalt eines modernisierten Kaltwalzwerks realisiert werden könnte, argumentierten die Autoren, dass dies »langfristig die Aufgabe von Eisenhüttenstadt als Stahlstandort zur Folge haben« könnte.²⁸⁵ Damit bezog die THA erneut die Position der Unternehmensleitung des EKO, welche forderte, dass nur eine umfassende Modernisierung und die Bildung eines integrierten Stahlstandorts mit Warmwalzwerk eine zukunftsfähige Perspektive für Eisenhüttenstadt bilden konnten. Die Schlussfolgerungen des Konzepts präsentierte das zuständige Direktorat der THA am 10. Juli 1991 Vertretern des BMWi und BMF, welche diese »große Lösung« allerdings zunächst ablehnten und stattdessen nur die »kleine Lösung« mit dem Erhalt des Kaltwalzwerks

281 Vgl. Treuhandanstalt Unternehmensbereich 5 EM: Umstrukturierung und Privatisierung der Stahlindustrie in den neuen Bundesländern vom 9.7.1991, BLHA, Rep. 1700 MW 3Z, Nr. 666, unfol.

282 Ebd., S. 2.

283 Ebd.

284 Vgl. ebd., S. 3.

285 Ebd., S. 4.

favorisierten.²⁸⁶ Dennoch gab sich THA-Vorstand Krämer in der Presse optimistisch, die Privatisierung des Stahlstandorts Eisenhüttenstadt bis zum Jahresende 1991 abschließen zu können, wobei er einer von der westdeutschen Stahlindustrie favorisierten »Rosinenpickerei« beim Zugriff auf die Brandenburger Stahlbetriebe eine Absage erteilte.²⁸⁷

Zu diesem Zeitpunkt zeigte sich allen Beteiligten, dass das EKO nicht nur einen ökonomischen, sondern auch einen sinn- und identitätsstiftenden Kristallisationspunkt für die Bewohner der Stadt Eisenhüttenstadt bildete, dessen Rettung damit wie an kaum einem anderen Standort in der ehemaligen DDR eine symbolisch aufgeladene Funktion beigemessen wurde.²⁸⁸ Die herausgehobene Bedeutung wurde durch das am 17. September 1991 im Rahmen einer Gemeinschaftsaktion von IG Metall, EKO-Betriebsrat, Unternehmensleitung und Stadtverwaltung ins Leben gerufene Aktionsbündnis »Eisenhüttenstadt muß leben, darum Stahl« verdeutlicht. Als oberstes Ziel gaben die Initiatoren den Erhalt des Standorts aus, womit die Schaffung eines integrierten vollumfänglichen Stahlwerks gemeint war. Der aus dem Ruhrgebiet zur Gewährleistung der Einhaltung der Montanmitbestimmung nach Eisenhüttenstadt gekommene Arbeitsdirektor verkündete im Rahmen einer betrieblichen Vollversammlung: »In Eisenhüttenstadt bin ich nicht angetreten, um hier die Lichter auszuschalten.«²⁸⁹

Diese Initiative, zahlreiche Demonstrationen und die unklaren Privatisierungsaussichten veranlassten Bundeswirtschaftsminister Jürgen Möllemann, am 31. Oktober 1991 nach Eisenhüttenstadt zu reisen und dort gewissermaßen eine Bestandsgarantie für das EKO auszusprechen. Im Rahmen seines Besuchs erklärte Möllemann: »Die neuen Länder dürfen nicht die verlängerte Verkaufstheke der alten Bundesländer werden.«²⁹⁰

286 Vgl. Treuhandanstalt: Präsidialbereich Länderfragen, Länderabteilung Brandenburg, Stahlindustrie Brandenburg vom 20.8.1991, BLHA, Rep. 1700 MW 2Z, Nr. 218, unfol.

287 Treuhand-Vorstand besucht Betriebe, in: Handelsblatt vom 19.06.1991.

288 Vgl. Seidel: Eisenhüttenstadt, S. 8.

289 Nicolaus/Schmidt: 50 Jahre EKO Stahl, S. 89.

290 Möllemann: Eine Milliarde für den Stahlstandort Eisenhüttenstadt, in: Berliner Kurier vom 1.11.1991.



Abbildung 8: Eisenhüttenstadt 1991

Zum Zeitpunkt von Möllemanns Besuch waren bei der THA bereits die ersten Kaufinteressenten für das EKO vorstellig geworden. Neben einem Angebot von Krupp erhielt die THA im Herbst 1991 ein weiteres Angebot von einem Konsortium aus Thyssen, Salzgitter sowie einem niederländischen Unternehmen. Das Angebot des Konsortiums blieb jedoch hinter den Erwartungen zurück, da es keine Schließung der technologischen Lücke vorsah, sondern lediglich den Erhalt des zu modernisierenden Kaltwalzwerks. Die THA schrieb daher das EKO am 3. Dezember 1991 zur Privatisierung als integriertes Stahl- und Walzwerk beschränkt (also mit dem Bau eines Warmwalzwerks als Verkaufsbedingung) aus.²⁹¹

Aus dieser Ausschreibung ging die Krupp Stahl AG als Bestbieter hervor. Der EKO-Betriebsrat gab am 19. Februar 1992 sein Einverständnis zum Verkauf an Krupp. Am 27. Februar 1992 erfolgte die Paraphierung des Vertrags. Kurz darauf stimmte auch der Verwaltungsrat der THA

²⁹¹ Vgl. Treuhandanstalt U5 EM, Privatisierung der EKO Stahl AG, Chronologie vom 2.3.1994, S. 1, BLHA, Rep. 1700 MW 3Z, Nr. 668, unfol.

dem Verkauf zu, wobei allen Beteiligten klar war, dass zu diesem Zeitpunkt noch eine Finanzierungslücke in Höhe von 350 Millionen DM für dringende Investitionen bestand, die weder die THA noch Krupp aufbringen wollten.²⁹² Dieser Umstand hinderte Krupp-Vorstand Harnisch nicht daran, die EKO-Belegschaft am 28. Februar als »liebe Kruppianer« zu begrüßen.²⁹³

Das Frühjahr und der Sommer 1992 waren geprägt von Verhandlungen über die Kostenklärung zwischen der THA, der Landesregierung und Krupp. Mit dem Metallurgischen Kombinat Tscherepowed gab es ein weiteres Beteiligungsangebot zur Übernahme von zehn Prozent der Aktien in Form von materiellen Leistungen wie dem Bau eines neuen Hochofens. Während dieser Phase beauftragte die THA den als Leihmanager zur THA entsandten Dornier-Mitarbeiter Ingo Klitzmann mit einem Mandat zur Entwicklung und Vermarktung der nicht betriebsnotwendigen Flächen des EKO (600 Hektar). Klitzmann erhoffte sich von der eigens dafür gegründeten »Oder-Spree Gesellschaft für Standortentwicklung und Wirtschaftsförderung mbH« (OSW) Eisenhüttenstadt die Umsetzung des Konzepts der integrierten Standortentwicklung. Ziel war die Schaffung eines grenzübergreifenden Industrieparks Oderbrücke mit 5000 Arbeitsplätzen auf deutscher und 2000 Arbeitsplätzen auf polnischer Seite.²⁹⁴ Dazu sollten eigens ein Recyclingzentrum und eine neue Oderbrücke errichtet werden.²⁹⁵ Allerdings musste die OSW im Juni 1994 Konkurs anmelden, nachdem die THA und die Landesregierung aufgrund wiederholt gescheiterter Privatisierungskonzepte andere Prioritäten gesetzt hatten.²⁹⁶

292 Vgl. Privatisierung der EKO Stahl AG durch Verkauf sämtlicher Aktien dieser Gesellschaft an die Krupp Stahl AG, vom 6.10.1992, S. 4, BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 553, unfol.

293 Döring: EKO, S. 269.

294 Industriepark Oderbrücke soll 7000 Arbeitsplätze schaffen, in: Märkische Oderzeitung vom 27.7.1992.

295 Sprung über den Fluß, in: Wirtschaftswoche vom 19.6.1992.

296 Vgl. Nägele: Regionale Wirtschaftspolitik, S. 268.

Scheitern der Verhandlungen mit Krupp

Während die Verhandlungen zwischen THA und Krupp noch andauerten, kam es im September 1992 zu einer Auseinandersetzung zwischen der THA und der Landesregierung Sachsens. Nachdem die THA die Edelstahlwerke Freital zunächst abwickeln wollte, hielt Kurt Biedenkopf nach einem Sinneswandel am Erhalt des Standorts fest und protestierte schließlich heftig gegen die geplante Entscheidung.²⁹⁷ Vor dem Hintergrund der unklaren Lage des EKO unterstützte die brandenburgische Landesregierung die Initiative Sachsens zum Erhalt der Edelstahlwerke in Freital. Davon erhoffte sich die Staatskanzlei in Potsdam, »daß sich Sachsen gegenüber der THA in anderen Bereichen für brandenburgische Interessen einsetzt«.²⁹⁸ Vor dem Hintergrund der ungewissen Zukunft des Krupp-EKO-Deals, dessen endgültige Realisierung auf sich warten ließ, baute die Landesregierung einer negativen Entwicklung damit vor und setzte auf die politische Rückendeckung anderer ostdeutscher Landesregierungen.

Obwohl die Verhandlungen zur Kostenverteilung bis Anfang Oktober 1992 weitestgehend zugunsten Krupps gestaltet wurden und die THA sowie das Land Brandenburg sich sogar bereit erklärten, die Finanzierungslücke von 350 Millionen DM selbst zu schließen (300 Millionen DM von der THA, 50 Millionen DM von Brandenburg), zögerte Krupp mit der Übernahme des EKO. Am 14. Oktober 1992 teilte Krupp der THA schließlich mit, dass das erarbeitete Konzept aufgrund der schwierigen konjunkturellen Situation finanziell nicht mehr tragfähig sei und man gezwungen sei, von einem Kauf abzusehen.²⁹⁹ Zu den Gründen für Krupps Rückzug zählte zunächst die Krise auf dem Stahlmarkt, die einen erheblich wachsenden Kostendruck und unklare Zukunftsaussichten nach sich zog. Mindestens ebenso wichtig war darüber hinaus die Kri-

297 Vgl. Eißner/Jentsch: Entwicklung des VEB Edelstahlwerk »8. Mai 1945«.

298 28. Verwaltungsratssitzung der THA am 17.9.1992, Standpunkt zu Tagesordnungspunkt 10: Abgabe der Sächsischen Edelstahlwerke GmbH Freital in Liquidation, BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 552, unfol.

299 Vgl. Handschriftliche Notizen EKO, o. D., BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 553, unfol.

tik der westdeutschen Konkurrenz an dem geplanten Deal. Im Rahmen einer Stahlkonferenz Anfang Oktober 1992 in Tokio warnte Ruprecht Vondran, Chef der westdeutsch dominierten Wirtschaftsvereinigung Stahl, den neuen Krupp-Chef Gerhard Cromme davor, neue Kapazitäten aufzubauen. Heinz Kriwet, Thyssen-Chef, drohte zudem mit einer Beschwerde bei der EG-Kommission und erklärte Cromme, das EKO sei »überflüssig wie ein Kropf«.³⁰⁰

Die THA entschloss sich in Reaktion auf den Krupp-Rückzug, dass die EKO-Sanierung in Eigenregie erfolgen solle. THA-Vorstand Krämer erklärte: »Nach Auffassung der Treuhandanstalt ist die EKO Stahl AG bei weiterer Verstärkung durch externen Sachverstand in der Lage, eigenständig die Realisierung der Zukunftsinvestitionen zu führen.«³⁰¹ Im November 1992 beauftragte das Branchendirektorat der THA den EKO-Vorstand mit der Ausarbeitung eines eigenständigen Unternehmens- und Sanierungskonzepts (Stand alone).³⁰² Praktisch bedeutete dies, dass die THA zum ersten Mal seit ihrem Bestehen eine Sanierung in eigener Regie offensiv verkündete.³⁰³ Sie tat dies auch, weil das EKO seinen Umstrukturierungsprozess bis dahin erfolgreich umsetzen und trotz Stahlkrise sowie Auftragsstornierungen seinen Exportanteil am Umsatz 1992 sukzessive bis auf 42 Prozent steigern konnte.³⁰⁴

Das EKO-Sanierungskonzept der THA stieß bei der Wirtschaftsvereinigung Stahl und den führenden westdeutschen Stahlerzeugern unmittelbar auf Ablehnung. Ruprecht Vondran forderte stattdessen, in Eisenhüttenstadt nur noch das Kaltwalzwerk zu erhalten und sämtliche anderen Anlagen wie die Hochöfen und das Elektrostahlwerk stillzulegen, um damit die Überkapazitäten auf dem europäischen Stahlmarkt zu reduzieren.³⁰⁵ Das bereits von Thyssen zuvor erstellte Konzept sah zudem vor,

300 Stirbt das Werk, stirbt auch die Stadt, in: taz vom 19.2.1993.

301 Zit. nach Döring: EKO, S. 277.

302 Vgl. Treuhandanstalt U5 EM, Privatisierung der EKO Stahl AG, Chronologie vom 2.3.1994, S. 2, BLHA, Rep. 1700 MW 3Z, Nr. 668, unfol.

303 Vgl. Raab: Steuerung, S. 193.

304 Wilhelm: EKO Stahl GmbH, S. 342.

305 Vgl. Falkner: Absturz in die Marktwirtschaft, S. 99.

1260 nicht metallurgische Arbeitsplätze in Eisenhüttenstadt zu schaffen, wobei die Perspektive, wie diese Stellen zu schaffen seien, weitestgehend unklar blieb. Darüber hinaus sollten die für den EKO-Ausbau nicht mehr benötigten Gelder einem Konsortium um Thyssen als »Transportbeihilfen« gezahlt werden, um den Stahl aus Westdeutschland nach Eisenhüttenstadt und wieder zurückzubringen.³⁰⁶

Thyssen versuchte in der Folge Druck auf den für Stahl zuständigen THA-Vorstand Krämer auszuüben, konnte sein Ziel jedoch auch durch eine versuchte Einflussnahme auf dessen Kollegen Klaus Schucht nicht erreichen.³⁰⁷ Birgit Breuel hielt an der Absicht fest, das EKO auszubauen und somit eine überlebensfähige Struktur des Betriebs zu unterstützen. Im ARD-Frühstücksfernsehen erklärte sie am 12. Februar 1993: »Wir haben immer sehr sichtbar darauf hingewiesen, daß der Stahlstandort Eisenhüttenstadt erstens sanierungsfähig ist und zweitens es nicht angehen kann, daß hier in den neuen Bundesländern, wo ein hoher Stahlverbrauch ansteht, sozusagen Stahlkapazitäten noch wesentlich weiter abgebaut werden, damit der Westen besser ausgelastet ist.«³⁰⁸

Unterstützung erhielt die THA bei ihrem Vorhaben naturgemäß durch die Landesregierung Brandenburgs. In einer Regierungserklärung zur Sicherung der Industriestandorte im Land sicherte Walter Hirche am 3. März 1993 die Unterstützung der Landesregierung bei der Schließung der technologischen Lücke und dem Aufbau eines integrierten Mini-Flachstahlwerks zu und kündigte für das EKO »eine neue Zukunft« an.³⁰⁹ Manfred Stolpe erklärte eine Woche später im Bundestag:

»Die ostdeutsche Stahlindustrie hat ihre Opfer gegenüber der Europäischen Gemeinschaft schon gebracht. Seit 1990 wurden die Kapazitäten auf ein Drittel, die Arbeitsplätze auf ein Sechstel heruntergefahren. Die Menschen erwarten, daß das Stahlsterben ein Ende hat. Ich will es Ihnen deutlich und ungeschminkt rüberbringen, meine Damen und

306 Ebd.

307 Vgl. Tagebuch Klaus Schucht vom 9.2.1993. S. 865–867, BArch Koblenz, N 1585/18, unfol.

308 Zit. nach Döring: EKO, S. 286.

309 Landtag Brandenburg: 1. Wahlperiode, Plenarprotokoll 64. Sitzung, 3.3.1993, S. 4892.

Herren: Wir im Osten meinen es bitter ernst, wenn wir unsere Forderungen nach gesicherten Stahlstandorten erheben. [...] Die deutsche Stahlpolitik wird der Testfall einer sozialen Marktwirtschaft.«³¹⁰

Während sich die THA-Spitze und die Landesregierung für einen Ausbau des EKO stark machten, bewertete der Leitungsausschuss der THA diesen Plan mit äußerster Skepsis. Vor dem Hintergrund einer Verschlechterung der strukturellen und konjunkturellen Rahmenbedingungen im Flachstahlbereich hielten die Wirtschaftsprüfer das Konzept vom EKO zum Ausbau eines integrierten Hüttenwerks für nicht ausreichend.³¹¹

Für die zu tätigenden Investitionen beim Warmwalzwerk wurde eine Pay-back-Zeit von 100 Jahren angenommen. Bei erwarteten Kosten von 2,5 Milliarden DM wurde prognostiziert, dass das EKO selbst nach diesen Investitionen unter realistischen Marktbedingungen dauerhaft nicht saniert werden könne.³¹² Letztlich wurde festgestellt, dass das EKO insgesamt »auf Basis des vorgelegten Konzeptes weder sanierungsfähig noch sanierungswürdig« sei.³¹³ Daher sollte die Investition in ein Warmwalzwerk nicht vorgenommen, sondern lediglich die weitere Modernisierung des Kaltwalzwerks mit einem Gesamtaufwand von 310 Millionen DM und eine anschließende Privatisierung an ein Stahlunternehmen mit unterausgelasteter Warmbreitbandstufe angestrebt werden.

Entgegen der Einschätzung des Leitungsausschusses genehmigte der Vorstand der THA am 26. März 1993 unter der Auflage einer Zustimmung der EG/EU die Umsetzung der Investitionen zur Errichtung eines neuen Warmwalzwerks.³¹⁴ Gerade diese Auflage – die zustimmungspflichtige

310 Deutscher Bundestag, Plenarprotokoll 12/146, Stenographischer Bericht 146. Sitzung, 11.3.1993, S. 12532.

311 Protokoll der 182. Sitzung des Leitungsausschusses vom 8.3.1993, BArch Berlin, B 412/16172, Bl. 106.

312 Vgl. ebd.

313 Ebd., Bl. 107.

314 Vgl. Vorlage für die 44. Sitzung des Verwaltungsrates der Treuhandanstalt Berlin: Privatisierung der EKO Stahl AG vom 21.1.1994, S. 9, BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 571, unfol.

Genehmigung im Rahmen des EG/EU-Beihilferechts – wurde von Vertretern des BMWi und BMF als das »zentrale Problem« der EKO-Privatisierung gesehen.³¹⁵ Staatssekretär von Würzen drängte daher auf die rasche Einreichung des Sanierungsplans »um in Brüssel in der Stahlkonferenz des Ministerrates, wenn für Spanien, Portugal, England und Italien Quoten und Subventionen ausgelobt werden, mithalten zu können«.³¹⁶ Am 31. März 1993 reichte die Bundesregierung den Beihilfeantrag zur Finanzierung des EKO-Konzepts auf dem Höhepunkt der europäischen Stahlkrise in Brüssel ein.³¹⁷ Ende April 1993 brachte die Europäische Kommission zwar durch Wettbewerbskommissar Karel van Miert und Industriekommissar Martin Bangemann die Ablehnung des EKO-Sanierungskonzepts zum Ausdruck, stellte jedoch zugleich in Aussicht, dass diese Beurteilung im Falle der Beteiligung eines privaten Investors durchaus anders ausfallen könne, zumal die letztinstanzliche Entscheidung ohnehin vom EG-Ministerrat getroffen werden musste.³¹⁸

Rückendeckung erhielt der Sanierungsplan im Mai 1993, als eine von der EG und der THA bei der britischen Consulting-Gesellschaft Coopers & Lybrand in Auftrag gegebene Studie zu dem Ergebnis kam, dass das EKO-Konzept wirtschaftlich durchführbar sei und gleichzeitig den einzigen »Weg nach vorne« für das Unternehmen bedeute.³¹⁹ Da sich allerdings zunächst kein Privatisierungspartner abzeichnete, begann die Unternehmensleitung vom EKO selbst Kontakte zu möglichen Investoren aufzunehmen. Mit Voest-Alpine kam es zu einer Kooperation bei der Erneuerung des Kaltwalzwerks und Gesprächen zum Neubau der Warmwalzstufe. Nach einem Wechsel an der Unternehmensspitze erklärte jedoch der neue Voest-Vorstandsvorsitzende Peter Strahammer Döring, dass die westdeutsche Branche »alles daran setze, ein Zusammengehen

315 Vermerk EKO Stahl AG: Finanzhilfen, vom 18.5.1994, S. 4, BArch Koblenz, B 126/129984, unfol.

316 Tagebuch Klaus Schucht vom 9.2.1993, S. 887, BArch Koblenz, N 1585/18, unfol.

317 Vgl. Treuhandanstalt: U5 EM, Privatisierung der EKO Stahl AG, Chronologie vom 2.3.1994, S. 3, BLHA, Rep. 1700 MW 3Z, Nr. 668, unfol.

318 Vgl. Raab: Steuerung von Privatisierung, S. 196.

319 Zit. nach Döring: EKO, S. 291.

von Voest und EKO zu verhindern«. ³²⁰ Ebenfalls scheiterte im Herbst 1993 ein Versuch, mit dem Metallurgischen Kombinat Tscherepowez eine Vereinbarung über weitere Liefer- und Abnahmegeschäfte zu vereinbaren. Dies lag nicht zuletzt auch an der zögerlichen Haltung der THA, die sich bereits in Verhandlungen mit einem neuen Interessenten befand, dem italienischen Familienunternehmen Riva.

Verhandlungen mit Riva

Nachdem zwischen THA und Riva durch den Verkauf der Stahlwerke in Brandenburg und Hennigsdorf bereits Kontakte bestanden hatten, kam es im Frühjahr 1993 zu ersten Treffen, um eine mögliche Beteiligung Rivas an der EKO Stahl AG zu erreichen. ³²¹ Dieser Schritt war alleine schon deshalb sinnvoll, da sich abzeichnete, dass für eine EKO-Privatisierung Kapazitäten an anderen ostdeutschen Standorten abgebaut werden müssten. Mit dem Stahl- und Walzwerk Hennigsdorf verfügte Riva über die entsprechenden Stilllegungsmöglichkeiten. Die THA versprach sich daher für den Fall eines gemeinsamen Eigentümers an den Standorten Eisenhüttenstadt und Hennigsdorf eine einfachere Umsetzung der Privatisierungsbedingungen sowie die Übernahme des gesamten Betriebs und den Ausbau zu einem integrierten Stahlstandort.

Neben Riva verhandelte die THA im Sommer 1993 auch mit Konsortien der Hamburger Stahlwerke, Preussag und Thyssen. Letztere boten jedoch nur noch den Erhalt von 750 Arbeitsplätzen im Kaltwalzwerk an. ³²² Mit dem Favoriten Riva in der Hinterhand erwartete Manfred Stolpe im August 1993 den Abschluss der Verhandlungen innerhalb von wenigen Wochen und verkündete, dass die Privatisierung mit den Händen zu grei-

320 Ebd., S. 273.

321 Vgl. Treuhandanstalt U5 EM, Privatisierung der EKO Stahl AG, Chronologie vom 2.3.1994, S. 3, BLHA, Rep. 1700 MW 3Z, Nr. 668, unfol.

322 Vgl. Vorlage für die 44. Sitzung des Verwaltungsrates der Treuhandanstalt Berlin, Privatisierung der EKO Stahl AG vom 21.1.1994, S. 9, BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 571, unfol.

fen sei.³²³ Auf der Basis der Angebote entschieden der Vorstand der THA und der Präsidialausschuss des Verwaltungsrats Anfang November 1993, Verhandlungen mit Riva zur Übernahme des EKO aufzunehmen. Sorgen bereitete zu diesem Zeitpunkt jedoch die noch immer ungeklärte Beihilfeproblematik. Nachdem sich der für die Industriepolitik zuständige EG-Kommissar Bangemann zunächst strikt gegen die geplanten, erheblichen staatlichen Beihilfen ausgesprochen hatte und dabei auch mit Bundeswirtschaftsminister Günter Rexrodt verbal aneinandergeraten war, erfolgte am 17. Dezember 1993 doch noch die Zustimmung zu den staatlichen Förderungen des EKO durch den EG-Industrieministerrat unter den Bedingungen einer raschen Privatisierung, einer fünfjährigen Begrenzung der Ausbringungsmenge sowie von Kapazitätsstilllegungen in Ostdeutschland.³²⁴

Nach einer weiteren Überprüfung der eingegangenen Angebote durch die Stuttgarter Unternehmensberatung Schitag, aus der wiederum Riva als Bestbieter hervorging, stimmte der Verwaltungsrat der THA dem Verkauf von zunächst 60 Prozent der Firmenanteile der EKO Stahl AG an Riva am 21. Januar 1994 zu. Bei Gesamtkosten von 1,1 Milliarden DM verpflichtete sich die THA laut Vertrag zur Bereitstellung von Investitionsmitteln in Höhe 350 Millionen DM. Neben weiteren 300 Millionen DM, die vom Land Brandenburg als Förderung bereitgestellt werden sollten, verblieb ein Eigenanteil von 450 Millionen DM bei Riva.³²⁵ Der Käufer sagte die Übernahme von 2300 der bis dato 4900 Beschäftigten zu und garantierte 1700 Dauerarbeitsplätze bis zum Jahr 2004. Als Vertragsstrafe wurden bis zu 100 000 DM je Arbeitsplatz bei Nichteinhaltung vereinbart. Unter Berücksichtigung aller Kosten, Investitionen und Altschulden be-

323 EKO steht vor der Privatisierung, in: Der Tagesspiegel vom 24.8.1993.

324 Vgl. Vermerk: EKO Stahl AG, Finanzhilfen, vom 18.5.1994, BAArch Koblenz, B 126/129984, unfol.; Lösung für Eko Stahl nun doch in Sicht, in: Süddeutsche Zeitung vom 15.10.1993.

325 Vgl. Vorlage für die 44. Sitzung des Verwaltungsrates der Treuhandanstalt Berlin, Privatisierung der EKO Stahl AG, vom 21.1.1994, S. 11, BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 571, unfol.

deutete der Vertrag für die THA einen negativen Kaufpreis von bis zu einer Milliarde DM, mindestens aber 850 Millionen DM.³²⁶

Mit der Paraphierung der Verträge war die Privatisierung des EKO dennoch nicht abgeschlossen. Zwischen dem neuen Eigentümer einerseits sowie Belegschaftsvertretern, der lokalen IG Metall und der bisherigen Unternehmensleitung andererseits entwickelte sich ein heftiger Streit um Mitbestimmungsrechte und betriebliche Regelungen für den noch zu leistenden Arbeitsplatzabbau. Riva drängte auf die rasche Reduzierung der Beschäftigtenzahlen durch die Umsetzung einer Nullstunden-Kurzarbeit für 700 Mitarbeiter. Zudem lehnte Firmenchef Emilio Riva den Vorschlag ab, Hans Apel als neutrale elfte Person in den Aufsichtsrat zu wählen. Nachdem Riva sich zudem weigerte, eine testierte Bilanz für sein Unternehmen zwecks Bonitätsprüfungen vorzulegen, und parallel sein weiteres Expansionsinteresse wieder auf Italien ausrichtete, scheiterten auch letzte Vermittlungsversuche von Manfred Stolpe.³²⁷ Obwohl die Bundesregierung und die THA nach Ansicht des Bundesfinanzministeriums mit »aller Gewalt« am EKO-Verkauf festhalten wollten, verließen die Riva-Mitarbeiter am 3. Mai 1994 Eisenhüttenstadt.³²⁸ Der THA teilten sie am 13. Mai 1994 ihren endgültigen Rückzug vom Kaufvertrag mit. Das patriarchal geführte italienische Unternehmen war auf eine selbstbewusste ostdeutsche Unternehmensleitung getroffen, die auf die unbedingte Durchsetzung der Montanmitbestimmung gepocht hatte. Daraus resultierte ein ernsthafter Zusammenstoß zwischen zwei verschiedenen Kulturen und schließlich das Ende der Übernahmepläne.³²⁹

Unmittelbar nach dem Scheitern der Riva-Privatisierung kam es am 15. Mai 1994 zu einem Treffen von Vertretern des Unternehmens, der Landesregierung (vertreten durch Stolpe und Hirche), der THA (Birgit Breuel und der zuständige Vorstand Hans Krämer) sowie der IG Metall

326 Vgl. Netto-Cash-Ergebnis der THA, ebd.

327 Vgl. Verdeckte Karten, in: Der Spiegel vom 7.3.1994.

328 Mitteilung an den Bundeswirtschaftsminister, Betreff: EKO Stahl AG, Scheitern des Verkaufs an Riva am 16.5.1994, S. 2, BArch Koblenz, B 126/129984, unfol.

329 Italians stall deal to purchase Ekostahl, in: Financial Times vom 5.5.1994.

und des Bürgermeistermeisters von Eisenhüttenstadt. Ergebnis der Zusammenkunft war eine gemeinsame Erklärung zur Zukunft des Stahlstandorts Eisenhüttenstadt. Die Gesprächspartner formulierten darin als Ziel die sichere Zukunft des EKO mit einem starken industriellen Partner auf der Basis eines tragfähigen Konzepts. Vor dem Hintergrund einer sich abzeichnenden Belebung der Stahlkonjunktur sollte der Privatisierungspartner rasch gefunden werden.³³⁰

Mit dem ehemaligen Aufsichtsratsvorsitzenden der LAUBAG, Hans Apel, wurde daraufhin ein Mittelsmann ausgewählt, der das Interesse von infrage kommenden Investoren ausloten sollte. Zugleich wurde Apel zum Aufsichtsratsvorsitzenden des von einer AG in eine GmbH umgewandelten Betriebes ernannt.³³¹ Als Konsequenz dieser Veränderung drängte die THA auch Karl Döring dazu, seinen Posten an der Unternehmensspitze aufzugeben. Der bis dahin im Krupp-Vorstand tätige Hans-Joachim Krueger übernahm den Vorsitz der Geschäftsführung der GmbH. Die THA erhoffte sich davon ein Signal an internationale Investoren.³³² Zugleich sollte ein ähnlicher Konfliktfall wie bei Riva zukünftig verhindert werden.

Neuer Anlauf und Privatisierung

Im Sommer 1994 zeigte neben der italienischen Falck-Gruppe, dem Magnitogorsker Metallurgischen Kombinat sowie der Bremer Hegemann-Gruppe auch der belgische Stahlkonzern Cockerill-Sambre Interesse an der Übernahme des EKO. Aufgrund des Zeitdrucks, der sich einerseits aus der nahenden Bundestagswahl, andererseits aus dem bis zum Jahresende 1994 geplanten Ende ihres operativen Geschäfts ergab, drängte die THA auf einen schnellen Abschluss der Verhandlungen. Am 4. Oktober 1994 entschied der THA-Vorstand, das EKO an den Bestbieter Cockerill zu verkaufen.³³³

330 Vgl. THA-Pressestelle: Gemeinsame Erklärung zur Zukunft des Stahlstandortes Eisenhüttenstadt vom 15.5.1994, BArch Koblenz, B 126/129984, unfol.

331 Vgl. Hans Apel führt EKO-Aufsichtsrat, in: Märkische Oderzeitung vom 4.6.1994.

332 Vgl. Krupp-Manager neuer Eko-Chef, in: Handelsblatt vom 29.7.1994.

333 Vgl. Protokoll der Vorstandssitzung der THA am 4.10.1994, BArch Berlin, B 412/2851, Bl. 12; Cockerill-Sambre erhält Zuschlag für Eko, in: Handelsblatt vom 5.10.1994.

Die Kosten der Privatisierung für Investitionen und Sanierung sollten sich dabei auf 1,3 Milliarden DM belaufen, wovon 900 Millionen aus der öffentlichen Hand kamen (Bund, Land, THA). 380 Millionen DM wurden aus GRW-Mitteln bereitgestellt, 275 Millionen DM von der THA bzw. ihrer Nachfolgeeinrichtung, der Beteiligungs-Management-Gesellschaft Berlin mbH (BMGB), übernommen. Ebenfalls übernahm die THA Altschulden in Höhe von 378 Millionen DM. Vor dem Hintergrund der zugesicherten öffentlichen Beihilfen erhielt Cockerill zunächst 60 Prozent des EKO mit der Option, bis Ende des Jahrzehnts die restlichen Anteile zu erwerben. Zudem verpflichtete sich der Käufer, selbst 440 Millionen DM für Investitionen aufzuwenden und bis Ende 1999 2200 Arbeitsplätze zu erhalten.³³⁴

Der EKO-Verkauf an Cockerill bedurfte wiederum einer endgültigen Zustimmung des EU-Ministerrats. Nach zähen Verhandlungen und der Reduzierung der öffentlichen Beihilfen auf 1,1 Milliarden DM erfolgte am 21. Dezember 1994 die Zusage aus Brüssel. Wie sehr dabei multinationale Aushandlungsprozesse die Frage der (ost-)deutschen Stahlbeihilfen prägten, zeigt die Tatsache, dass das positive Votum im Ministerrat nur erreicht werden konnte, nachdem die Bundesregierung der Forderung Frankreichs zugestimmt hatte, im Gegenzug seine Werftindustrie mit über 800 Millionen DM subventionieren zu dürfen.³³⁵ Nach vier Jahren erheblicher Privatisierungsbemühungen um das EKO akzeptierte der ehemalige THA-Vorstand und amtierende Bundeswirtschaftsminister Günter Rexrodt damit auch die sich anschließende Kritik der bundesdeutschen Schiffbauindustrie, die ihm einen Kuhhandel vorwarf.³³⁶

Die Reduktion der Beihilfen sorgte letztlich dafür, dass Cockerill für das EKO einen Kaufpreis von 1 DM entrichtete.³³⁷ Dabei hatte die THA unter Berücksichtigung der Übernahme von Altschulden, aufgelaufenen Verlusten und Investitionen zwischen Mitte 1990 und Anfang 1994 be-

334 Vgl. Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften: L386, EKO Stahl GmbH.

335 Vgl. Wilhelm: EKO Stahl GmbH, S. 336.

336 Vgl. Raab: Steuerung von Privatisierung, S. 211.

337 Vgl. Geschäftsanteilskauf und Übertragungsvertrag zwischen Cockerill Sambre Stahl GmbH und EKO Stahl GmbH vom 16.12.1994, BArch Berlin, B 412/2851, Bl. 82–103, hier Bl. 83.



*Abbildung 9: Werksgelände von ArcelorMittal Eisenhüttenstadt 2017.
Im Vordergrund Sinteranlage und Hochofen. Oben rechts im Bild:
Kaltwalzwerk und Teile des neuen Warmwalzwerks*

reits 1,35 Milliarden DM aufgewendet.³³⁸ Zwar blieb der Umsatz des EKO zwischen 1991 und 1994 nahezu konstant bei über einer Milliarde DM, unter Berücksichtigung sämtlicher Verluste (bis 1993 betrugen die jährlichen Verluste etwa 150 Millionen DM) und der zugesagten Investitionen kostete die Privatisierung der EKO Stahl die öffentliche Hand aber mehr als 2,1 Milliarden DM. Jeder der im Kernbetrieb erhaltenen 2200 Arbeitsplätze wurde also mit 950 000 DM staatlich subventioniert. Auch Riva profitierte noch von dem Verkauf, da die THA aufgrund der EU-Vorgaben Stahlkapazitäten abbauen musste und daher für die Stilllegung einer Drahtstraße in Hennigsdorf 20 Millionen DM an die italienischen Eigner überwies.

Die Privatisierungskonditionen von EKO stießen bei der westdeutsch dominierten Wirtschaftsvereinigung Stahl auf starke Ablehnung. Das Verhandlungsergebnis bezeichnete deren Chef Vondran als »eitlen Wahn-

³³⁸ Vgl. Wilhelm: EKO Stahl GmbH, S. 333.

sinn« und »gegen jegliche wirtschaftliche Vernunft«. ³³⁹ Dabei bedeutete die Sicherung des Stahlstandorts mit seinem Kernbetrieb zugleich den Erhalt einer industriellen Basis in Eisenhüttenstadt. Durch die Ausgründung von Gewerken und Dienstleistungen sowie Neuansiedlungen auf dem nicht mehr betriebsnotwendigen Gelände von EKO entstanden bis 1996 knapp 3000 Arbeitsplätze bei 162 Firmen. Dazu zählten auch westdeutsche Unternehmen wie die bayerische Vökl AG im Bereich Sanitär- und Rohrleitungsbau, die Linde AG und Piepenrock. Um den Start der Ausgründungen zu erleichtern, garantierte das EKO den neuen Unternehmen im ersten Jahr der Selbstständigkeit 75 Prozent Auslastung, im zweiten Jahr 60 und im dritten Jahr noch 50 Prozent. Von ehemals 11 000 EKO-Mitarbeitern arbeiteten dadurch nach Abschluss der Privatisierung noch etwa 5500 Menschen im und um den Stahlbereich. ³⁴⁰

Tabelle 19: Ausgründungen aus der EKO Stahl GmbH und Neugründungen auf dem Werksgelände ³⁴¹

Branche	Unternehmen	Arbeitsplätze
Verarbeitendes Gewerbe (u. a. Metallverarbeitung, Glasindustrie, Elektrotechnik, Elektronik)	24	614
Baugewerbe	18	792
Verkehr	8	231
Handel	24	198
Dienstleistungen (u. a. Gaststättengewerbe, Bildung, Finanz- dienste, Recycling, Entsorgung)	88	1086
Aus- und Neugründungen insgesamt	162	2921

Der neue Eigentümer Cockerill, der zum Zeitpunkt des EKO-Verkaufs selbst noch zum größten Teil im Besitz des belgischen Staates war, hielt sich in den Jahren nach dem Verkauf auch aufgrund der günstigen Konjunkturentwicklung im Stahlsektor an die Zusagen aus dem Kaufvertrag.

339 Zit. nach Raab: Steuerung von Privatisierung, S. 212.

340 Vgl. Döring: EKO, S. 213–215.

341 Tabelle nach Wilhelm: EKO Stahl, S. 340.

Am 22. Juli 1997 besuchte Helmut Kohl anlässlich der Einweihung des neu errichteten Warmwalzwerks Eisenhüttenstadt. Weitere Besuche durch ihn und seinen Nachfolger Gerhard Schröder folgten in den Jahren 1998 bis 2000. 1998 verließ das EKO mit einem Vorsteuergewinn von 55 Millionen DM zum ersten Mal die Verlustzone.³⁴² Ende der 1990er-Jahre arbeiteten 2500 Beschäftigte im EKO. Schröder setzte sich auch bei den durch Fusionen entstandenen neuen Eigentümern für die Eigenständigkeit des EKO ein.³⁴³ Seit 2006 gehört das EKO, das seit der Privatisierung 1994 nicht weiterverkauft wurde, zum weltgrößten Stahlkonzern ArcelorMittal.

Rahmenbedingungen der EKO-Privatisierung

Drei bedeutende Faktoren prägten die Privatisierungsbemühungen rund um das EKO-Stahlwerk in Eisenhüttenstadt:

1. Mit dem 1990 neu besetzten Aufsichtsrat wurde ein prominentes Netzwerk geschaffen, das die Interessen des Unternehmens wirkungsvoll vertrat. Vorsitzender des Aufsichtsrats wurde mit dem Unternehmensberater Otto Gellert ein Freund von Detlev Karsten Rohwedder. Die Tatsache, dass Gellert auch stellvertretender Verwaltungsratsvorsitzender der Treuhand war (eine solche Interessenkollision wurde im Verwaltungsrat auch kontrovers diskutiert und später untersagt), zeigte die Sonderstellung Gellerts bzw. des Betriebs. Ungewöhnlich war auch die Tatsache, dass der EKO-Vorstandsvorsitzende Karl Döring, der der SED-Nomenklatura angehört hatte, sein Amt bis 1994 behalten und danach als technischer Direktor weiterhin die Geschicke des Unternehmens bis zu seiner Pensionierung mitbestimmen konnte. Aufgrund seiner Kompetenz wurde Döring von den Verhandlungspartnern und der Belegschaft gleichermaßen respektiert.

2. Schon sehr früh verfügte das Unternehmen über ein schlüssiges Sanierungskonzept. Dessen Kernelement war der Bau eines Warmwalz-

342 Vgl. Raab: Steuerung von Privatisierung, S. 213.

343 Vgl. EKO Stahl AG, o.D., S. 3, BAArch Berlin, B 136/112283, unfol.

werks und die Modernisierung des Kaltwalzwerks. Durch die Schließung der technologischen Lücke sollte die Schaffung eines integrierten Stahlwerks ermöglicht werden, um die Nachteile der peripheren Lage auszugleichen. Mit dem Konzept bestand für die am Erhalt des EKO interessierten Akteure eine schlüssige und im Grunde alternativlose Strategie. Zugleich wurden mit Ausgliederungen, der Ansiedlung von Zulieferern und einem möglichst sozialverträglichen Abbau von Arbeitsplätzen parallel die Grundlagen für eine erfolgreiche Privatisierung geschaffen.

3. EKO erhielt die notwendige Unterstützung von Kommunal-, Landes- und später auch Bundespolitikern. Für die brandenburgische Landesregierung war EKO ihr wichtigstes Industrieunternehmen. Das Motto »Eisenhüttenstadt muß leben, darum Stahl!« wurde parteiübergreifend zum Primat der politischen Entscheidungsträger, was schließlich zu einer Bestandsgarantie für das Werk führte. Diesen Vorgaben musste und wollte die Treuhand folgen und damit eine aktive Industrie- und Strukturpolitik im Auftrag des Bundes betreiben. Es handelte sich also in der Folge um ein politisiertes Großprivatisierungsvorhaben.³⁴⁴ Dabei war die THA kaum Getriebene der öffentlichen Meinung. Frühzeitig legte sich der Vorstand auf die Umsetzung des von der Unternehmensleitung erstellten Sanierungskonzepts fest und priorisierte dies eindeutig gegenüber den deutlich schlechteren, kaum tragfähigen und bisweilen aufgrund der öffentlichen Aussagen auch unglaublichen Konzepten der westdeutschen Stahlindustrie.

Von Vorteil war ebenfalls, dass Bundeswirtschaftsminister Günter Rexrodt als ehemaliger THA-Vorstand die Pläne zum EKO-Sanierungskonzept mittrug und bereit war, diese in Brüssel auch gegen den Widerstand der westdeutschen Stahlindustrie und ihrer Interessensvertreter durchzusetzen. Mit der THA-Strategie, das EKO notfalls auch in Eigenregie zu sanieren, wurde das Unternehmen für die Treuhand zu einem politischen Präzedenzfall.³⁴⁵ Birgit Breuel erkannte die Bedeutung des

344 Vgl. Raab: Steuerung von Privatisierung, S. 221.

345 Vgl. Nicolaus: ArcelorMittal Eisenhüttenstadt, S. 137.

Stahlwerks als »industriellem Kristallisationspunkt einer (ganzen) Wirtschaftsregion«. ³⁴⁶ Gemeinsam mit Rexrodt, der EKO-Unternehmensführung sowie durch die massive (finanzielle) Unterstützung der Landesregierung gelang es, sich gegen die Widerstände der (west-)deutschen Stahlindustrie und ihrer Interessenvertreter durchzusetzen. Als wichtigster sogenannter industrieller Kern Brandenburgs blieb das EKO als modernisierter und zugleich personell deutlich verkleinerter Betrieb erhalten, wenngleich damit die Monostrukturierung am Standort mangels Alternativen verfestigt wurde und Eisenhüttenstadt in starkem Maße von Abwanderung betroffen war. ³⁴⁷

Tabelle 20: Beschäftigungsentwicklung bei der EKO Stahl GmbH³⁴⁸

	31.12.1989 (einschließlich Kombi- natsleitung und -ein- richtungen)	31.12.1991	31.12.1992	3.1.1994	1.1.1995
Beschäftigte insgesamt	12 346	6481	3832	3300	2933
davon:					
Arbeiter	7596	3732	2272	2067	1926
Angestellte	3809	2170	1203	974	819
Auszubildende	941	579	357	259	188
Personen in Arbeitsbeschaf- fungsmaßnah- men, Dauer- kurzarbeit und Umschulung	–	1963	1641	891	1070

³⁴⁶ Breuel/Allert: Treuhand intern, S. 59.

³⁴⁷ Vgl. Danwerth: Die Erhaltung industrieller Kerne.

³⁴⁸ Tabelle nach Wilhelm: EKO Stahl, S. 333.

Trotz wiederholter Kritik seitens der Unternehmensführung, der Belegschaft sowie westdeutscher Stahlunternehmen, verfolgte die THA mit dem Erhalt des EKO entgegen ihrem öffentlich postulierten Selbstverständnis viel stärker volkswirtschaftliche denn betriebswirtschaftliche Ziele. Die Umsetzung des Sanierungskonzepts und die Einbindung eines ausländischen Investors erforderten dabei den Einsatz erheblicher öffentlicher Mittel. Dennoch bzw. gerade deswegen wurde die EKO-Privatisierung schlussendlich eine »der Erfolgsgeschichten für die Transformation großer Kombinate in Ostdeutschland«.³⁴⁹

3. Fazit

Sowohl in der Braunkohle- als auch in der Stahlindustrie Brandenburgs vollzog sich der Privatisierungsprozess insgesamt über einen langen Zeitraum und über das offizielle Ende der Treuhandanstalt hinaus. Die Dauer der Verhandlungen hing mit komplexen technischen Herausforderungen wie der Einführung neuer Technologien und dem Aufbau neuer Kraftwerke, aber auch mit den rechtlichen Rahmenbedingungen wie den notwendigen Zustimmungsprozessen auf juristischer (Stadtwerke-Vergleich) und politischer Ebene (EKO-Beihilfen im EU-Ministerrat) zusammen. Andererseits wurden die Privatisierungen von komplexen politischen Aushandlungsprozessen begleitet, in denen die THA sowohl gegenüber den Belegschaften der ihr unterstellten Betriebe als auch gegenüber den Bewerbern eigenständige Positionen vertrat.

Nach einer sehr frühen Phase, in der die THA bei entscheidenden Weichenstellungen nur eine untergeordnete Rolle spielte – sie trat beim Abschluss der Stromverträge und dem Verkauf des Oranienburger Stahlwerks eher als eine Art Beglaubigungsstelle zum Vollzug der Verträge denn als Verhandlungspartner auf –, agierte die Treuhand ab 1991 zunehmend als eigenständiger Akteur. Dabei traten die Vertreter der THA durchaus

349 Karlsch: Die Entwicklung der Stahlindustrie, S. 33.

offensiv auf und widersprachen den Interessen westdeutscher Unternehmen und Verbände. Die daraus resultierenden Spannungen gipfelten in den öffentlichen Auseinandersetzungen um den Verkauf der Stahlwerke in Hennigsdorf und Brandenburg an der Havel an das italienische Unternehmen Riva. Auch gegen ein weiteres Engagement Rivas beim größten Brandenburger Stahlstandort in Eisenhüttenstadt protestierte die westdeutsch dominierte Wirtschaftsvereinigung Stahl energisch, da sie aufgrund von Überkapazitäten neue Konkurrenzverhältnisse verhindern wollte, aber letztlich vergeblich. In der Brandenburger Stahlindustrie erfolgte damit keine Etablierung dominierender westdeutscher Eigentümerstrukturen, was wesentlich mit dem offensichtlichen Desinteresse an einer Übernahme ostdeutscher Standorte vor dem Hintergrund einer andauernden europäischen Stahlkrise zusammenhing. Nach dem Auftreten ausländischer Kaufinteressenten wirkten die Übernahmeveruche westdeutscher Stahlunternehmen wie Thyssen in Eisenhüttenstadt zudem derartig halbherzig, dass die THA die Ernsthaftigkeit der Angebote grundsätzlich bezweifeln musste. Das Ziel externer Investoren, sich auf dem deutschen Markt zu etablieren, bot den Brandenburger Stahlstandorten – auch wenn deren Gewerkschafts- und Belegschaftsvertreter aufgrund geringerer Mitbestimmungsrechte und kultureller Dissonanzen zunächst reserviert bis ablehnend reagierten – letztlich eine dauerhafte Überlebensperspektive.

In der Braunkohle gelang es der westdeutschen Stromwirtschaft hingegen ihr oligopolistisch organisiertes Modell auf den Osten zu übertragen. Die bisherige Versorgungsstruktur in Ostdeutschland und die daraus resultierenden attraktiven Wachstumsmöglichkeiten hatten frühzeitig zu einem Interesse der drei größten westdeutschen Energieerzeuger und -verteiler an der Übernahme der gesamten Lausitzer Braunkohleindustrie geführt. Deren Infrastruktur hatte sich keineswegs so marode dargestellt, als dass eine von interessengeleiteten Akteuren geforderte »Rettung« der ostdeutschen Stromwirtschaft im Winter 1990/91 durch die im August 1990 unterzeichneten Stromverträge tatsächlich notwendig gewesen wäre. Dennoch war es gerade dieses Argument, dass einer raschen Übernahme erheblichen Vorschub leistete. Für die ab Herbst 1990 neu eingesetzten Verantwortlichen in der THA bedeuteten die von ihren Vorgän-

gern unterzeichneten Verträge erhebliche Einschränkungen im Hinblick auf die endgültige Privatisierung der Lausitzer Braunkohleunternehmen. Deren zukünftige Eigentümerstruktur war im Grunde seit August 1990 determiniert. Aufgrund erheblicher ökologischer und finanzieller Belastungen, rechtlicher Auseinandersetzungen sowie politischer Debatten um die Struktur der ostdeutschen Energiewirtschaft – die Brandenburger Landesregierung vertrat hier durchaus solitäre und mitunter isolierte Positionen – verzögerte sich jedoch der Abschluss der Privatisierungen immer wieder und konnte erst im Sommer 1994 realisiert werden.

Als nützlich und nachhaltig erwies sich sowohl in der Braunkohle als auch der Stahlindustrie die Ausarbeitung eines Branchenkonzepts durch externe Unternehmensberatungen, da die THA dadurch einerseits Kenntnis über die spezifischen Lieferketten- und Abhängigkeitsstrukturen erlangte und andererseits ihre Verhandlungsposition durch die Ausnutzung von Synergieeffekten wie etwa der gemeinsamen Privatisierung der Stahlwerke in Brandenburg an der Havel und Hennigsdorf stärken konnte. Auch wenn letztlich durchaus unterschiedliche Privatisierungsverläufe bzw. -ergebnisse in der Brandenburger Stahlindustrie (Internationalisierung der Eigentümerstrukturen) und der Lausitzer Braunkohle (Übernahme und Fortschreibung westdeutscher Oligopole, aber auch Internationalisierung durch ausländische Eigentümer) zu beobachten waren, zeigten sich in beiden Fällen ähnlich schmerzhaft betriebliche Schrumpfungsprozesse, die mit einem erheblichen Personalabbau einhergingen. In stark monostrukturierten Regionen wie Senftenberg oder Eisenhüttenstadt resultierten daraus hohe Arbeitslosen- und schließlich auch Abwanderungszahlen. Gleichzeitig blieben die identitätsstiftenden Industriebetriebe in ihren Kernen erhalten. Ausgerechnet die von der SED verantworteten Versäumnisse wie die übermäßige Fokussierung auf die Schwerindustrie in Eisenhüttenstadt oder die enorme Flächendevastierung und unterlassenen Sanierungsbemühungen in der Lausitz sorgten dafür, dass der THA, der Landesregierung Brandenburgs, aber auch der Bundesregierung letztlich keine andere Wahl blieb, als diese Standorte mit enormen finanziellen Mitteln zu stützen, um eine soziale Katastrophe in diesen ökonomisch fragilen Regionen zu verhindern.

IV. Strukturbestimmende Industriebetriebe und die Akteure der Transformation

Im Zuge der Privatisierung der ostdeutschen Betriebe war die THA naturgemäß mit einer Reihe von Akteuren konfrontiert und umgeben, die aufgrund ihrer rechtlichen, institutionellen oder betrieblichen Stellung Einfluss auf das Privatisierungsgeschehen nahmen oder nehmen wollten. Dieses Kapitel widmet sich daher wichtigen Akteuren im politischen Kräftefeld – EU, Bundesregierung, Landesregierung – und auf betrieblicher Ebene – Geschäftsführern, Betriebsräten. Darüber hinaus werden die Vorgehensweise der Treuhandanstalt, der an sie gebundenen Institutionen – Leitungsausschuss – und der von ihr beauftragten Einrichtungen – Unternehmensberatungen – näher betrachtet. Diese Perspektiven werden um die Darstellung von Handlungsmaximen und Rahmenbedingungen westdeutscher Privatisierungsakteure wie den Käuferunternehmen und den Liquidatoren ergänzt. Damit wird in diesem Kapitel ein relativ breites Spektrum der am Privatisierungsprozess beteiligten Institutionen und Personen untersucht.

Die Auswahl und der Zuschnitt der Fallstudien – strukturbestimmende Betriebe mit jeweils mehreren Tausend Arbeitsplätzen – erfolgte dabei nicht, um stereotype Aussagen über einzelne Akteure, wie etwa *den* Betriebsrat, *den* Liquidator oder *die* Europäische Union, anhand von Einzelfällen zu bestätigen. Vielmehr sollen anhand der Privatisierungsvorgänge exemplarisch Handlungsspielräume und Einflussgrenzen aufgezeigt werden. Die Darstellung der Akteure erhebt insofern keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Dennoch haben die im Folgenden untersuchten zehn Beispielunternehmen durchaus eine gewichtige empirische Aussagekraft, zählten

diese doch 1989 zusammen knapp 60 000 Beschäftigte. Damit war jeder achte brandenburgische Industriearbeiter in einem dieser Betriebe tätig.¹

Die sektorale Auswahl der Betriebe folgt keinem vorgegebenen Muster. Sie ergab sich vor allem aus den vorhandenen Quellenbeständen, also der Zugänglichkeit von Unternehmensakten im THA-Bestand B 412 im Bundesarchiv Berlin sowie im Brandenburgischen Landeshauptarchiv und lokalen Archiven. Insgesamt werden folgende Branchen abgebildet: Chemie (Chemiefaserwerk Premnitz, Reifenwerk Fürstenwalde); Fahrzeugbau (Nutzkraftwagenwerk Ludwigsfelde), optische Industrie (Rathenower Optische Industrie); Elektrotechnik/Elektronik (Geräte- und Regler-Werke Teltow, Halbleiterwerk Frankfurt [Oder]); Textilindustrie (Textilkombinat Cottbus); Maschinenbau (Nähmaschinenwerk Wittenberge, Schwermaschinenbau Wildau) sowie die Luftfahrtbranche (Interflug Schönefeld).

Im Rahmen der Darstellung einzelner Akteure werden am Beispiel der genannten Unternehmen zentrale Problemkomplexe der sozioökonomischen Transformation Ostdeutschlands aufgegriffen und verhandelt. Dazu gehören unter anderem Fragen nach den Formen der Privatisierung bzw. Abwicklungen (Verkäufe, Teilstilllegungen) dem Erhalt von Arbeitsplätzen sowie der Dauerhaftigkeit von Investoren und Investitionen; mithin auch nach Deindustrialisierungsprozessen und den dafür neben der THA verantwortlichen Akteuren.

1. Politische Akteure

Europäische Union und Beihilfekontrollen: Das Textilkombinat Cottbus

Um den Wiedervereinigungsprozess nicht zu gefährden, hatte die Bundesregierung dem für Wettbewerb zuständigen Kommissar der Europäischen Gemeinschaft (EG, ab 1993 Europäische Union, EU) bereits im April 1990

1 Vgl. Statistisches Jahrbuch der DDR 1990, S. 69, 75, 89.

signalisiert, dass sie mit der uneingeschränkten Anwendung des europäischen Wettbewerbsrechts im Transformationsprozess der DDR-Wirtschaft einverstanden sei.² Die EG-Kommission war daraufhin bereit, für den Übergang von der staatlich gelenkten zentralisierten Planwirtschaft zur dezentralisierten Marktwirtschaft im Beitrittsgebiet staatliche Beihilfen zuzulassen. Dabei sollten das Ausmaß und die Dauer der Beihilfen aber auf das absolut notwendige Maß beschränkt werden, da die Kommission mögliche wettbewerbsverzerrende Wirkungen befürchtete.³ Zugleich entschied sie, dass die von der THA gesteuerten und legitimierten Privatisierungsverfahren – sofern ihnen ein offenes, bedingungsfreies und transparentes Bieterverfahren vorausging – keinen Tatbestand zu prüfen der Beihilfen darstellten.⁴ Ausgenommen von dieser Bewertung waren sogenannte sensible Sektoren. Hierzu zählten nicht nur die für Brandenburg wichtige Stahlindustrie, sondern auch der Schiff- und der Kraftfahrzeugbau, die Fischerei, die Landwirtschaft sowie die Kunstfaserproduktion. Letztere spielte insbesondere an den brandenburgischen Chemiefaserstandorten Guben und Premnitz, aber auch im Zuge der Privatisierungsbemühungen um das Textilkombinat Cottbus eine wichtige Rolle.

Das Textilkombinat Cottbus vor 1990

Nachdem die Bedeutung des Textilstandorts Cottbus nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs zunächst abgenommen hatte, bemühten sich die wirtschaftsleitenden Institutionen der DDR ab Mitte der 1960er-Jahre um eine Wiederbelebung der Textiltradition in der Region.⁵

Auch aufgrund des Vorhandenseins eines großen weiblichen Arbeitskräftepotenzials durch die männlich dominierten Berufe im benachbarten Braunkohlerevier und zahlreiche Armeestützpunkte beschloss der

2 Vgl. von Donat: Beihilfekontrolle, S. 359.

3 Vgl. Wössner: Die Deutschlandklausel im EG-Beihilfenrecht, S. 6f.

4 Vgl. von Donat: Beihilfekontrolle, S. 360.

5 Vgl. Bayerl: Peripherie als Schicksal, S. 326–339; Gesellschaft für Arbeitsförderung mbH Cottbus (Hg.): 50 Jahre Textilindustrie, S. 7–19.

Ministerrat der DDR 1968 den Aufbau eines Textilkombinats in Cottbus. Der auf der grünen Wiese neu entstandene Betrieb sollte mit Kunstfasern aus dem nahegelegenen Chemiefaserwerk Guben versorgt werden. Das Textilkombinat vereinigte die Gewebeproduktion, die Veredlung und schließlich auch die Konfektion (Oberbekleidung) unter einem Dach. Mit der Inbetriebnahme des Cottbuser Werks im September 1969 erfolgte die Zusammenlegung der Betriebe Tuchfabrik Cottbus, Cottbuser Wolle und Bekleidungswerke Cottbus. 1970 wurde das neu gebaute Cottbuser Werk Stammbetrieb eines Kombinats mit 21 Betrieben.

Bis Ende der 1980er-Jahre nahmen die Produktionsmenge und die Beschäftigtenanzahl im Textilkombinat Cottbus kontinuierlich zu. 1989 zählte das Kombinat 20 800 Beschäftigte, darunter auch 500 vietnamesische Näherinnen als Vertragsarbeiterinnen. Am Standort Cottbus arbeiteten bis zu 5200 Beschäftigte.⁶ Die Produktion umfasste die Sparten Konfektion (Damenoberbekleidung wie Blusen, Hemden, Röcke), Teppichgarn und Texturseide.

Während die produzierten Teppichgarne und Texturseiden fast ausschließlich im damaligen Inland vertrieben wurden, erfolgte der Absatz der Damenoberbekleidung sowohl auf dem ostdeutschen und osteuropäischen als auch dem westdeutschen Markt. Zu den Abnehmern gehörten die Versandhäuser Quelle, Neckermann und Otto sowie C&A.⁷ Dabei wurde allerdings nicht kostendeckend produziert, sodass der Export staatlich bezuschusst werden musste.⁸

Ende der 1980er-Jahre hatte das Textilkombinat mit quantitativen und qualitativen Problemen zu kämpfen. Insbesondere im Export konn-

6 Vgl. Geschäftsbericht für das Jahr 1989 des VEB Textilkombinat Cottbus vom 26.2.1990, S. 1, BLHA, Rep. 907 TKC Ctb, Nr. 2110, unfol.

7 Vgl. Bericht über den Liquidationsverlauf der Textil- und Konfektionsbetrieb Cottbus GmbH, o.D., BArch Berlin, B 412/48634, Bl. 324.

8 Für den Erlös von 1,00 DM musste das Textilkombinat in der Herstellung 5,00 Mark der DDR aufwenden. Da zugleich aber für 1,00 DM nur 4,40 Mark in der internen Verrechnung Erlös werden konnten, führte dies auch effektiv zu einem Verlust, der durch Subventionen aus dem Staatshaushalt ausgeglichen werden musste. Vgl. Hauptkennziffern der Leistungs- und Effektivitätsentwicklung der Kombinate 1988, S. 114, BArch Berlin, DE 2/20971, unfol.



*Abbildung 10: Näherinnen im
Textilkombinat Cottbus 1979*

ten Liefertermine häufig nicht eingehalten werden, zudem entsprachen die Angebote selbst aus Sicht der Betriebsleitung »nicht ausreichend den Marktbedingungen«.⁹ Dies lag letztlich auch an den zum Teil unbefriedigenden modischen Erzeugnissen des Kombinats, das sich stark auf Kunstfasern spezialisiert hatte, während sich bei westlichen Bekleidungsprodukten seit den 1970er-Jahren ein Trend hin zu kombinierten Natur- und Kunstfaserprodukten entwickelte.

Im deutsch-deutschen Vergleich nahm das Textilkombinat mit seinem permanenten Beschäftigtenaufwuchs ohnehin eine Sonderstellung ein. So verzeichnete die westdeutsche Textil- und Bekleidungsindustrie im Zeitraum von 1960 bis 1981 einen Rückgang von 613 000 auf 282 000 Beschäftigte.¹⁰ Der Rückgang war auf eine veränderte Nachfrage und billigere Konkurrenz mit niedrigeren Löhnen im südeuropäischen, seit den 1970er-Jahren auch im asiatischen Ausland zurückzuführen.¹¹ Die

9 Geschäftsbericht für das Jahr 1989 des VEB Textilkombinat Cottbus vom 26.2.1990, S. 6, BLHA, Rep. 907 TKC Ctb, Nr. 2110, unfol.

10 Vgl. Ditt: Passive Sanierung, S. 140; von Netzer: Textilindustrie unter Konkurrenzdruck, S. 29.

11 Vgl. Schnaus: Das leise Sterben einer Branche.

bundesdeutschen Textilbetriebe reagierten auf die Entwicklung mit der Verlagerung der Produktion in ebenjene Länder, sodass in Deutschland häufig nur die Bereiche Design, Vertrieb oder Verwaltung verblieben.¹² Bis Ende der 1980er-Jahre konnte auch das Textilkombinat Cottbus durch den DDR-internen Verrechnungskurs von D-Mark und DDR-Mark von dieser Entwicklung profitieren. Noch 1989 kam es zu einer Kooperation mit der Wattenscheider Firma Steilmann, die im Lohnauftrag Kleidung in Cottbus nähen ließ.

Restrukturierungskonzepte

Am 19. Juni 1990 erfolgte die Umwandlung des Stammbetriebs in Textil- und Konfektionsbetrieb Cottbus GmbH (TKC). Der Betrieb wurde rechtlich von den übrigen Kombinatbetrieben getrennt, die in der Cottbuser Textilholding AG zusammengefasst wurden. Zur TKC gehörten zu diesem Zeitpunkt insgesamt fünf Betriebsstätten mit knapp 4000 Beschäftigten.¹³

Nachdem es im Juli 1990 zu einer Erweiterung der Kooperation mit Steilmann kam, konnte die Auslastung der Sparte Bekleidung weitestgehend erreicht werden. Im gesamten Jahr 1990 wurden so 1,65 Millionen Röcke, Jacken und Blusen hergestellt, 150 000 mehr als im Jahr zuvor. Der TKC strebte an, mit der Sparte Bekleidung von der Steilmann-Gruppe übernommen zu werden.¹⁴ Trotz dieser Erfolge lag das Produktionsniveau bei lediglich 30 bis 35 Prozent des internationalen Wettbewerbs und der Betrieb erwirtschaftete einen Verlust von knapp 30 Millionen DM im zweiten Halbjahr 1990.¹⁵ Dies hing nicht zuletzt mit den hohen Aufwendungen für Personalkosten nach der Währungsunion zusammen. Mit der Einführung der marktwirtschaftlichen Wettbewerbsbedingungen wurde

12 Vgl. Ditt: Passive Sanierung, S. 134.

13 Vgl. Unternehmens- und Privatisierungskonzept der TKC GmbH vom 3.2.1991, S. 1, BLHA, Rep. 907 TKC Ctb, Nr. 2120, unfol.

14 Vgl. ebd.

15 Vgl. ebd.

schnell klar, dass die bisherigen betrieblichen Strukturen nicht aufrechterhalten waren.

Anfang 1991 erarbeite die TKC-Geschäftsführung zusammen mit der Unternehmensberatung Roland Berger ein Unternehmens- und Privatisierungskonzept. Eine im Konzept enthaltene Bestandsaufnahme kritisierte die territoriale Zersplitterung der Betriebsteile, welche nicht unabhängig voneinander operieren konnten, eine ungünstige verkehrstechnische Anbindung sowie Ineffizienzen zwischen den einzelnen Sparten, die einen unterschiedlichen technischen Stand hatten.¹⁶

Laut Konzept sollte die Umwandlung des Textil- und Bekleidungsstandorts in ein Gewerbe- und Industriezentrum mit dem Ziel der Fortführung der Sparten Textil und Bekleidung im Rahmen von Einzelprivatisierungen angestrebt werden.¹⁷ Ebenfalls beabsichtigt wurde der Verkauf der Sparten Teppichgarn und Konfektion bis zum 31. Dezember 1991 und eine »unumgängliche Schließung« des Bereichs Textursee sowie die Konzentration der Fertigung und Verwaltung an einem Standort.¹⁸ Um die Produktivität deutlich zu verbessern, sah das Mitarbeiterkonzept einen Personalabbau von 4000 auf 1200 Beschäftigte zum 31. Dezember 1993 vor.¹⁹ Ein leitender Angestellter erklärte im Zuge der Vorstellung des Konzepts: »Wir hatten nur die Wahl, entweder mit 4000 Menschen gemeinsam unterzugehen oder mit 1280 zu überleben.«²⁰

Im Rahmen einer Produktoffensive sollte die TKC-eigene Marke »Lady-Chic« ab 1. Juli 1991 mit 250 Mitarbeitern mit der Produktion für untere und mittlere Preislagen beginnen und durch die Vergabe von Gewerberäumen und -flächen an über 50 Unternehmen 800 Arbeitsplätze

16 Vgl. Unternehmens- und Privatisierungskonzept der TKC GmbH, Anlage 4.1. Firmierung der TKC GmbH 1990, Einschätzung der Lage, o.D., BLHA, Rep. 907 TKC Ctb, Nr. 2120, unfol.

17 Vgl. Unternehmens- und Privatisierungskonzept der TKC GmbH, S. 2, BLHA, Rep. 907 TKC Ctb, Nr. 2120, unfol.

18 Ebd., S. 15.

19 Vgl. ebd., S. 11.

20 Aus Kombinat werden Gesellschaften mit beschränkter Haftung: Textilproduzenten in Cottbus versuchen weiter die Fäden in der Hand zu behalten, in: Handelsblatt vom 3.1.1991.

geschaffen werden. 500 weitere Arbeitsplätze sollten durch die Schaffung von Verbrauchermärkten und Handwerksbetrieben entstehen.²¹ Der TKC-Geschäftsführer rechnete insgesamt damit, mit dem neuen Konzept etwa 2300 bis 2500 Arbeitsplätze erhalten und neu schaffen zu können.²²

Mitarbeiterabbau und Stilllegungen, Privatisierungen und Neuansiedlungen

Bis zum 1. August 1991 übernahm die THA Verluste in Höhe von 43 Millionen DM, die durch das operative Geschäft des TKC anfielen.²³ Trotz einer vom Leitungsausschuss im Frühjahr 1991 geforderten Aufteilung des TKC in drei Produktionssparten blieb das Unternehmen zunächst als Ganzes bestehen.²⁴ Dabei stand ein Großteil der Belegschaft vor dem Verlust ihres Arbeitsplatzes. Am 31. August 1991 lag die Mitarbeiterzahl noch bei 2647, allerdings waren davon bereits 1360 Beschäftigte auf Kurzarbeit Null gesetzt. Absehbar war bis Ende 1991 die Entlassung von insgesamt 1660 Beschäftigten.²⁵ Eine Besonderheit war dabei der hohe Frauenanteil an den Beschäftigten, der bei 75 Prozent lag. Die vielen Entlassungen sollten durch die Gründung einer Gesellschaft zur Arbeitsförderung, Beschäftigung und Strukturentwicklung (ABS) aufgefangen werden, die den von Kurzarbeit betroffenen Beschäftigten, denen zum 31. Dezember 1991 die betriebsbedingte Kündigung drohte, die Zahlung von 65 Prozent des letzten Nettoarbeitslohns im Rahmen von Umschulungsmaßnahmen an-

21 Vgl. Unternehmens- und Privatisierungskonzept der TKC GmbH, Anlage: Zum Stand der Privatisierung, S. 2, BLHA, Rep. 907 TKC Ctb, Nr. 2120.

22 Vgl. Aus Kombinat werden Gesellschaften mit beschränkter Haftung: Textilproduzenten in Cottbus versuchen weiter die Fäden in der Hand zu behalten, in: Handelsblatt vom 3.1.1991.

23 Vgl. Vorlage für den Gesamtvorstand der Treuhandanstalt: Entscheidung über einen Liquiditäts-/Überbrückungskredit für die Textil- und Konfektionsbetrieb Cottbus GmbH vom 6.9.1991, BArch Berlin, B 412/2597, Bl. 293–301, hier Bl. 295.

24 Vgl. 61. Sitzung des Leitungsausschusses, Zusammenfassung Textil- und Konfektionsbetrieb Cottbus vom 19.4.1991, BArch Berlin, B 412/16190, Bl. 124–126.

25 Vgl. Information über die Arbeitskräfte vom 13.9.1991, BLHA, Rep. 907 TKC Ctb, Nr. 2167, unfol.

bot.²⁶ Die Weiterbildungen umfassten zahlreiche handwerkliche sowie kaufmännische Berufe mit Laufzeiten zwischen etwa sechs Monaten und bis zu zwei Jahren.

Gleichzeitig mit den Entlassungen erfolgte auch die Stilllegung ineffizienter Betriebsteile ohne Privatisierungschancen. Betroffen waren davon bis Anfang 1992 Betriebsstätten in Hoyerswerda, Lauchhammer und Peitz.²⁷ Nachdem sich für den Bereich Teppichgarn kein Privatisierungspartner gefunden hatte, erfolgte auch die Stilllegung dieses Betriebsteils zum 1. Februar 1992. Im Kern ging es daraufhin schließlich nur noch um den Verkauf der Lohnfertigung an Steilmann sowie die Umwandlung des Betriebsgeländes in ein Gewerbezentrum mit möglichen Neuansiedlungen.

Ende März 1991 drängte der Cottbuser Bürgermeister THA-Präsident Rohwedder und Ministerpräsident Stolpe zu einem raschen Verkauf der nicht betriebsnotwendigen Flächen an das neu gegründete Cottbuser Technologie- und Entwicklungszentrum zu möglichst günstigen Konditionen, um dort Neuinvestitionen zu ermöglichen.²⁸ Ein erster Erfolg war die Ansiedlung der Spar-Gruppe im Sommer 1991, die einen erheblichen Teil der Ende der 1960er-Jahre errichteten Produktionshallen für 20 Millionen DM erwarb und 350 Mitarbeiter des TKC übernahm, um eine Kaufhalle und einen Baumarkt zu errichten.²⁹

26 Vgl. Information zur ABS-Gesellschaft zur Arbeitsförderung, Beschäftigung und Strukturentwicklung, 24.9.1991, ebd.

27 Vgl. Erläuterungsbericht zur Liquidationsschlussbilanz der Textil- und Konfektionsbetrieb Cottbus GmbH zum 31.3.1999, BArch Berlin, B 412/48634, Bl. 324–338, hier Bl. 326.

28 Vgl. Schreiben des Bürgermeisters der Stadt Cottbus an THA-Präsident Rohwedder vom 20.3.1991, BArch Berlin, B 412/48577, Bl. 288. Das Technologiezentrum, kurz »Co-Tec«, ist durch eine Kooperation mit der Essener Technologie- und Gewerbezentrum GmbH (Etec) am 20. März 1991 gegründet worden. Vgl. Schreiben des Etec-Geschäftsführers an THA-Vorstand Schucht vom 19.7.1991, BArch Berlin, B 412/48607, unfol.

29 Vgl. Entscheidung über einen Liquiditäts-/Überbrückungskredit für die Textil- und Konfektionsbetrieb Cottbus GmbH vom 6.9.1991, BArch Berlin, B 412/2597, Bl. 293–301, hier Bl. 298.

Während sich die Übernahme der Lohnfertigung durch Steilmann im Laufe des Jahres 1992 hinzog, zeigte sich das Berliner Unternehmen Embo an einer Ansiedlung auf dem TKC-Gelände interessiert, um den Standortvorteil von Cottbus (eine hohe Zahl von Facharbeitern bei vergleichsweise günstiger Lohnstruktur) zu nutzen und einen Teil der Produktion von Berlin nach Cottbus zu verlagern. Embo zahlte für die Übernahme eines weiteren Teils der ehemaligen TKC-Produktionsgebäude fünf Millionen DM an die THA. Zudem garantierte das Unternehmen Investitionen von 14 Millionen DM und den Aufbau einer Produktion mit 220 Beschäftigten.³⁰ Mit dem neuen Investor kam Bewegung in die Verhandlungen mit Steilmann. Ende September 1992 kam es schließlich zum Vertragsabschluss mit der THA. Steilmann verpflichtete sich, 220 Beschäftigte aus dem TKC für die Fertigung von Röcken, Blusen und Hosen zu übernehmen.³¹ Bis 1995 war zudem der Ausbau auf 660 Stellen vorgesehen.³²

Zeitgleich mit dem Verkauf der Konfektionssparte an Steilmann beschloss die THA die Abwicklung des noch verbliebenen TKC. Dieser beinhaltete die Ausgliederung zweier noch verbliebener Betriebsteile in Cottbus und Forst zum 1. Januar 1993.³³ Die unter dem Namen Co-Mo Bekleidungswerk Cottbus firmierende GmbH war zuständig für die Produktion der Marke Lady Chic sowie von Uniformen und Dienstbekleidungen. 188 Beschäftigte des TKC wurden in das Bekleidungswerk übernommen, für das weiterhin ein Investor gesucht wurde. Der ohne Produktionsanlagen zurückbleibende TKC-Restbetrieb ging Anfang 1993 mit 130 Beschäftigten in die Liquidation.³⁴

30 Vgl. Verkauf von Grundstücken und Gebäuden der Textil- und Konfektionsbetrieb Cottbus GmbH vom 21.7.1992, BAArch Berlin, B 412/48617, unfol.

31 Vgl. Steilmann übernimmt Ost-Textilbetrieb, in: Handelsblatt vom 2.10.1992.

32 Vgl. Textil Cottbus wird bald privatisiert, in: Handelsblatt vom 5.11.1992.

33 Vgl. Protokoll der Vorstandssitzung der Treuhandanstalt vom 29.9.1992, BAArch Berlin, B 412/2699, Bl. 11–13.

34 Vgl. Niederschrift über die Gesellschafterversammlung der Textil- und Konfektionsbetrieb Cottbus GmbH vom 13.10.1992, BLHA, Rep. 907 TKC Ctb, Nr. 2167, unfol.

EG-Beihilfeverfahren

Bereits zuvor, im Mai 1991, konnte mit der Freiburger Firma Rhotex, Tochter der französischen Rhône-Poulenc Rhodia AG, ein weiterer Investor für das Gelände gefunden werden. Diese siedelte sich im Mai 1992 in einem Teil der Werksanlagen mit zunächst 75 Beschäftigten an, um dort eine Anlage zur Texturierung von Kunstfasergarnen aufzubauen.³⁵ Insgesamt plante Rhotex, am Standort bis zu 200 Mitarbeiter zu beschäftigen.³⁶ Die geplanten Investitionen von zunächst 25 Millionen DM sollten zu etwas mehr als einem Viertel durch öffentliche Mittel gefördert werden. Die hauptsächlich aus Mitteln der Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur bereitgestellten 7,15 Millionen DM, die dem Investor zur Verfügung gestellt wurden, waren schließlich Gegenstand eines Wettbewerbsverfahrens der Europäischen Union.³⁷ Mit einem Schreiben des Bundesministers für Wirtschaft vom 10. Februar 1993, das bei der Generaldirektion der EU-Kommission einen Tag später einging, wurde das Vorhaben angezeigt. Die dem Unternehmen Rhône-Poulenc Rhotex bereits am 15. Dezember 1992 ausbezahlte Beihilfe behandelte die Kommission schließlich als nicht gemeldetes Vorhaben. Vor dem Hintergrund eines immer weiter sinkenden Auslastungsgrads der im EU-Raum tätigen Kunstfaserindustrie – dieser sank zwischen 1985 und 1991 von 86 auf 77 Prozent, im für dieses Verfahren wichtigen Polyamid-fasersektor sogar auf 70 Prozent – prüfte die EU die Rechtmäßigkeit der Beihilfen.³⁸ Als Prüfungsgrundlage dienten die 1971 und 1977 erlassenen Leitlinien für Beihilfen in der Textil-, Bekleidungs- und Chemiefaserindustrie, die »von vornherein solche Beihilfen der Mitgliedstaaten negativ beurteil[t]en, die zu einer Erhöhung der Netto-Produktionskapazitäten der Synthesefaserindustrie führen«.³⁹

35 Vgl. Cottbuser Textilbetrieb wird Gewerbe- und Industriepark Cottbus, in: taz vom 21.5.1991.

36 Vgl. ebd.

37 Vgl. Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, C 210, Rhône-Poulenc Rhotex GmbH.

38 Vgl. ebd.

39 Krämer: Mittel und Verfahren der EG-Wettbewerbspolitik, S. 33f.

Die Prüfung konnte schließlich nach etwas mehr als vier Monaten abgeschlossen werden. Dies war ungewöhnlich kurz, denn die Bearbeitungszeit bei Einzelfallnotifizierungen durch die Kommission der EG bzw. der EU betrug durchschnittlich ein knappes Jahr.⁴⁰ Im Ergebnis entschied die Kommission im Dezember 1993, dass die gezahlten Fördermittel keine unzulässigen staatlichen Beihilfen darstellten.⁴¹ Begründet wurde diese Entscheidung – wie auch in anderen Fällen – mit dem zuvor erfolgten Kapazitätsabbau. Dabei wurde nicht der Standort Cottbus einzeln betrachtet, sondern das gesamte Beitrittsgebiet. Bis Ende 1993 war die Produktion von Synthese- und Zellulosefasern in Ostdeutschland gegenüber 1989 auf 54 Prozent gefallen. Der Rückgang der Gesamtbeschäftigung in diesem Industriezweig betrug etwa 83 Prozent. Obwohl es sich aus Kommissions-sicht im Sinne des EG-Vertrags um eine Beihilfe handelte, entschied sich diese, das Vorgehen auf Basis des Artikel 87, Absatz 3 des EG-Vertrages, welcher »Beihilfen zur Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung von Gebieten, in denen die Lebenshaltung außergewöhnlich niedrig ist oder eine erhebliche Unterbeschäftigung herrscht«, als mit dem gemeinsamen Markt vereinbar betrachtete, zu akzeptieren.⁴² Damit sollte die soziale und wirtschaftliche Situation des aus EU-Sicht »besonders hart getroffenen« Gebiets gemildert werden.⁴³

Diese Haltung entsprach der Kommissionsposition, dem Transformationsprozess in Ostdeutschland einen Sonderstatus einzuräumen, der zugleich mit dem Arbeitsende der THA 1994 – auch aufgrund des Unmuts vor allem strukturschwacher südeuropäischer EU-Mitglieder – sein Ende finden sollte.⁴⁴ Begleitet wurde diese Praxis von einem zunehmenden Kontrollanspruch. So mussten mit öffentlichen Beihilfen geförderte Privatisierungen von Betrieben mit mehr als 1000 Arbeitnehmern, bei denen ein negativer Kaufpreis entstanden war, ab 1993 zwangsläufig ge-

40 Vgl. von Donat: Beihilfekontrolle, S. 364.

41 Vgl. Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, C 346, Rhône-Poulenc Rhotex GmbH.

42 Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, C 325, Europäische Union.

43 Ebd.

44 Vgl. Oschmann: Politisch-institutionelle Wirkungen, S. 70.

meldet werden. Insgesamt legte die THA der Europäischen Kommission allein bis 1994 rund 61 Milliarden DM an Beihilfen zur Genehmigung vor.⁴⁵ In diesem Zeitraum betrug die EG/EU-Zustimmungsquote 98 Prozent (von 52 Beihilfeverfahren wurden 51 genehmigt).⁴⁶ Die relativ großzügigen Beihilfen durch die THA und die BvS führten in der Folge zu vermehrten Überprüfungen, die auch einen restriktiveren Umgang der EU mit öffentlichen Beihilfen für ostdeutsche Unternehmen nach sich zogen. Tatsächlich lag die Quote der Positivbescheide zwischen 1995 und 2002 in 169 Fällen aber immer noch bei fast 89 Prozent.⁴⁷ Als maßgebliches Kriterium negativer Entscheidungen erwies sich die Untersagung von mehrfachen Beihilfen an ein Unternehmen. Dieser Grundsatz fand seine Entsprechung in dem Prinzip »one time, last time«. Da es sich im Falle der Überprüfung der TKC-Fördermittel um erstmalige Beihilfen für diesen Standort handelte, zeigte sich die EU dementsprechend nachsichtig.

Weitere Entwicklung des Standorts

Im Zuge der Privatisierung und Abwicklung des TKC konnten mit Neuansiedlungen, Ausgründungen und Verkäufen insgesamt etwa 2000 Arbeitsplätze, davon circa 730 im Kernbereich der Textil- und Bekleidungsindustrie, auf dem TKC-Gelände erhalten werden bzw. neu entstehen.⁴⁸ Die Umstrukturierung der Cottbuser Bekleidungsindustrie erwies sich jedoch aufgrund der wachsenden Konkurrenz durch Billiglohnproduzenten in Osteuropa und Asien als nicht dauerhaft überlebensfähig. Mit dem Co-Mo Bekleidungswerk ging ein erster Produzent im April 1994 in die Insolvenz, nachdem mehrere Verhandlungen mit möglichen Privatisierungspartnern gescheitert waren und dem Bekleidungswerk kein ausreichender Markteinstieg gelang.⁴⁹ Rhotex beschloss Ende 1999 die

45 Vgl. ebd.

46 Vgl. von Donat: Beihilfekontrolle, S. 363.

47 Vgl. ebd.

48 Vgl. Gesellschaft für Arbeitsförderung mbH Cottbus: 50 Jahre Textilindustrie, S. 7.

49 Vgl. Alsop: A Reversal of Fortunes?, S. 146 f.

Verlagerung der Produktion von Cottbus nach Polen.⁵⁰ Zwar investierte Steilmann 1995 mehrere Millionen DM in den Bau einer neuen Produktionshalle, doch Ende der 1990er-Jahre begann das Unternehmen, seine Fertigungskapazitäten nach Osteuropa zu verlagern. Nachdem das Werk Cottbus seit 2001 der letzte Steilmann-Betrieb war, der in Deutschland produzierte, erfolgte 2003 die Schließung des Standorts mit noch 163 Beschäftigten (darunter 156 Frauen) und die Verlagerung der Produktion nach Rumänien.⁵¹

Wie Steilmann nahm auch Embo noch Mitte der 1990er-Jahre weitere Investitionen in Cottbus vor und beschäftigte bis zu 400 Mitarbeiter am Standort. Mitte der 2000er-Jahre geriet das Unternehmen, das Stoffe für Damen- und Herrenoberbekleidung sowie Futterstoffe überwiegend im Niedrigpreissegment herstellte, allerdings in finanzielle Schwierigkeiten. 2007 erfolgte schließlich die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens, das im Sommer 2008 zur Schließung des Cottbuser Embo-Werks mit 130 Beschäftigten führte.⁵² Dies bedeutete zugleich das Ende der Textilindustrie in Cottbus.

Auf die Tatsache, dass das Kombinat mit seiner Fertigungstiefe als Ganzes nicht überlebensfähig war, hatte die bereits vor 1990 verantwortliche Geschäftsführung mit einem Standortkonzept reagiert, das auf eine Entflechtung des Unternehmens und eine Diversifizierung der Wirtschaftsstruktur auf dem Betriebsgelände durch die Schaffung eines Industrie- und Gewerbeparks hinauslief. Damit lag die strategische Initiative zum Erhalt des Standorts nicht bei der Treuhand oder der Landesregierung, sondern beim Unternehmen selbst und der es dabei unterstützen Stadtverwaltung. Die THA unterstützte das Konzept und ermöglichte durch den Verlustausgleich den Weiterbetrieb des Unternehmens, das durch die Gewinnung eines westdeutschen Partners die Produktion in der Bekleidungsbranche aufrechterhalten konnte. Die Landesregierung

50 Vgl. VEB Textilkombinat Cottbus (TKC): <https://cottbuswiki.de/textilkombinat/> (Zugriff am 13.1.2022).

51 Vgl. Kehraus bei Steilmann Cottbus, in: Lausitzer Rundschau vom 23.3.2004.

52 Vgl. Letzter Cottbuser Textilhersteller schließt, in: Sächsische Zeitung vom 28.5.2008.

wiederum stellte umfangreiche Investitionsbeihilfen zur Verfügung, die letztlich von der EU wie in vielen anderen ostdeutschen Fällen mit dem Hinweis auf die bereits umfangreich erfolgten Kapazitätsreduzierungen gedeckt wurden. Mit der Ansiedlung neuer Investoren, dem Verkauf des Bekleidungsbereichs und der Ausgliederung der Eigenmarke Lady Chic konnte der Textilindustriestandort zunächst erhalten und durch Handels- und Dienstleistungsgewerbe erweitert werden. Der damit verbundene Rückgang der Textilbeschäftigten auf knapp 20 Prozent des Ausgangswertes im Jahr 1993 fiel deutlich geringer aus als im Schnitt der neuen Bundesländer, in denen die Textilindustrie allgemein am stärksten von Deindustrialisierung betroffen war.⁵³

Nach einem kurzen Aufschwung setzte sich aber auch in Cottbus, wie in der Bundesrepublik seit den 1960er-Jahren, ein Prozess der Produktionsabwanderung in Billiglohnländer fort. Der damit einhergehende Schrumpfungsprozess der Bekleidungsindustrie folgte dem europa- und bundesweiten Trend und konnte letztlich nicht aufgehalten werden. Mit dem eigentlichen, durchaus nicht erfolglosen Privatisierungsprozess hing diese Entwicklung jedoch nicht unmittelbar zusammen, sondern entsprach vielmehr globalen Entwicklungen. 150 Jahre nachdem die reichlich vorhandenen und billigen Arbeitskräfte die Lausitz zum ersten Zentrum der Industrialisierung in Brandenburg gemacht hatten, konnte die Abwanderung der bis 1990 so stark ausgeprägten Textilindustrie aus ähnlichen Gründen nicht verhindert werden.

53 1993 waren in der ostdeutschen Textilindustrie noch 14,8 Prozent der Belegschaften im Vergleich zum Ausgangswert 1989 beschäftigt. Vgl. Grünert/Lotz: Beschäftigung und Arbeitsmarkt, S. 146; Die Textilindustrie stirbt leise, in: taz vom 5.8.1994.

Der Einfluss von Bundesregierung und Bundeskartellamt auf Privatisierungsprozesse der THA: Die Abwicklung der Interflug in Schönefeld

Bei der Bewertung der Stellung der THA im politischen Gefüge des wiedervereinigten Deutschland bildet die Annahme, dass die THA eine Art institutionelle »Blitzableiterfunktion« für die Bundesregierung übernommen habe, ein zentrales Narrativ. Die Enttäuschung nach dem Zerplatzen der in Ostdeutschland gehegten Illusionen über den Wert des einstigen Volksvermögens hätte sich an der THA und gerade nicht gegenüber der eigentlich zuständigen Bundesregierung entladen.⁵⁴ Inwiefern die Bundesregierung tatsächlich Einfluss auf einzelne Privatisierungsentscheidungen der THA nahm, konnte jedoch aufgrund des bisher fehlenden Aktenzuganges vor allem nur am Beispiel des Erhalts der sogenannten industriellen Kerne in Ostdeutschland festgestellt werden.⁵⁵ Neu zugängliche Quellen zu den Privatisierungsbemühungen um die staatliche Fluggesellschaft der DDR zeigen jedoch, in welchem Spannungsfeld mitunter divergierender Interessen einzelner Bundeseinrichtungen die Treuhand aber bereits zu Beginn ihrer Tätigkeit agieren musste.

Die Interflug vor 1990

Die Interflug war die einzige Luftverkehrsgesellschaft der DDR und operierte bis Ende der 1980er-Jahre ausschließlich mit Flugzeugen aus sowjetischer Produktion.⁵⁶ 1984 bestand die Flotte aus neun Flugzeugen des Typs IL-62 (Langstrecke), 13 IL-18 (Kurz- und Mittelstrecken) sowie 22 Kurzstrecken-Flugzeugen des Typs TU-134.⁵⁷ Neben Zielen in-

54 Vgl. Böick: Vom Blitzableiter zur Bad-Bank; Schmidt: Aufgaben und Struktur der Treuhandanstalt, S. 17; Seibel/Kapferer, Die organisatorische Entwicklung, S. 132.

55 Vgl. Karlsch: Die Leuna-Minol-Privatisierung; Seibel: Verwaltete Illusionen, S. 219–288.

56 Zur Geschichte der Interflug vgl. Erfurth: Interflug; Seifert: Weg und Absturz der Interflug.

57 Vgl. Erfurth: Interflug, S. 123.

nerhalb der DDR (Erfurt, Dresden, Leipzig, Rostock) steuerte die Interflug mit ihrem Stammsitz in Berlin-Schönefeld auch sämtliche Hauptstädte der RGW-Staaten an. Hinzu kamen Verbindungen nach Stockholm, Salzburg, Mailand oder Athen. Auf der Langstrecke wurden zudem mit der DDR befreundete Länder in Lateinamerika, Afrika und Asien angefliegen. Insgesamt gehörten 50 internationale Flughäfen zu den Zielpunkten der Interflug, die 1989 rund 1,6 Millionen Passagiere beförderte – knapp sieben Prozent des Passagieraufkommens der westdeutschen Lufthansa zum selben Zeitpunkt.⁵⁸

Technologische Probleme schränkten die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Interflug bereits vor dem Mauerfall ein, denn die sowjetischen Flugzeugtypen wiesen einen wesentlich höheren Kraftstoffverbrauch auf als die westlichen Modelle von Airbus oder Boeing. So konnte die Lufthansa in den 1980er-Jahren mit der gleichen Treibstoffmenge statt einem zwei Passagiere über die gleiche Streckenlänge befördern.⁵⁹ Abgesehen von der etwa dreimal so hohen Wartungsintensivität der Maschinen entstand Ende der 1980er-Jahre durch die Reduzierung der Lärmnormwerte auf westlichen Flughäfen noch ein zusätzliches Problem, das insbesondere die lauten IL-62-Flugzeuge betraf.⁶⁰ Als Reaktion darauf sowie auf den zunehmenden Materialverschleiß und die geringen Aussichten auf neue sowjetische Modelle gelang es der Interflug 1988 als erstem Luftfahrtunternehmen des RGW-Raumes, einen Vertrag mit Airbus über die Nutzung von drei A310-300-Großraumflugzeugen abzuschließen.⁶¹

58 Vgl. Seifert: Weg und Absturz, S. 155 f.; Bundeskartellamt, 7. Beschlussabteilung, vom 27.7.1990, BArch Berlin, DM 104/2496, unfol.

59 Vgl. Seifert: Weg und Absturz, S. 148.

60 Vgl. Salzburg-Verbot für überlaute Flugzeuge, in: Neues Deutschland vom 7.3.1990. Diese Probleme führten teils zu erheblichen Verlusten durch den Flugbetrieb. Während die IL-62 noch 3767 Mark Gewinn pro geflogener Stunde erbrachte, erzeugten die TU-134 und die IL-18 Verluste von 211 bzw. 2641 DDR-Mark. Vgl. Seifert: Weg und Absturz, S. 162.

61 Dies gelang durch die erstmalige Genehmigung zum Export von westlichen Verkehrsflugzeugen in den Ostblock, die zuvor auf der sogenannten Cocom-Liste geführt worden waren, welche Exportverbote für moderne westliche Waren enthielt. Vgl. Airbus: Liefervertrag mit Interflug unterzeichnet, in: Handelsblatt vom 27.6.1988.

Lufthansa erklärte sich im Zuge der Vertragsunterzeichnung bereit, die Wartung der Maschinen in Hamburg zu übernehmen und Interflug-Personal entsprechend auszubilden.⁶²

1989 beschäftigte die ostdeutsche Fluggesellschaft 8000 Mitarbeiter, davon über 400 Stewardessen und 200 Flugkapitäne.⁶³ Die Interflug war dabei nicht nur ein Verkehrsflugunternehmen. Zum Betrieb gehörten auch die Bereiche Agrar- und Fernerkundungsflug, der Forschungs- und Industrieflug sowie sämtliche Flughäfen (Leipzig, Dresden, Erfurt und Rostock, Berlin-Schönefeld mit 1800 Beschäftigten) und die Flugsicherung (600 Beschäftigte) der DDR.⁶⁴

Joint Venture mit der Lufthansa

Am 19. Januar 1990 verkündeten der Vorstandsvorsitzende der Lufthansa, Heinz Ruhnau, und der Generaldirektor der Interflug, Klaus Henkes, auf einer Pressekonferenz in Berlin-Schönefeld das Ziel einer »Vertragsgemeinschaft« beider Unternehmen, um gemeinsame Projekte zu entwickeln und zusätzliche Marktsegmente/Kooperationsfelder zu erschließen.⁶⁵ Teil dieses Joint Ventures sollte die Bildung einer Gesellschaft für das Chartergeschäft (Intercondor), das Catering (Interhansa Service) sowie für das Training und die Schulung des fliegenden Personals sein.⁶⁶ Die Interflug bemühte sich auch aus wirtschaftlichen Gründen rasch um eine Annäherung an die Lufthansa. Anfang 1990 stellte der amtierende Generaldirektor der Interflug fest, dass die Flugpreise drastisch erhöht werden müssten, da die Ticketpreise für DDR-Bürger bis

62 Vgl. ebd.

63 Vgl. Thisius: Die Geschichte der Interflug, <http://www.interflug.biz/1984.htm> (Zugriff am 13.1.2022).

64 Vgl. Konzept des Unternehmens Interflug GmbH, o. D., BArch Berlin, DM 1/17005, unfol., https://deutsche-einheit-1990.de/wp-content/uploads/BArch_DM-1_17005_Konzept.pdf (Zugriff am 13.1.2022).

65 Vgl. Thisius: Die Geschichte der Interflug.

66 Vgl. Deutsche Lufthansa AG (Hg.): Lufthansa Jahrbuch 1990, S. 15.

dahin nur die Hälfte der eigentlichen Kosten abgedeckt hätten.⁶⁷ Für die Lufthansa bot die Kooperation mit Interflug wiederum die Möglichkeit, den ostdeutschen und osteuropäischen Luftverkehr als Wachstumsmarkt zu erschließen.

Am 5. März 1990 unterzeichneten beide Unternehmensspitzen einen Letter of Intent, der als Ziel eine 26-prozentige Beteiligung der Lufthansa an der Interflug vorsah. Zudem verpflichtete sich die Interflug, jeden darüber hinausgehenden Verkauf von Anteilen zunächst der Lufthansa anzubieten.⁶⁸ Im Rahmen einer Urabstimmung stimmten im Anschluss 91,5 Prozent der Interflug-Beschäftigten dem Abkommen zu.⁶⁹ Am 3. Mai 1990 einigten sich die Verkehrsminister der DDR und der Bundesrepublik, Horst Görtner und Friedrich Zimmermann, in einem Grundsatzgespräch auf die zukünftigen Eigentumsverhältnisse der Interflug: Die Anteile sollten zu 51 Prozent beim Staat, zu 26 Prozent bei der Lufthansa und zu 23 Prozent bei anderen Investoren liegen.⁷⁰ Die Interflug sollte entflochten und nur der Verkehrsflug im Unternehmen bleiben, während die Flughäfen, der Agrarflug und die Flugsicherung aus dem Unternehmen ausgegliedert werden sollten.

Parallel zu dieser Vereinbarung hatte sich British Airways beim DDR-Verkehrsministerium gemeldet, um eine mögliche Beteiligung oder gar die Übernahme der Interflug zu sondieren. Gespräche zwischen Interflug und British Airways wurden allerdings vom Verkehrsminister der DDR untersagt. Im Mai 1990 untersuchte die Unternehmensberatung Roland Berger die Interflug. Bei einem Gesamtfirmenwert von etwa 1,25 Milliarden DM machten die hauptstadtnahen Grundstücke und Gebäude mit

67 Vgl. Begehrtes Flugobjekt, in: Die Zeit vom 9.11.1990.

68 Vgl. Absichtserklärung zwischen dem Ministerium für Verkehrswesen der DDR, der Interflug GmbH und der Deutschen Lufthansa AG vom 5.3.1990, BAArch Berlin, DM 104/2496, unfol.

69 Vgl. Auszählungsergebnis einer Abstimmung hinsichtlich der Beteiligung der Lufthansa an der Interflug vom 10.3.1990, BAArch Berlin, DM 104/276, unfol.

70 Vgl. Gemeinsame Erklärung der Geschäftsführung Interflug und des Vorstandes der Deutsche Lufthansa AG vom 28.8.1990 bei der Treuhandanstalt Berlin, S. 1, BAArch Berlin, DM 104/596, unfol.

750 Millionen DM den größten Teil des Wertes der Airline aus, während die Flugzeuge und die sonstige Ausstattung mit nur 500 Millionen DM bewertet wurden, die drei Airbus mit eingerechnet.⁷¹ Zum 30. Juni verzeichnete die Fluggesellschaft einen Rückgang des Geschäftsreiseverkehrs um 30 Prozent und insgesamt 14 Prozent weniger beförderte Passagiere im Vergleich zum Vorjahr.⁷²

Da der geplante Anteilskauf der Lufthansa bei Interflug eine kartellrechtliche Genehmigung voraussetzte, reichte die Lufthansa ihr Vorhaben Anfang Mai beim Bundeskartellamt ein. Am 20. Juni 1990 kam es zu einer ersten Beratung zwischen der Interflugleitung und dem Kartellamt, in deren Verlauf die Wettbewerbsrüter ihre Bedenken mitteilten und dass aus ihrer Sicht eine »weitere Verstärkung der marktbeherrschenden Stellung der Lufthansa auf jeden Fall zu verhindern« sei.⁷³ In diesem Sinne empfahlen die Kartellamtsmitarbeiter der Interflug, sich um eine Beteiligung durch eine andere, ausländische Luftverkehrsgesellschaft zu bemühen. Einen Hinweis der Interflug-Geschäftsführung, dass die Untersagung einer Lufthansa-Beteiligung den Konkurs des Unternehmens nach sich ziehen könnte, konterten die Kartellamtsmitarbeiter mit dem Hinweis, dass sie die Aufgabe hätten, »den Wettbewerb zu fördern und nicht die IF [Interflug] zu erhalten und die Stellung der Lufthansa zu stärken«.⁷⁴

Privatisierungsbemühungen und veränderte Lufthansa-Strategie
Dennoch hielten Interflug und Lufthansa an dem Kooperationsvorhaben fest und THA-Präsident Gohlke verkündete noch Anfang August: »Im Bereich der Fluglinien sind Monopole nicht so entscheidend.«⁷⁵ Zu diesem Zeitpunkt hatte das Bundeskartellamt bereits Abmahnungen an die Inter-

71 Vgl. Die letzten Tage der Interflug, Spiegel TV-Sendung vom 19.11.1991.

72 Unternehmenskonzept der Interflug GmbH, Juli 1990, BArch Berlin, DM 104/596, unfol.

73 Niederschrift über die Beratung mit dem Bundeskartellamt beim Hauptgeschäftsführer der Interflug, 20.6.1990, BArch Berlin, DM 104/2496, unfol.

74 Ebd.

75 DDR-Treuhandanstalt: Rechnungen bleiben offen, in: Handelsblatt vom 1.8.1990.

flug und Lufthansa verschickt, in denen es – als für seine Ablehnung ursächlich – auf die zu erwartende Verfestigung und Verstärkung der Monopolstellung beider Airlines im innerdeutschen Luftverkehr verwies.⁷⁶

Die Ablehnung durch das Bundeskartellamt brachte die THA dazu zu sondieren, ob eine Privatisierung durch andere Wettbewerber möglich sei. Gohlke kontaktierte am 15. August 1990 British Airways. Darüber hinaus bot die THA auch Japan Airlines eine Beteiligung an der Interflug an.⁷⁷ Nachdem British Airways ihr Interesse an einer 49-prozentigen Übernahme äußerte, beauftragte Gohlke die Interflug-Geschäftsführung, Kontakt zu British Airways aufzunehmen und ihr alle notwendigen Informationen zur Verfügung zu stellen. Damit wollte Gohlke die Interflug aus der Umklammerung der Lufthansa lösen.

Lufthansa-Chef Ruhnau hatte zu diesem Zeitpunkt bereits eine andere Strategie auf der Basis der sich abzeichnenden Wiedervereinigung entwickelt. Für die Kranich-Airline bestand kein Interesse mehr an der Interflug als selbstständiger Fluggesellschaft. Im August 1990 änderte die Lufthansa ihren Plan dahingehend, die Interflug nur noch bis Sommer 1991 als Bereederungsgesellschaft im Auftrag der Lufthansa zu erhalten. Nach dem Verkauf der sowjetischen Maschinen sollte die Interflug nur noch als reine Finanzholding zur Vermietung von Objekten und der Verwaltung von Beteiligungen dienen.⁷⁸ Diesen Plan wollte Ruhnau auch Gohlkes Nachfolger erläutern und diesen mit Nachdruck davon überzeugen. Ein Gespräch der beiden offenbarte jedoch grundlegende Meinungsverschiedenheiten, da Rohwedder nicht bereit war, die Interflug in die Liquidation zu schicken. Nachdem Ruhnau gedroht hatte, dass er die

76 Vgl. Abmahnschreiben des Bundeskartellamts, 7. Beschlussabteilung, Betreff: Deutsche Lufthansa AG, Köln, Erwerb einer Beteiligung an der Interflug, vom 27.7.1990, BArch Berlin, DM 104/2496, unfol.

77 Vgl. Gemeinsame Erklärung der Geschäftsführung Interflug und des Vorstandes der Deutsche Lufthansa AG bei der Treuhandanstalt Berlin vom 28.8.1990, S. 2, BArch Berlin, DM 104/596, unfol.

78 Vgl. Aktenvermerk über eine Beratung mit dem Lufthansa-Vorstand am 20. August 1990 in Frankfurt (Main), o.D., BArch Berlin, DM 104/596, unfol.

Interflug am »langen Arm verhungern« lassen werde, wenn die Lufthansa nicht zum Zuge käme, brach Rohwedder das Gespräch ab.⁷⁹

Stattdessen betonte der THA-Vorstand am 30. August 1990 in Reaktion auf das Gespräch: »Die weiteren Verhandlungen sind so zu führen, dass das Lebensrecht kleinerer Gesellschaften gewahrt wird.«⁸⁰ Der Plan Rohwedders bestand darin, die Interflug als Regionallinie neben den großen Anbietern in Europa weiterbestehen zu lassen, um Flugpassagieren im vereinigten Deutschland eine attraktive Alternative zur Lufthansa anzubieten.⁸¹

Auch zwischen dem Lufthansa-Vorstand und der Interflug-Geschäftsführung hatte sich das Verhältnis seit dem Frühjahr deutlich verschlechtert. Der neue Interflug-Chef Andreas Kramer erkannte, dass die Gründung einer Lufthansa-Wartungsgesellschaft in Schönefeld – diese sollte die Airbus-Maschinen der Interflug sowie neu zu leasende Flugzeuge warten und dafür 800 Mitarbeiter der Interflug-Technik übernehmen – in erster Linie dem Ausbau des Standorts Schönefeld für die Lufthansa diene und zunehmend die unternehmerische Freiheit der Interflug einschränkte.

Ein Treffen von Ruhnau und Kramer am 12. Oktober 1990 offenbarte, dass von der einstmals angestrebten Zusammenarbeit auf Augenhöhe nichts mehr zu spüren war. Ruhnau erklärte Kramer, dass die Lufthansa den Antrag beim Kartellamt zur 26-prozentigen Beteiligung zurückgezogen hatte und stattdessen die Eingliederung der Interflug in die Lufthansa auf dem Wege einer Kapitalerhöhung plante.⁸² Hintergrund war die Tatsache, dass sich sowohl die Lufthansa als auch die Interflug seit dem 3. Oktober im Eigentum der Bundesrepublik befanden. Ruhnau hoffte daher, dass der Bund dementsprechend nur sein Vermögen neu strukturieren müsse und die Interflug im Rahmen eines »Erbfalls« nun durch den

79 Schlecht behandelt, in: Der Spiegel vom 17.9.1990.

80 Protokoll der Vorstandssitzung der THA vom 30.8.1990, BArch Berlin, B 412/2540, Bl. 36.

81 Vgl. Alles muß hoppla-hopp gehen, in: Der Spiegel vom 27.1.1991.

82 Vgl. Aktenvermerk über ein Gespräch mit Herrn Ruhnau am 12.10.1990 im Hotel Kempinski Berlin, BArch Berlin, DC 20/I/3, Nr. 2831.

Eigentümer Bund automatisch der Lufthansa unterstellt werden könnte.⁸³ Damit einhergehend bedeutete Ruhnau Kramer, dass die Lufthansa nicht bereit sei, »eine andere Lösung als eine 100-prozentige Übernahme der Interflug zu akzeptieren«, und dass er davon ausgehe, dass »die Interflug im nächsten Sommer nicht mehr existiert«.⁸⁴ Abschließend drohte der Lufthansa-Vorstandsvorsitzende: »Wenn wir nicht die industrielle Führerschaft haben können, sind wir nicht interessiert, dann läuft die Sache wie bei German Wings, dann werden wir vor jedem Flug von Euch selbst fliegen.«⁸⁵ Damit befanden sich Lufthansa und Interflug in einer Frontstellung, da Kramer an der Eigenständigkeit der Airline festhalten wollte. Mit offensiven Äußerungen in der Presse brachte Kramer auch die THA gegen sich auf, die zwar weiterhin eine Privatisierung ohne die Lufthansa bevorzugte, diese aber aus strategischen Gründen nicht vollends verschrecken wollte.

Im Herbst 1990 spitzte sich die Situation um die Interflug aufgrund ihrer wirtschaftlichen Schieflage zu. Kramer meldete für den Zeitraum zwischen Dezember 1990 und März 1991 einen Finanzbedarf von knapp 52 Millionen DM an.⁸⁶ Das Bundeskartellamt lehnte auch eine 100-prozentige Übernahme der Interflug durch die Lufthansa ab, verwies aber zugleich auf die politischen Steuerungsmöglichkeiten, da die Bundesregierung das Zusammengehen der beiden Airlines letztlich durch eine Ministererlaubnis ermöglichen konnte.⁸⁷ Eine Übernahme der Interflug durch die Lufthansa konnte nach Ansicht von Kartellamtspräsident Wolfgang Kartte nur dann erfolgen, wenn alle Möglichkeiten zur Kooperation

83 Vgl. Die Zukunft der Interflug bleibt weiter ungewiss, in: Süddeutsche Zeitung vom 19.10.1990.

84 Ebd.

85 Ebd. German Wings war eine 1989 gegründete Fluggesellschaft, die versuchte, sich auf dem innerdeutschen Markt als Konkurrenzunternehmen gegenüber der Lufthansa zu etablieren. Bereits nach einem Jahr stellte German Wings den Flugbetrieb im April 1990 ein. Vgl. Luftfahrt: Neulinge ohne Chance, in: Der Spiegel vom 7.5.1990.

86 Schreiben des Hauptgeschäftsführers Dr. Andreas Kramer an die THA vom 28. November 1990, BArch Berlin, DM 104/596, unfol.

87 Vgl. Interflug gegen Lufthansa, in: Der Spiegel vom 13.8.1990.

mit anderen Partnern ausgelotet und gescheitert seien.⁸⁸ Zugleich verschlechterte sich auch die Lage bei der Lufthansa aufgrund eines allgemeinen europäischen und weltweiten Rückgangs der Passagierzahlen.

Unterschiedliche Interessen in Bonn

Aufgrund der verfahrenen Situation wurde Rohwedder am 26. November 1990 zu Bundesverkehrsminister Zimmermann nach Bonn bestellt. Dieser teilte dem THA-Chef laut Gesprächsvermerk unumwunden mit:

»Die Bundesregierung beabsichtigt, die Privatisierung der Lufthansa einzuleiten. Unter diesen Umständen hält es die Bundesregierung für nicht sachgerecht, ein zweites – zudem noch sanierungsbedürftiges – deutsches Luftfahrtunternehmen mit öffentlichen Mitteln zu erhalten, zumal das Luftfahrtbundesamt zwischenzeitlich den Finanzbedarf der Interflug bis Ende 1991 auf 200 Mio. DM geschätzt hat. Da es in der Bundesrepublik Deutschland für die Lufthansa nun auch durch Aero Lloyd und LTU Wettbewerb gibt, müsse man auch aus wettbewerbspolitischen Gründen für den Erhalt der Interflug keine öffentlichen Mittel mehr aufwenden.«⁸⁹

Von der Treuhand erwartete der Verkehrsminister daher eine unverzügliche Betriebsführungsvereinbarung sowie die stille Liquidation der Interflug, zu der es »keine Alternative« gebe.⁹⁰ Im Hinblick auf das einst von British Airways angemeldete Interesse erfuhr Rohwedder zudem: »Lord King [der damalige Vorstandsvorsitzende von British Airways, W-R Knoll] hat gegenüber dem Bundesverkehrsminister bestätigt, daß British Airways kein Interesse mehr hat. Dort denkt man daran, Berlin-Flüge künftig durch eine britisch/deutsche Gesellschaft durchführen zu lassen.«

Obwohl dieses Gespräch eigentlich das Ende aller Privatisierungsbemühungen bedeutete, erhielt Rohwedder wenige Tage später einen mit

88 Störfeuer um Interflug, in: Handelsblatt vom 20.12.1990.

89 Gespräch THA-Präsident Rohwedder mit Bundesverkehrsminister Zimmermann am 26. November 1990 in Bonn, BArch Koblenz, B 136/37707, Bl. 36.

90 Ebd., Bl. 37.

dem Wirtschafts- und dem Finanzministerium abgestimmten Brief des Verkehrsministers, der die THA dazu aufrief, innerhalb von 14 Tagen nach Privatisierungsmöglichkeiten für die Interflug ohne Beteiligung der Lufthansa zu suchen.⁹¹ Bis dahin hatte es in Bonn unterschiedliche Auffassungen zwischen den Ministerien gegeben.⁹² Während das Verkehrsministerium, wenn überhaupt, nur einen Verkauf an die Lufthansa akzeptieren wollte, versuchte Wirtschaftsminister Helmut Haussmann weiterhin ausländische Investoren zu gewinnen.⁹³ Nun sollte die THA alle Möglichkeiten ausloten, die eine Privatisierung der Interflug erlauben würden.

Gescheiterte Privatisierung, Schuldfrage und Folgen

Ende 1990 begannen die finalen Verhandlungen zur angestrebten Privatisierung der Interflug. Die THA hatte mit Peter E. Rupp eigens einen Sonderbeauftragten für die Luftfahrt/Flughäfen berufen.⁹⁴ Dieser hatte einerseits die Aufgabe, Teile des Eigentums aus der Interflug herauszulösen (so wurden die Flughäfen unentgeltlich an die jeweiligen Länder übertragen), und andererseits, eine tragfähige Zukunft für das Unternehmen durch die Beteiligung eines Partners zu ermöglichen.

Die Strategie der Treuhandanstalt deckte sich erst jetzt mit den Vorgaben aus Bonn und Berlin (Bundesverkehrsministerium und Bundeskartellamt): Zunächst sollten sämtliche Privatisierungsmöglichkeiten ohne Beteiligung der Lufthansa ausgelotet werden und – falls so keine Lösung herbeigeführt werden konnte – dann eine Einigung mit Lufthansa erreicht werden. Bis Anfang des Jahres 1991 meldeten sich etwa 20 Inte-

91 Nunmehr gemeinsame Linie der Bonner Ministerien im Fall Lufthansa/Interflug, in: Handelsblatt vom 3.12.1990.

92 Vgl. Gespräch THA-Präsident Rohwedder mit Bundesverkehrsminister Zimmermann am 26. November 1990 in Bonn, o.D., BArch Koblenz, B 136/37707, Bl. 36. Dort heißt es: »Eine andere – allerdings in der Bundesregierung isolierte – Auffassung vertritt das Bundeswirtschaftsministerium.«

93 Vgl. Ministerstreit um Interflug, in: Handelsblatt vom 30.11.1990.

94 Vgl. Schreiben des Sonderbeauftragten für Luftfahrt/Flughäfen an den Vorsitzenden des Vorstandes der Lufthansa vom 20.12.1990, BArch Berlin, DM 104/2357, unfol.

ressenten bei der THA, von denen auf der Basis der Angebote mit acht Bietern – es handelte sich vor allem um kleine Fluggesellschaften wie Naske Air oder Zero Sky International, zudem verschiedene Banken – Gespräche geführt wurden. Zu den wenigen aussichtsreichen Gesprächspartnern gehörte British Airways, das eine Übernahme gemeinsam mit deutschen Industrieunternehmen plante.⁹⁵

Die Verhandlungen mit British Airways, die allerdings zu keinen konkreten Verkaufsverhandlungen führten, waren bereits geprägt durch die internationalen Ereignisse rund um den Zweiten Golfkrieg. Die ab dem 16. Januar 1991 unter dem Namen Desert Storm einsetzenden Kampfhandlungen zwischen der US-geführten Koalition und dem Irak führten zu einem Einbruch im internationalen Passagierverkehr. Ende Januar brach British Airways die Verhandlungen mit der THA ab. Der europäische Marktführer entschied sich, stattdessen auf den Wegfall von Zugangsbeschränkungen im Rahmen der Liberalisierung des europäischen Flugverkehrs im Jahr 1993 zu warten und dann mit einer eigenen Tochtergesellschaft in den deutschen Markt einzusteigen.⁹⁶

Am 4. Februar 1991 drängte der Vorstand der THA daher in Reaktion auf die sich allgemein verschlechternde Marktsituation sowie fehlende andere Privatisierungspartner auf einen raschen Verkauf der Interflug an die Lufthansa.⁹⁷ Doch nur zwei Tage später teilte der Lufthansa-Vorstand der THA mit, dass er an einer Übernahme der Interflug kein Interesse mehr hatte. Stattdessen bot er für die anstehende Liquidation seine Hilfestellung an.⁹⁸ Die Absage der Lufthansa bedeutete aus THA-Sicht das Todesurteil für die Interflug, da die THA nicht gewillt war, das hochdefizitäre Unternehmen, das im Februar 1991 einen Verlust von etwa einer Million DM pro Tag erwirtschaftete, weiter zu stützen. Stattdessen forderten die THA-Vorstände Karl Schirner und Alexander Koch von Präsi-

95 Vgl. Golfkrieg: Unternehmen leiden unter Terrorangst, in: Wirtschaftswoche vom 1.3.1991.

96 Vgl. Wenn aus Liebe Hass wird, in: Touristik Report vom 18.1.1991.

97 Vgl. Vermerk für die Mitglieder des Vorstands der Treuhandanstalt, Betreff: Interflug, vom 4.2.1991, BArch Berlin, B 412/2561, Bl. 93.

98 Vgl. Breuel/Allert: Treuhand intern, S. 182.

dent Rohwedder aufgrund der »drastisch verschlechterten Lage« und der allgemeinen Verschärfung des Wettbewerbs die »unumgängliche Stilllegung« der Interflug, welche die THA noch am selben Tag bekannt gab.⁹⁹

Auf den Liquidationsbeschluss erfolgte eine Welle öffentlicher Kritik. Neben der Interflug-Geschäftsführung, die der THA vorwarf, die Entscheidungen über die Zukunft der Interflug viel zu lange hinausgezögert zu haben, vertrat die Deutsche Angestellten-Gewerkschaft die Meinung, die THA habe die Interflug durch Konzeptionslosigkeit, Kompetenzgerangel und Entscheidungsunfähigkeit innerhalb eines Jahres »kaputtverhandelt«.¹⁰⁰ Die Lufthansa wiederum kritisierte indirekt das Bundeskartellamt für seine ablehnende Haltung.

Auch angesichts von öffentlichen Protesten, die in einer Demonstration vor der THA-Zentrale und einem Sonderflug von Interflug-Mitarbeitern nach Bonn sowie einer Kundgebung vor dem Amtssitz des Bundespräsidenten gipfelten, beschloss die THA, die Liquidation fortzusetzen.¹⁰¹ Der zunächst einberufene Insolvenzverwalter, der den Luftfahrtbetrieb auf kommerziell erfolgreichen Strecken noch aufrechterhalten wollte, wurde nach nur einem Monat wieder abberufen, da für einen Weiterbetrieb – hier waren sich Vorgänger- und Nachfolgeliquidator in einem gemeinsamen Gespräch einig – »der politische Wille auf Fortbestehen der Interflug nicht vorhanden« war.¹⁰²

Die letzte Interflug-Maschine im kommerziellen Linienflug hob am 30. April 1991 auf der Strecke Berlin–Wien ab. Von der Liquidation be-

99 Schreiben der THA-Vorstände Schirner und Koch an THA-Präsident Rohwedder vom 8.2.1991, BArch Berlin, B 412/2562, Bl. 102. In der THA-Pressemitteilung hieß es dazu: »Nach eingehenden, umfänglichen und schwierigen Verhandlungen mit verschiedenen in- und ausländischen Unternehmen muß heute festgestellt werden, daß eine Privatisierung als selbständiges, international tätiges Unternehmen nicht erreichbar ist. [...] In dieser Situation besteht keine andere Möglichkeit als den Geschäftsbetrieb der Interflug auslaufen zu lassen.« Zit. nach ebd., Bl. 104.

100 Interflug-Ende: Scharfe Kritik an Treuhand, in: Berliner Zeitung vom 11.2.1991.

101 Vgl. Einseitigen Informationen aus der Chefetage aufgesessen, in: Der Tagesspiegel vom 7.3.1991: Interflug-Mitarbeiter baten Weizsäcker um Intervention, in: Neue Zeit vom 14.2.1991.

102 Interflug: Liquidator gefeuert, in: Handelsblatt vom 8.3.1991; Seifert: Weg und Absturz, S. 286.

troffen waren noch etwa 2900 Beschäftigte. Im April 1991 gründete die Lufthansa eine »Berliner Qualifizierungsgesellschaft für Luftfahrtberufe GmbH« für die Interflug-Beschäftigten. Nach etwa einem Jahr konnten so weitere etwa 1000 Beschäftigte neue Stellen in der Luftfahrtbranche bei der Lufthansa oder bei Air Berlin finden.¹⁰³ Zudem wurden die Flughäfen bis Ende 1992 an die jeweiligen Länder bzw. Gemeinden übergeben, sodass weitere circa 1400 Beschäftigte den Arbeitgeber wechselten.¹⁰⁴ Eine genaue Zahl der im Flugverkehr verbliebenen ehemaligen Interflug-Beschäftigten lässt sich nicht exakt rekonstruieren. Zusammen mit den bereits vor Februar 1991 etwa 650 zur Lufthansa gewechselten Mitarbeitern sowie den Beschäftigten im Bereich der Flugsicherung (Übergang zur Bundesanstalt für Flugsicherung mit dem Inkrafttreten des Einigungsvertrags) und des Agrarflugs (zunächst als THA-Tochter) kann von etwa 3500 bis 4000 ehemaligen Interflug-Mitarbeitern ausgegangen werden, die in der Luftfahrtbranche eine neue Stelle gefunden haben.¹⁰⁵

Stärker als der tatsächliche Verlust von Arbeitsplätzen in der Luftfahrtindustrie wog der symbolische Untergang des ehemaligen ostdeutschen Flag-Carriers, der eine Welle öffentlicher Proteste im Frühjahr 1991 nach sich zog. Mit Blick auf das Handeln der beteiligten Akteure wurde das Ende der Interflug in den Medien als »Staatsaffäre« bezeichnet.¹⁰⁶ Das vergebliche monatelange Tauziehen um die Interflug wurde als Präzedenzfall für die Privatisierungspolitik in Ostdeutschland und die Arbeit der Treuhandanstalt angesehen. Es stand für eine sich ausbreitende Verbitterung in den ostdeutschen Betrieben.¹⁰⁷

103 Vgl. Alle Interflug-Flugzeuge sind verkauft, in: FAZ vom 6.1.1992.

104 Vgl. THA-Pressem Mitteilung vom 17.12.1992: Endspurt im Verantwortungsbereich Verkehr, in: Treuhandanstalt (Hg.): Medienarchiv auf CD-Rom.

105 Die Lufthansa übernahm insgesamt etwa 1000 Beschäftigte. Vgl. Lufthansa Technik AG (Hg.): Lufthansa Technik, S. 48.

106 Treuhand beschließt Liquidation der Interflug. Schwarzer Peter gesucht, in: Handelsblatt vom 11.2.1991.

107 Vgl. Interflug: Immer mehr politische Proteste gegen die Privatisierungspolitik in Ostdeutschland, in: Handelsblatt vom 8.3.1991.

Die mit der gescheiterten Interflug-Privatisierung verbundene öffentliche Kritik von Medien und Belegschaften trug letztlich auch mit dazu bei, dass sich THA, Bund und Länder zu einer Neuausrichtung ihrer Zusammenarbeit in der politischen Struktur der Bundesrepublik veranlasst sahen, welche am 14. März 1991 mit den »Grundsätzen zur Zusammenarbeit von Bund, neuen Ländern und Treuhandanstalt für den Aufschwung Ost« beschlossen wurde.¹⁰⁸

Aus der Liquidation der Interflug heraus gelang allerdings noch eine Privatisierung. Ehemalige Interflug-Mitarbeiter gründeten die IL 18 Air-Cargo Vermittlungs GmbH und übernahmen von der THA vier sowjetische Flugzeuge zu einem symbolischen Kaufpreis von je 1,00 DM.¹⁰⁹ Nach der Umbenennung in Berlin-Brandenburgisches Luftfahrtunternehmen GmbH (BerLine) beschäftigte die Fluggesellschaft bis zu 170 Mitarbeiter, konnte jedoch keinen operativen Gewinn erzielen und meldete schließlich im April 1994 Konkurs an.¹¹⁰

Die drei von der Interflug genutzten Airbus-Flugzeuge wurden an den Leasinganbieter zurückgegeben und von der Flugbereitschaft der Bundeswehr erworben. Nach dem Umbau wurden zwei Maschinen noch bis 2011 unter den Namen »Konrad Adenauer« und »Theodor Heuss« für Dienstreisen des Bundeskanzlers bzw. der Bundeskanzlerin genutzt.

Das Interflug-Debakel als Folge politischer Gegensätze und beschränkter Handlungsautonomie der THA

Noch im Sommer 1990 schrieb *Der Spiegel*: »Gute Chancen hat eine Stärkung der Interflug durch Partner und ihr Ausbau zu einer zweiten

108 Vgl. Roesler: Nur den Anforderungen des Marktes verpflichtet?

109 Der Kaufpreis war Gegenstand staatsanwaltlicher Ermittlungen gegen die sich in Liquidation befindliche Interflug und die THA selbst. Die Ermittlungen wurden schließlich eingestellt. Ebenfalls wurde im Rahmen des Liquidationsverfahrens gegen die THA wegen einer zu hohen Liquidatorenvergütung ermittelt. Vgl. Deutscher Bundestag: Beschlussempfehlung und Bericht des 2. Untersuchungsausschusses »Treuhandanstalt«, S. 392.

110 Vgl. BerLine stellt Konkursantrag, in: Handelsblatt vom 6.4.1994.

deutschen Fluglinie.«¹¹¹ Mit ihrer weitestgehend veralteten Flotte und den Spezifika des Luftverkehrs – insbesondere der Monopolstellung der Lufthansa in Deutschland – ergab sich für die Interflug nach der kartellrechtlichen Untersagung einer Beteiligung der Lufthansa jedoch ein Zielkonflikt: Der Versuch, die Airline als eigenständige Fluggesellschaft zu erhalten, musste zwangsläufig auf den Widerstand der Lufthansa stoßen, da die Interflug damit faktisch zu einem Konkurrenten geworden wäre.

Zugleich waren die Privatisierungsbemühungen der THA von Anfang an ein Politikum. Da das Bundeswirtschaftsministerium (dieses favorisierte die Beteiligung einer ausländischen Airline bzw. anderer Privatisierungspartner) und das Bundesverkehrsministerium (welches an dem Verkauf an die Lufthansa trotz des Kartellamtsbeschlusses festhalten wollte) unterschiedliche Auffassungen vertraten und eine Ministererlaubnis nicht in Betracht gezogen wurde, musste die THA den Spagat wagen, Interessenten für die Interflug zu suchen und zugleich den Kontakt zur Lufthansa zu halten, deren Einfluss auf die Interflug durch den personellen und institutionellen Transfer von Interflug-Einrichtungen und -beschäftigten stetig anstieg.¹¹² Die sich verschlechternde Lage im weltweiten Fluggeschäft, brachte die THA in Handlungsnot. Aufgrund der komplizierten Situation widerstreitender politischer und kartellrechtlicher Interessen, konnten sich THA, Kartellamt und Bundesministerien erst Ende 1990 auf eine gemeinsame Privatisierungsstrategie verständi-

111 Schlecht behandelt, in: Der Spiegel vom 17.9.1990.

112 So führte die Übernahme von Technik- und Wartungspersonal Ende 1990 dazu, dass eine ordnungsgemäße Wartung der Airbus-Maschinen durch die Interflug nicht mehr aufrechterhalten werden konnte. Das Luftfahrtbundesamt drohte daraufhin mit der Entziehung der Betriebserlaubnis. Die Lufthansa bot Interflug daraufhin die Überlassung von 20 Technikern an, knüpfte dies allerdings an die Bedingung zum 15. Februar 1991 die komplette Airbus-Techniksparte der Interflug zu übernehmen. Entgegen der Erwartung gelang es den Interflug-Verantwortlichen noch rechtzeitig, eine ausreichende Zahl von Spezialisten direkt beim Hersteller Airbus in Deutschland und Frankreich zu gewinnen. Vgl. Wenn aus Liebe Hass wird, in: Touristik Report vom 18.1.1991.

gen, die letztlich erfolglos blieb, da sie den wichtigsten Akteur – die Lufthansa – vollkommen vernachlässigte.¹¹³

Nach dem Scheitern der Verhandlungen mit anderen Interessenten führte die Absage der Lufthansa, jetzt doch noch die Interflug zu übernehmen, dazu, dass die THA keine andere Alternative als die Abwicklung der Interflug sah, die zu diesem Zeitpunkt in erhebliche Zahlungsschwierigkeiten geraten war.¹¹⁴ Die Alternative zur Abwicklung wäre eine Sanierung in Eigenregie gewesen. Einen solchen Schritt war die THA jedoch Anfang 1991 aus strategischen Gründen – Privatisierung vor Sanierung – nicht bereit zu gehen, da die Entschuldung der Interflug, die Abbezahlung der Airbus-Maschinen sowie die Anschaffung neuer Flugzeuge einen erheblichen finanziellen Aufwand von mehreren Hundert Millionen DM bedeutet hätte. Selbst wenn die THA diesen Schritt gegangen wäre, hätten hinter der Überlebensfähigkeit der Interflug mit dann weniger als 1000 Beschäftigten erhebliche Fragezeichen gestanden, da die Lufthansa für diesen Fall einen Verdrängungswettbewerb zwischen den zwei staatsfinanzierten Unternehmen angedroht hatte.¹¹⁵ Da sich die Lufthansa 1990/91 selbst in einer Krise befand – 1991 verzeichnete sie einen ein Verlust von 444 Millionen DM und legte 23 Flugzeuge still –, fand ein solches Szenario auch keine politische Unterstützung.¹¹⁶

113 Die THA selbst kritisierte dieses Vorgehen auch intern, beugte sich aber den politischen Vorgaben aus Bonn. »Bekanntlich war die Treuhandanstalt Anfang November (der eigentliche Zeitpunkt lag Anfang Dezember) von der Bundesregierung aufgefordert worden, angesichts der Haltung des Bundeskartellamtes die verschiedenen denkbaren Interessensbekundungen im Hinblick auf einen möglichen Verkauf der Gesellschaft auszuloten. Diese Bitte war entgegen unseren Empfehlungen ausgesprochen worden.« Vermerk für die Mitglieder des Vorstands vom 4.2.1991, BAArch Berlin, B 412/2561, Bl. 93.

114 Vgl. Interflug droht ein Konkursverfahren, in: Neue Zeit vom 7.2.1991.

115 Vgl. Rückblickend bewertete der damalige Lufthansa-Chef Ruhnau das Streben der Interflug nach Eigenständigkeit folgendermaßen: »Die Interflug hat 1990 selbst einen großen Fehler gemacht. Sie wollte damals gegen die Lufthansa fliegen. Wir haben Andreas Kramer gesagt: ›Wenn ihr in Konkurrenz zur Lufthansa fliegen wollt, seid ihr in vier Wochen tot.« Interflug – die Airline der DDR, in: Aero International vom 22.1.2018.

116 Vgl. Seifert: Weg und Absturz, S. 292.

Bei der Entscheidung über die Interflug spielte die Landesregierung Brandenburgs keine Rolle. Ministerpräsident Stolpe, selbst erst seit November 1990 im Amt, trug den Beschluss zur Liquidation im Verwaltungsrat der Treuhand mit, da er, nachdem er von der THA und dem Liquidator über die Vorgänge informiert wurde, nach eigener Ansicht »keine realen Möglichkeiten für eine Gesamtübernahme und Rettung von Interflug« sah.¹¹⁷ Wie wenig die Landesregierung tatsächlich in die Entscheidungsprozesse eingebunden war, zeigte sich auch an der Äußerung Stolpes über das Abwicklungsverfahren, zu dem er feststellte, dass »das ganze Spiel noch immer nicht durchschaubar« sei.¹¹⁸ Eine ungleich wichtigere Funktion nahm das Bundeskartellamt ein. Dessen Präsident gestand im März 1991 Fehler bei der Beurteilung der Gesamtlage ein, da das Kartellamt 1990 davon ausgegangen war, dass sich für die Interflug noch andere Käufer als die Lufthansa finden lassen würden: »Die Sache ist nicht gut gelaufen«.¹¹⁹ THA-Präsident Rohwedder äußerte zum Interflug-Debakel, er sei nun »um die Erfahrung reicher, daß man nicht allzu lange ordnungspolitischen Träumereien nachhängen sollte, Träumen, die jeden Monat sehr viel Geld kosten«.¹²⁰

Widerstreitende Interessen: Auseinandersetzungen zwischen der Landesregierung und der THA am Beispiel des Halbleiterwerks Frankfurt (Oder)

Das Verhältnis zwischen der Landesregierung Brandenburgs und der THA unterlag mit Blick auf konkrete Privatisierungsentscheidungen gewissen Schwankungen, wobei eine offene Konfrontation in der Regel vermieden wurde. Obwohl das FDP-geführte Brandenburger Wirtschaftsministerium im Hinblick auf die Treuhandbetriebe für einen Vorrang

117 Endgültiges Aus für Interflug, in: Berliner Zeitung vom 8.4.1991.

118 Ausbau von Schönefeld bleibt Interimslösung, in: Neue Zeit vom 2.4.1991.

119 Interflug-Mitarbeiter werden qualifiziert, in: Der Morgen vom 16.3.1991.

120 Ende einer Illusion, in: Die Zeit vom 15.2.1991.

der Sanierung gegenüber der Privatisierung eintrat und damit der Treuhandpolitik durchaus offen widersprach, bemühten sich die THA und die Landesregierung in der Regel um eine Atmosphäre der konstruktiven Zusammenarbeit.¹²¹ Eine Ausnahme bildeten die Bemühungen um das Halbleiterwerk Frankfurt (Oder). Bedingt durch die spezifische Kombinatstruktur der DDR mussten hier länderübergreifende Lösungen gefunden werden. Dabei zeigten sich sowohl widerstreitende Interessen zwischen der Landesregierung Brandenburgs und der THA als auch zwischen den ostdeutschen Ländern. Der Streit eskalierte schließlich an der Frage nach einer unmittelbaren Beteiligung der Länder als Eigentümer von Betrieben, denen die THA keine Privatisierungschancen einräumte.

Investitionsschwerpunkt der SED-Wirtschaftspolitik

Mit der Fokussierung auf die Mikroelektronik erhielt das Halbleiterwerk Frankfurt (Oder) (HFO) Ende der 1970er-Jahre eine zunehmend wichtige volkswirtschaftliche Bedeutung für die DDR, die auch zu einem Anwachsen der Beschäftigtenzahl im HFO führte.¹²² Der Ausbau der Mikroelektronik hing mit dem (gescheiterten) Versuch zusammen, auf RGW-Ebene eine arbeitsteilige Struktur zur Erforschung und Produktion elektronischer Bauteile zu etablieren.¹²³ Die SED-Führung hatte erkannt, dass der Anteil dieser Erzeugnisse im Bereich des Maschinen- und Anlagenbaus, aber auch in der Produktion von Konsumgütern wie Fernsehern, Radios oder Plattenspielern immer wichtiger werden würde. Da elektronische Bauteile einem Embargo des Westen unterlagen und daher von westlichen Ländern nicht in den RGW verkauft werden durften, sah sich die SED gezwungen, eine eigenständige mikroelektronische Industrie aufzubauen, um weiterhin wettbewerbsfähige Produkte herstellen zu können.¹²⁴ Die

121 Vgl. Treuhandreferat: Rückblick '91 vom 13.1.1992, S. 2, BLHA, Rep. 1700 MW, Nr. 194, unfol.

122 Vgl. Barkleit: Mikroelektronik in der DDR, S. 55–104.

123 Vgl. Berkner, Halbleiter, S. 16–19.

124 Vgl. ebd., S. 10–16 u. S. 33–36; Macrakis: Das Ringen um wissenschaftlich-technischen Höchststand, S. 78–88.

DDR versuchte zudem, dieses Embargo zu umgehen, indem etwa Baupläne von japanischen Mikrochips als Vorlage für die eigene Produktion verwendet wurden.¹²⁵ Bei der Chipproduktion hatte die DDR jedoch bereits den technologischen Anschluss an die Entwicklung auf dem Weltmarkt verloren.

Dem 1978 gebildeten VEB Kombinat Mikroelektronik Erfurt wurde das HFO als einer von insgesamt 23 Betrieben zugeordnet. Während an Standorten in Erfurt und Dresden vor allem komplexere Bauelemente gefertigt wurden, wurde in Frankfurt (Oder) ein breites Sortiment von Schaltkreisen hergestellt. In den 1980er-Jahren umfasste die Produktionspalette des HFO 320 Bauelemente-Gruppen, die hauptsächlich dem Bedarf der DDR sowie des RGW (hier speziell der Sowjetunion) dienten.¹²⁶ Während nur 40 Prozent des Umsatzes im Inland erzeugt wurden, entfielen 60 Prozent auf den Export in die Sowjetunion.¹²⁷ Das HFO deckte dennoch 70 Prozent der DDR-Produktion von integrierten Schaltkreisen ab. 1987 wurden 84 Millionen Stück dieser Bauelemente für die Industrie- und Konsumgüterelektronik hergestellt.¹²⁸ Das Sortiment reichte vom einfachen Transistor bis hin zu komplexen digitalen und analogen Schaltkreisen. Diese wurden unter anderem in Taschenrechnern, Radios und Fernsehern sowie in der Medizintechnik eingesetzt.¹²⁹

Doch wie insgesamt die Mikroelektronik der DDR wies auch die Produktion im HFO einen erheblichen technologischen Rückstand im Vergleich zu westlichen Produkten auf. Dieser betrug bei Speicherbauelementen zwischen sieben bis neun, bei Mikroprozessoren fünf bis sieben und bei integrierten Schaltungen immer noch zwei bis fünf Jahre.¹³⁰ Die Herstellungskosten waren aufgrund der geringen Stückzahl zu hoch. Das

125 Vgl. Berkner: Halbleiter, S. 10–16.

126 Vgl. ebd.

127 Vgl. Vermerk über die Sanierungsfähigkeit ausgewählter DDR-Betriebe, Halbleiterwerk Frankfurt/Oder i. G. GmbH vom 25.9.1990, BArch Berlin, B 412/2541, Bl. 70–72, hier Bl. 70.

128 Vgl. Valerius: Gleiche Chancen, S. 6.

129 Vgl. Das letzte Stück Halbleiterwerk, in: Märkische Oderzeitung vom 31.7.2016.

130 Vgl. Berkner: Halbleiter, S. 32.

HFO musste einen verhältnismäßig kleinen Absatzmarkt mit einer Vielzahl von Produkten beliefern.

Nachdem die Kapazitäten des Standorts immer weiter vergrößert worden waren, arbeiteten Ende der 1980er-Jahre 8100 Beschäftigte im HFO, dem mit Abstand größten Arbeitgeber in Frankfurt (Oder). Mit 1100 Mitarbeitern in diesem Bereich bildete das HFO zudem den größten Konzentrationspunkt für Industrieforschung in Brandenburg.¹³¹ Noch im Oktober 1989 erfolgte die Inbetriebnahme des ersten Bauabschnitts einer neuen Schaltkreis-Montagefabrik. Eine Analyse der Rentabilität des Mikroelektronikkombinats zeigt, dass für 1,00 DM-Exporterlös in nicht sozialistische Staaten 7,20 DDR-Mark aufgewendet werden mussten. Auch unter der Berücksichtigung eines inoffiziellen Umtauschkurses von 4,40 DDR-Mark zu 1,00 DM bedeutete dies, dass die Mikroelektronik stark bezuschusst wurde.¹³² Bereits im November 1989 sprach eine Studie des Zentralinstituts für Wirtschaftswissenschaften der DDR daher die Empfehlung aus, Standardbauelemente zukünftig zu importieren.¹³³

Treuhandverwaltung und Privatisierungsbemühungen

Bis Ende Juni 1990 gelang es dem HFO noch, die Absatzziele zu erreichen. Am 28. Juni 1990 erfolgte die Umwandlung des VEB Halbleiterwerks Frankfurt in die Halbleiterwerk GmbH Frankfurt. Drei Tage später entstand mit der Production-Trade-Consulting Elektronik AG (PTC) eine neue Organisationsform für das ehemalige Kombinat Mikroelektronik. Die PTC vereinigte als 100-prozentige THA-Tochter insgesamt 17 Betriebe mit 35 000 Beschäftigten, darunter 7700 in Frankfurt (Oder).¹³⁴ Aufgrund der hohen staatlichen Investitionen der DDR in die Mikroelek-

131 Vgl. Institut für angewandte Wirtschaftsforschung (Hg.): Strukturanalyse der Wirtschaft, S. 52.

132 Vgl. Wichtige Leistungs- und Effektivitätskennziffern je Kombinat 1988, o. D., S. 62, BArch Berlin, DE 2/20971, unfol.

133 DDR-Mikroelektronik: Ende der Illusion, in: Der Spiegel vom 1.1.1990.

134 Vgl. Berkner: Halbleiter, S. 161 f.

tronik musste die PTC Altschulden in Höhe von 1,8 Milliarden DM mit in ihre Bilanzen übernehmen.

Mit der Währungs- und Wirtschaftsunion zeigte sich rasch, dass die bisherige Produktions- und Abnehmerstruktur für das HFO nicht aufrechterhalten werden konnte. Die THA wies den Betrieb an, sämtliche Investitionsvorhaben zu stoppen. Der Betriebsdirektor erklärte im August 1990, dass von den bisherigen etwa 1000 Kunden auf dem Binnenmarkt lediglich noch »zwei Hände voll mit nennenswerten Bestellungen für das zweite Halbjahr geblieben« seien.¹³⁵ 80 Prozent der Belegschaft wurden daher auf Kurzarbeit gesetzt.

Bereits in seiner ersten Sitzung am 30. August 1990 beschäftigte sich der Leitungsausschuss mit der PTC und stellte fest, dass diese »in ihrer Gesamtstruktur [...] nicht sanierungswürdig und -fähig« sei.¹³⁶ Diese Empfehlung führten die Prüfer des Wirtschaftsberatungsunternehmens KPMG auf die Tatsache zurück, dass die Umstellung der nicht konkurrenzfähigen Produktpalette mindestens zwei bis drei Jahre sowie einen Finanzbedarf von mehr als drei Milliarden DM erfordert hätte.¹³⁷ Da es sich bei den PTC-Betrieben aber um die komplette Mikroelektronikindustrie der DDR handelte und eine mögliche Stilllegung erhebliche arbeitsmarkt- und strukturpolitische Konsequenzen nach sich gezogen hätte, entschied sich der THA-Vorstand, die Unternehmen zunächst durch Liquiditätskredite »am Leben« zu halten.¹³⁸

Im zweiten Halbjahr 1990 brach der Absatz des HFO wegen der Zahlungsschwierigkeiten sowjetischer Betriebe und des Produktionsrückgangs bei den ostdeutschen Abnehmern nahezu vollständig ein. Entgegen der ursprünglichen Struktur der DDR-Mikroelektronikindustrie entschied die THA aufgrund der weiteren Entwicklung, dass in den neuen Bundesländern nur ein Unternehmen der Mikroelektronik wirtschaftliche

135 Ideen kontra Arbeitslosigkeit in Frankfurt, in: Neues Deutschland vom 15.8.1990.

136 Protokoll der 1. Sitzung des Leitungsausschusses vom 30.8.1990, BArch Berlin, B 412/16257, Bl. 6.

137 Vgl. ebd.

138 Protokoll der Vorstandssitzung der THA vom 25.9.1990, BArch Berlin, B 412/2541, Bl. 10.

Zukunftsaussichten haben könnte.¹³⁹ Daher beschloss zunächst der PTC-Aufsichtsrat im Februar 1991 eine Fusionierung der Standorte Frankfurt (Oder), Erfurt, Neuhaus und Dresden sowie die Verlagerung von Bearbeitungsprozessen von Frankfurt nach Erfurt und Dresden.¹⁴⁰ Wegen dieser Planungen kam es am 26. April 1991 zu einer Besprechung mit dem Ministerpräsidenten Brandenburgs, Vertretern des Betriebsrats von HFO, des Aufsichtsrats von PTC sowie des brandenburgischen Arbeits- und des Wirtschaftsministeriums. Dabei wurde die Einrichtung einer Groß-ABM unter dem Motto »Als Einstieg in die Zukunft« beschlossen. Manfred Stolpe forderte außerdem: »Der laufenden Produktion sollte nicht das Kreuz gebrochen werden.«¹⁴¹

Die Fusionierungspläne wurden schließlich im Juni 1991 mit der Herauslösung des Halbleiterwerks Frankfurt (Oder), der Mikroelektronik Neuhaus und der Erfurter Mikroelektronik GmbH aus der PTC umgesetzt. Zusammen mit dem Zentrum für Mikroelektronik Dresden wurden die insgesamt vier Betriebe zur Mikroelektronik- und Technologiegesellschaft (MTG) zusammengeschlossen.¹⁴² Die THA rechnete für diese Standorte mit einem Investitionsbedarf von annähernd 300 Millionen DM. Zugleich sollte im Rahmen einer großen Entlassungswelle die Beschäftigtenzahl von 16 000 zum 1. Juli 1991 nach Auskunft eines PTC-Vorstandsmitgliedes auf nur noch 5460 »gedrückt« werden.¹⁴³

Für das HFO bedeutete der Arbeitsplatzabbau eine drastische Reduzierung des Personals innerhalb von sechs Monaten – von 6110 am 1. Januar 1991 auf 3309 Beschäftigte am 1. Juli 1991. Aufgrund dieser Entwicklung kam es zu Protesten der Belegschaft des HFO, die sich auch

139 Vgl. Rechtlicher Aufbau Mikroelektronik und Technologie Gesellschaft mbH, S. 1, o. D., BLHA, Rep. 1700 MW, Nr. 198, unfol.

140 Vgl. Schreiben des Betriebsrates des Halbleiterwerkes Frankfurt (Oder) an Ministerpräsident Manfred Stolpe, 12.4.1991, ebd.

141 Vermerk über die Beratung beim Ministerpräsidenten Stolpe zum Problem Halbleiterwerk/Frankfurt a. d. Oder (HFO) vom 26.4.1991, ebd.

142 Vgl. Kompetenzzentrum für mikroelektronische Produkte geplant, in: Handelsblatt vom 24.6.1991.

143 Ebd.

gegen den ausgearbeiteten Sozialplan richteten.¹⁴⁴ Noch im Februar 1991 einigten sich die Geschäftsführung und der Betriebsrat auf die Abfindungszahlung von 22,4 Millionen DM für bis zu 3900 Beschäftigte. Die THA berief sich allerdings in der Folge auf eine Vereinbarung mit den Gewerkschaften vom April 1991, die eine Maximalzahlung von 17,4 Millionen DM (5000 DM je Beschäftigtem) vorsah.¹⁴⁵

Widerstreitende Interessen zwischen den
ostdeutschen Landesregierungen und der THA

Die Landesregierung Brandenburgs betrachtete den Fall HFO gegenüber der THA als »Politikum« und drängte auf eine möglichst sozialverträgliche und zukunftsorientierte Lösung für den Standort.¹⁴⁶ Bis Ende 1991 setzte sich der rapide Arbeitsplatzabbau unvermindert fort, der durch die Gründung einer Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Strukturförderungsgesellschaft am 1. Juli 1991 aufgefangen werden sollte. Am 1. Januar 1992 waren nur noch 1221 Menschen im HFO beschäftigt.

Nachdem bis Ende 1991 kein potenzieller Privatisierungspartner für die MTG gefunden werden konnte, bewertete der Leitungsausschuss den Unternehmensverbund erneut und kam wie bereits 1990 zu dem Schluss, dass eine Sanierungsfähigkeit nicht gegeben sei. Zwischen 1991 und 1993 erwarteten die Prüfer Verluste in Höhe von 570 Millionen DM.¹⁴⁷ Eine mögliche Sanierung, die eine Reduzierung des Personals an allen Standorten auf insgesamt 1500 Mitarbeiter und zugleich einen Aufwand von 1,3 Millionen DM je Arbeitsplatz bedeutet hätte, sah der Leitungsausschuss als nicht vertretbar an.¹⁴⁸

144 Vgl. Entlassenen-Mahnwache vor dem Halbleiterwerk, in: Berliner Zeitung vom 16.8.1991.

145 Vgl. Mahnwache vor dem Halbleiterwerk, in: Der Tagesspiegel vom 16.8.1991.

146 Schreiben des Länderdirektorats der THA an das Ministerium für Arbeit, Gesundheit, Soziales und Frauen Brandenburg vom 11.7.1991, BArch Berlin, B 412/9609, Bl. 191.

147 Vgl. Protokoll der 113. Sitzung des Leitungsausschusses vom 10.12.1991, BArch Berlin, B 412/9663.

148 Vgl. ebd.

Auf der Basis eines von der Unternehmensberatung Arthur D. Little ausgearbeiteten Konzepts für die Mikroelektronikstandorte erfolgte am 13. Dezember 1991 ein Vorstandsbeschluss der THA.¹⁴⁹ Dieser sah vor, dass eine Fortführung der Mikroelektronik durch die THA nur durch ein Engagement der betroffenen Länder denkbar sei, und die THA sich andernfalls gezwungen sah, »betriebswirtschaftliche Optimierungsmaßnahmen vorzunehmen«, was auf die Schließung des Standorts Frankfurt (Oder) hinauslief.¹⁵⁰ Der THA-Vorstand bot an, die MTG zu entschulden, mit dem betriebsnotwendigen Eigenkapital auszustatten und bis längstens Ende 1994 eine Minderheitsbeteiligung der THA zu akzeptieren. Dies hätte Aufwendungen in Höhe von 1,6 Milliarden DM für die Entschuldung und maximal weitere 264 Millionen DM zur Deckung des Liquiditäts- und Investitionsbedarfs bedeutet. Die eigentliche Privatisierung wäre dann Aufgabe der Länder geworden.¹⁵¹ Diese Entscheidung wurde pragmatisch mit dem aus Sicht des THA-Vorstands maßgeblichen Kernauftrag der Behörde begründet: »Im Rahmen des Treuhandauftrages muß die Treuhandanstalt schnellstmöglich aus der Eigentümerfunktion ausscheiden.«¹⁵²

Noch vor Jahresende 1991 formulierte Birgit Breuel ihr Angebot zur Beteiligung an der Privatisierung an die Länderchefs, welches auch Schwerpunktthema in der Sitzung des THA-Wirtschaftskabinetts des Landes Brandenburg am 21. Januar 1992 war, an der die THA-Vorstände Hero Brahms und Wolf Klinz teilnahmen. Dabei kam es zu einer generellen Debatte über die Rolle der THA und des Landes bei der Privatisierung von Unternehmen. Vor dem Hintergrund eines dramatischen Verlusts – bei einem Umsatz von nur 32 Millionen DM erwirtschaftete das HFO 1991 einen Verlust von 78 Millionen DM – sah Wirtschaftsminister Hirche dabei die Chancen des Standorts eher in der anwendungsorientierten

149 Vgl. Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation, Bd. 5, S. 461–491.

150 Beschluss des Vorstandes der THA zu MTG vom 13.12.1991, BAArch Berlin, B 412/9663, unfol.

151 Vgl. ebd.

152 Ebd.

Forschung und nicht in der Produktion.¹⁵³ Den Vorschlag der THA-Vorstände eines Privatisierungsmodells mit Länderbeteiligung lehnte Hirche als einen »Versuch der THA, die Verantwortung für gescheiterte Privatisierungsversuche an die Länder abzuschieben«, ab. Eine direkte Beteiligung des Landes Brandenburg komme nicht in Betracht.¹⁵⁴

Die THA-Vorstände betonten hingegen, dass die THA mit ihrem Angebot zur Beteiligung der Länder diesen die Möglichkeit geben wolle, aus politischen oder volkswirtschaftlichen Erwägungen bestimmte Industriestandorte zu erhalten, obwohl diese aus betriebswirtschaftlichen Gründen nicht wettbewerbsfähig seien. Gleichzeitig erklärten sie, bei einer Ablehnung der Länder die Gesamtvollstreckung der betroffenen Betriebe einleiten zu müssen. Ein von Wirtschaftsminister Hirche ins Spiel gebrachtes Fondsmodell für derartige Fälle, an dem sich die Länder und die THA paritätisch beteiligen sollten, lehnten die THA-Vorstände mit der Begründung ab, dass die THA keine Mittel für strukturpolitische Maßnahmen einsetzen könne.¹⁵⁵ Manfred Stolpe erklärte daraufhin, dass die Landesregierung keine Möglichkeit einer direkten Beteiligung sehe, und bewertete eine mögliche Länderbeteiligung als Ausstieg der THA aus ihrer Verantwortung für die Unternehmen, während Walter Hirche das Angebot der THA, durch ein Beteiligungsmodell strukturpolitische Ziele der Länder zu berücksichtigen, als »Propagandatrick« bezeichnete.¹⁵⁶

Während die Landesregierung Brandenburgs sich (ebenso wie die thüringische) klar gegen eine direkte Beteiligung an der Privatisierung aussprach, erklärte Sachsen zunächst sein grundsätzliches Interesse an einer Dreiländervereinbarung sowie einer Beteiligung am Zentrum für Mikro-

153 Vgl. Vorlage für den Gesamtvorstand, Verkauf der beweglichen Assets Mikroelektronik- und Technologie Gesellschaft mbH i. L., Frankfurt/Oder, vom 17.12.1991, BArch Berlin, B 412/2717, Bl. 72–105, hier Bl. 76.

154 Ergebnisvermerk über die 6. Sitzung des THA-Wirtschaftskabinetts des Landes Brandenburg am 21. Januar 1992, S. 3, BArch Berlin, B 412/9583, unfol.

155 Vgl. ebd., S. 4.

156 Ebd., S. 5.

elektronik Dresden.¹⁵⁷ Mit dem Scheitern einer standortübergreifenden Lösung stellte sich nun zunehmend die Frage nach einer Einzelprivatisierung des HFO, welche zwar nicht von der Unternehmensleitung, sehr wohl aber vom Betriebsrat sowie der Landesregierung unterstützt wurde. Letztere beide Seiten erhofften sich davon, dass das HFO die Freiheit gewinne, selbstständig Märkte zu erkunden und sich stabilisieren zu können.¹⁵⁸ Mit dieser Forderung verbunden bot Manfred Stolpe die Hilfe des Landes bei der Sicherung des Standorts an. Das auf absehbare Zeit nicht privatisierbare HFO sollte »nicht im Selbstlauf kaputtgerechnet werden«.¹⁵⁹

Privatisierung und stillschweigende Landesbeteiligung

Nachdem im ersten Halbjahr 1992 der Umsatz des HFO gerade noch 12,6 Millionen DM bei einem gleichzeitigen Verlust von 58,7 Millionen DM betrug, teilte THA-Vorstand Hans Krämer Ministerpräsident Stolpe am 10. Juli 1992 mit, dass eine Weiterführung des Halbleiterwerks nur erfolgen würde, wenn das Land Brandenburg die Hälfte der Kosten trüge, die über die Liquidationskosten hinausgingen.¹⁶⁰ In dieser zuge-spitzten Situation hatte Stolpe bereits Anfang 1992 öffentlich erklärt, den Standort nicht aufgeben zu wollen, da Frankfurt (Oder) ansonsten drohte, eine »Industriebrache« zu werden.¹⁶¹

Im August 1992 zeichnete sich schließlich eine Lösung ab: Mit der kalifornischen Firma Synergy Semiconductor schlossen die THA und die Landesregierung eine »Vereinbarung über Eckpunkte der Privatisierung«, welche die Sicherung von 630 Arbeitsplätzen sowie die Schaffung von

157 Vgl. Vermerk des Ministeriums für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie Brandenburg vom 14.1.1992, BArch Berlin, B 412/9663, unfol.

158 Vgl. Halbleiterwerk auf mittlere Frist mit Landeshilfe, in: Märkische Oderzeitung vom 11.2.1992.

159 Für Treuhandbetriebe Arbeitsgruppe bilden, in: Märkische Oderzeitung vom 12.2.1992.

160 Vgl. Schreiben von Hans Krämer an Manfred Stolpe vom 10.7.1992, BLHA, Rep. 1700 MW 1Z, Nr. 144, unfol.

161 Halbleiterbeschäftigte fordern Position von Manfred Stolpe zu ihrem Betrieb heraus, in: Märkische Oderzeitung vom 12.2.1992.

350 weiteren Stellen in neu gegründeten Firmen auf dem Gelände des HFO vorsah. Synergy übernahm 49 Prozent an einer neu zu gründenden Gesellschaft, der verbleibende Mehrheitsanteil sollte zunächst weiter von der THA gehalten werden. Formal wurde das Land Brandenburg nicht Teilhaber, stellte aber über 13 Millionen DM Fördermittel und über 35 Millionen DM für Kreditbürgschaften zur Verfügung.¹⁶²

Im Zuge der Privatisierungsverkündung betonte Manfred Stolpe, dass sich der »Bund als Eigentümer der Treuhandbetriebe nicht aus der Verantwortung stehlen darf, indem er den Ländern Anteile andient«.¹⁶³ Ungewöhnlich scharfe Kritik übte er außerdem an den Ländern Sachsen und Thüringen. Hinsichtlich der an den Standorten Dresden und Erfurt gefundenen Privatisierungslösungen mit jeweils 80-prozentigen Beteiligungen durch die Dresdener Bank bzw. die Landesbank Thüringen, äußerte Stolpe sein Befremden, dass sich zwei CDU-geführte Regierungen plötzlich zum »Staatskapitalismus« hingezogen fühlten.¹⁶⁴

Im Dezember 1992 stimmte der Vorstand der THA dem Verkauf des HFO an Synergy unter der Maßgabe eines »substanziellen Beitrages des Landes Brandenburg« zur Privatisierung zu.¹⁶⁵ Konkret forderte die THA eine Zusage zur höchstmöglichen Wirtschaftsförderung sowie eine Freistellung von etwaigen Forderungen des Erwerbers, um eine »endgültige Trennung der THA vom Kerngeschäft« sicherzustellen.¹⁶⁶ Der Kaufvertrag beinhaltete einen symbolischen Kaufpreis von 100 000 DM, zugleich aber auch einen Zuschuss durch die THA über maximal 68 Millionen DM vor dem Hintergrund der zu erwartenden Verluste.¹⁶⁷ Neben 550 pöna-

162 Zukunft für Kernbereich des Halbleiterwerkes scheint gesichert, in: Der Tagesspiegel vom 6.8.1992.

163 Brandenburg gibt grünes Licht für Verkauf des Halbleiterwerkes, in: Berliner Morgenpost vom 6.8.1992.

164 Ebd.

165 Protokoll der Vorstandssitzung der THA vom 15.12.1992, BArch Berlin, B 412/2717, Bl. 9.

166 Ebd., Bl. 10.

167 Vgl. Vorlage für den Gesamtvorstand, Verkauf der beweglichen Assets Mikroelektronik- und Technologie Gesellschaft mbH i.L., Frankfurt/Oder, vom 17.12.1991, ebd., Bl. 87 f.

lisierten Arbeitsplätzen sagte der Käufer Investitionen über 45 Millionen DM zu.¹⁶⁸ Die Mehrheit der Unternehmensanteile verblieb formal bei der THA, mit dem Ziel, die vollständige Privatisierung bis Ende 1996 abzuschließen.¹⁶⁹ Synergy war 1987 gegründet worden und zählte 1992 110 Beschäftigte. Die Käuferbonität war vor dem Verkaufsbeschluss durch das Wirtschaftsprüfungsunternehmen Ernst & Young bestätigt worden.¹⁷⁰ Das Fortführungskonzept sah Lizenzübertragungen sowie den Aufbau neuer Technologien und Produkte vor. Allerdings blieb unklar, wie es zu der Summe von 45 Millionen DM für Investitionen kam und auf welche Weise diese vom Käufer erbracht werden sollte, denn, wie das für den Verkauf zuständige Direktorat der THA selbst feststellte, waren »eigene finanzielle Leistungen« von Synergy nicht vorgesehen.¹⁷¹ Vielmehr suchte der Investor nach einem weiteren industriellen Partner.

Die eigentliche Privatisierung des Halbleiterwerks erfolgte zum 1. März 1993. Die Halbleiterwerk GmbH schied aus der MTG aus und wurde Bestandteil der Halbleiter Elektronik GmbH (HEG), an der Synergy wie vereinbart mit 49 Prozent sowie durch die Betriebsführung beteiligt wurde.¹⁷² Die restlichen Anteile sollten bis Ende 1996 ebenfalls verkauft werden. Synergy hatte allerdings in der Folge Schwierigkeiten, die betriebswirtschaftliche Situation der HEG zu stabilisieren. Statt ursprünglich geplanter 33 Millionen DM Umsatz konnten 1993 nur zehn Millionen realisiert werden. Der Verlust summierte sich währenddessen auf 20 Millionen DM und das Russlandgeschäft kam komplett zum Erliegen.¹⁷³ Um bessere Absatzchancen auf dem internationalen Markt zu erreichen, erfolgte zum 1. Dezember 1993 die Umbenennung der HEG in System

168 Vgl. ebd., Bl. 79.

169 Vgl. ebd., Bl. 78.

170 Vgl. ebd., Bl. 86.

171 Vermerk des THA-Direktorats F U6 für Vorstandsmitglied Dr. Hornef vom 17.12.1992, BArch Berlin, B 412/2717, Bl. 93.

172 Vgl. Amerikaner investieren in Frankfurt an der Oder, in: FAZ vom 20.3.1993.

173 Vgl. Amerikanischer Gesellschafter will 40 Millionen Mark investieren – Fehlendes Russlandgeschäft ließ ursprüngliche Umsatzziele in weite Ferne rücken, in: Handelsblatt vom 4.3.1994.

Microelectronic Innovation (SMI). Angesichts der angespannten Situation entschied sich die Landesregierung entgegen ihrer früheren Position dazu, die noch bei der THA verbliebenen 51 Prozent Anteil am 28. Juni 1994 zu übernehmen und die C&L Treuarbeit Deutsche Revision mit der Verwaltung dieses Anteils zu beauftragen.¹⁷⁴ Der Mikrochipstandort Frankfurt (Oder) sollte durch eine temporäre Landesbeteiligung erhalten bleiben.

Der Standort in der Dauerkrise

Anfang März 1994 wurde eine neue Produktionslinie zur Fertigung von Bauelementen in Betrieb genommen. Obwohl sich die Einnahmesituation 1994 verbesserte, konnte Synergy die zugesagten Arbeitsplatzgarantien nicht einhalten. Mitte 1994 arbeiten noch 380 Mitarbeiter bei SMI.¹⁷⁵ Die Landesbeteiligung führte zu andauernden Verlustausgleichszahlungen, die dazu führten, dass der neue Wirtschaftsminister Burkhard Dreher mit der Schließung des Werkes drohte, sofern die Landesanteile nicht bis Herbst 1995 verkauft werden sollten.¹⁷⁶ Ein Verkauf der Anteile gelang allerdings bis Ende 1996 trotz verschiedenster Kontakte zu Siemens und einem chinesischen Mikroelektronikunternehmen nicht. Da Investitionen durch Synergy weitestgehend ausblieben, bezeichnete der damalige Betriebsratsvorsitzende den US-amerikanischen Geschäftsführer als »übelsten Abzocker«, der »nur kassiert und keine müde Mark investiert«.¹⁷⁷ Bis 1997 waren Steuergelder in Höhe von über 70 Millionen DM an SMI zum Verlustausgleich geflossen. Über die Frage der weiteren Stützung kam es auch innerhalb der Landesregierung zwischen dem Wirtschafts- und

174 Vgl. Berkner: Halbleiter, S. 172; Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften: L 238, System Microelectronic Innovation GmbH.

175 Vgl. Brückenfunktion zu Osteuropa ausbauen. Frankfurt/Oder mit großen Plänen und leeren Kassen, in: Handelsblatt vom 28.7.1994.

176 Vgl. Berkner: Halbleiter, S. 175.

177 Ebd., S. 176.

dem Finanzministerium zu einem Streit um die Zukunft von SMI, da das Finanzministerium eine Schließung des Standorts forderte.¹⁷⁸

Anfang 1997 meldete die SMI Konkurs an. Die Landesregierung stellte ihre Zahlungen im April ein. Zum 1. Juli 1997 erfolgte die Gründung zweier Nachfolgegesellschaften mit noch insgesamt 175 Mitarbeitern. Nachdem sich diese zunächst am Markt behaupten konnten, entschied die Europäische Kommission im April 2000, dass die von der THA und dem Land Brandenburg insgesamt gezahlten Unterstützungszahlungen an Synergy über 140 Millionen DM genehmigungspflichtig gewesen wären.¹⁷⁹ Die Kommission forderte die Rückzahlung durch die beiden Nachfolgeunternehmen, welche die Anlagen von SMI übernommen hatten. Diese waren daraufhin gezwungen, wegen Überschuldung die Insolvenz zu beantragen.

Tabelle 21: Beschäftigtenzahlen im Kernbereich der Halbleiterproduktion in Frankfurt (Oder)¹⁸⁰

Datum	Beschäftigte
1.7.1990	7717
1.1.1991	6110
1.7.1991	3309
1.3.1993	630
1.8.1994	380
30.6.1997	370

Nach einem gescheiterten einjährigen Intermezzo der amerikanischen Firma Megaxess keimte im Februar 2001 neue Hoffnung auf. Dem seit 1983 in Frankfurt (Oder) existierenden Institut für Halbleiterphysik, welches auch bedingt durch die Übernahme von Ingenieuren und Technikern aus dem Halbleiterwerk im Jahr 2001 etwa 200 Beschäftigte zählte, war es gelungen, einen neuen Mikrochip zu entwickeln, dessen Techno-

178 Vgl. Halbleiterhersteller in Gefahr. Geldhahn zugedreht, in: Handelsblatt vom 7.2.1997.

179 Vgl. Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften: L 238, System Microelectronic Innovation GmbH.

180 Vgl. u.a. Vorlage für den Verwaltungsrat der Treuhandanstalt, Verkauf der für die Herstellung von bipolaren Halbleitern notwendigen beweglichen Assets, vom 5.2.1993, BArch Berlin, B 412/2728, Bl. 203–223, hier Bl. 206.

logie eine stark verbesserte Datenübertragung im Mobilfunkbereich ermöglichte.¹⁸¹ Als Investoren sollten das Institut für Halbleiterphysik, das Emirat Dubai sowie der US-amerikanische Chiphersteller Intel auftreten. Die Partner planten Investitionen von insgesamt 3,15 Milliarden DM und die Schaffung von bis zu 1500 Arbeitsplätzen, wodurch die neue Chipfabrik zu einem der größten Investitionsprojekte in den neuen Bundesländern geworden wäre.¹⁸² Ungeklärt blieb jedoch die genaue finanzielle Beteiligung der Vertragspartner. Intel wollte sich maximal mit 25 Prozent an der Betreiberfirma und den Kosten beteiligen. Dennoch erfolgte im August 2002 die Grundsteinlegung der neuen Fabrik. Die EU-Kommission genehmigte Ende 2002 staatliche Beihilfen über 371 Millionen Euro, wodurch knapp ein Viertel der Gesamtkosten abgedeckt werden konnte.

Als zentrales Problem für die Umsetzung des Vorhabens erwies sich die Finanzierung. Wie sich herausstellte, wollte das Emirat Dubai nur maximal 250 Millionen Dollar investieren. Unter Berücksichtigung aller Beiträge der Vertragspartner sowie der möglichen Landes- und Bundesförderung ergab sich ein Fehlbetrag von 665 Millionen Dollar bei der Finanzierung der neuen Fabrik.¹⁸³ Intel, das sich bereits kurz nach der Absichtserklärung die Lizenz für die neue Chiptechnologie gesichert hatte, wollte nicht mehr als 40 Millionen DM beisteuern.¹⁸⁴ Obwohl der Bund und das Land für die fehlende Investitionssumme von 665 Millionen Dollar zu 80 Prozent bürgen wollten, fand sich keine Bank, die das Risiko der Finanzierung der Fabrik übernehmen wollte. Zwar gab die Landesregierung weitere Zusagen, letztlich scheiterte aber die Weiterführung des Investitionsvorhabens an der ungeklärten Finanzierung und die Be-

181 Intel beteiligt sich an neuer Chipfabrik in Ostdeutschland, Handelsblatt vom 8.2.2001.

182 Vgl. ebd. Ein Jahr nach der Bekanntgabe waren bei der Betreiberfirma bereits 4500 Bewerbungen für Stellen im neuen Werk eingegangen. Die hohe Nachfrage hing nicht zuletzt mit der hohen Arbeitslosigkeit in Frankfurt (Oder) von offiziell 18 Prozent im Jahr 2001 zusammen, welche auch maßgeblich durch den Beschäftigtenabbau im Halbleiterwerk verursacht wurde.

183 Vgl. Berkner: Halbleiter, S. 185.

184 Vgl. ebd., S. 186. Tatsächlich präsentierte Intel im Dezember 2002 ein Verfahren zur Realisierung des in Frankfurt entwickelten Verfahrens, sodass das Unternehmen die neue Chipfabrik schlicht nicht mehr benötigte.

treiberfirma musste Insolvenz anmelden.¹⁸⁵ Mit der Bauruine der Chipfabrik endete die Geschichte des Halbleiterstandorts Frankfurt (Oder), an die sich auf dem Gelände eine ebenfalls nicht als dauerhaft erweisende Produktion von Solarmodulen anschloss.¹⁸⁶

Das Halbleiterwerk als Belastungsprobe für das Verhältnis von THA und Landesregierung

Die Auseinandersetzung um das HFO bildete einen Sonderfall in der Beziehung zwischen der Landesregierung und der THA und stellte das Verhältnis auf eine Belastungsprobe. Nachdem die zunächst von der THA entwickelten Strategien zur Bündelung der Mikroelektronikstandorte in Ostdeutschland scheiterten, stellte die Behörde auf der Basis der Vorschläge der Unternehmensberatung Arthur D. Little die betroffenen ostdeutschen Landesregierungen vor die Wahl. Diese sollten sich entweder direkt an der Finanzierung und Privatisierung der Standorte beteiligen oder andernfalls eine Stilllegung der Betriebe hinnehmen. Damit unternahm die THA erstmals den Versuch, die Verantwortung für Unternehmen, an deren Privatisierungsfähigkeit sie nicht glaubte, an die Länder zu übertragen, welche an den Standorten aus regional-, sozial- und strukturpolitischen Gründen festhalten wollten. Im Gegensatz zu den Landesregierungen Sachsens und später auch Thüringens wehrte sich die Landesregierung in Potsdam gegen eine direkte Landesbeteiligung. Das »Angebot« der THA konnte und wollte sie aufgrund der befürchteten Kosten nicht annehmen. Es drohte nicht nur eine weitere Verschuldung des Landes, sondern auch die Schaffung eines Präzedenzfalls für die noch ausstehenden Privatisierungsfälle. Anfang 1992 waren mit dem EKO und der LAUBAG sowie dem Chemiefaserwerk Premnitz und dem Schwermaschinenbau in Wildau noch mehrere Brandenburger Großbetriebe im Portfolio der THA, für die sich bisher kein Käufer gefunden hatte. Als nachteilig erwies sich

185 Vgl. Brandenburger Chipfabrik wird abgewickelt, in: FAZ vom 28.11.2003.

186 Vgl. 200 Jobs fallen weg: Solarproduktion in Frankfurt (Oder) wird eingestellt, in: Märkische Allgemeine Zeitung vom 11.1.2019.

für das HFO nicht nur die ungünstige Kosten- und Produktionsstruktur, sondern auch eine gering ausgeprägte städtische Solidarisierung durch die Kommunalpolitik und gesellschaftliche Interessensvertreter, sodass übergreifende koordinierte Aktionen und eine wachsende öffentliche Sensibilisierung jenseits von betrieblichen Protesten weitgehend ausblieben.¹⁸⁷

Die THA bewegte sich bei dieser Auseinandersetzung in einer Grauzone, die durch ihren gesetzlichen Auftrag nicht abgedeckt wurde. Auch fürchtete sie die weiteren Kosten und sah für die Standorte nur geringe Privatisierungschancen. Vor diesem Hintergrund versuchte sie, die Verantwortung für die Betriebe im Tausch gegen finanzielle Zuwendungen abzugeben, was eine scharfe und in dieser Form außergewöhnliche Kritik durch Wirtschaftsminister Hirche sowie den ansonsten sprachlich zurückhaltend agierenden Manfred Stolpe nach sich zog. Da sich die Landesregierung im Rahmen der Einzelprivatisierungen der Mikroelektronikunternehmen mit dieser Position zunehmend isoliert sah, entschied sie sich schließlich doch noch zu einer direkten Beteiligung. Das Ende als Mikroelektronikstandort kam für Frankfurt (Oder) nach mehreren Neustarts schließlich mit dem Scheitern des Chipfabrikprojekts, welches der Landesregierung einen erblichen finanziellen Schaden und die Kritik an einer gescheiterten Wirtschaftsförderungspolitik einbrachte.

2. Treuhandinstitutionen und Akteure

Die Treuhand im Fokus der Öffentlichkeit: Der Skandal um die Geräte- und Regler-Werke Teltow

Innerhalb eines Jahres – zwischen September 1990 und 1991 – erfolgte ein rasanter Aufbau der Strukturen der THA. Ihre Mitarbeiterzahl stieg von 379 auf 3370.¹⁸⁸ Der rasche personelle und organisatorische Aufwuchs

187 Vgl. »Uns fehlte in der Stadt die Lobby«, in: Schweriner Volkszeitung vom 6.1.2018.

188 Vgl. Seibel: Verwaltete Illusionen, S. 173.

sollte und musste mit der Ausrichtung der THA auf das Massengeschäft des Höhepunkts der Privatisierungswelle, also der Veräußerung zahlreicher Betriebe in kurzer Zeit spätestens ab Sommer 1991, Schritt halten.¹⁸⁹ Dies bedeutete aber auch, dass die THA aufgrund des selbst auferlegten Privatisierungstempos die berufliche Eignung und mögliche Interessenskollisionen von Bewerbern oft nicht ausreichend überprüfte.¹⁹⁰ Mitte des Jahres 1991 gerieten daher nicht nur die der Treuhandtätigkeit zugeschriebene Massenarbeitslosigkeit und die Deindustrialisierung in Ostdeutschland in den Fokus der Öffentlichkeit. Zunehmend drehte sich die mediale Berichterstattung auch um die Arbeitsweise bzw. um angebliche oder nachgewiesene Verfehlungen von THA-Mitarbeitern selbst.¹⁹¹

Unter anderem in Reaktion auf Pressevorwürfe, die sich um mangelhafte Bonitätsprüfungen von scheinbaren Investoren, die der WDR geschickt hatte, drehten, entschied sich der THA-Vorstand, seine Medienstrategie stärker auf immer neue Rekordzahlen bei den Betriebsverkäufen und die damit verbundene ansteigende Privatisierungsgeschwindigkeit zu richten.¹⁹² Eine wichtige Rolle spielte dabei Wolf Schöde, der Pressesprecher der Treuhandanstalt. Schöde verstand seine Aufgabe nicht selten darin, vermeintliche Misserfolge und Skandalfälle in Erfolgsnarrative umzudeuten.¹⁹³ Eine entsprechende Strategie verfolgte Schöde zunächst auch im Fall der Privatisierung der unmittelbar an den Südwesten Berlins angrenzenden Geräte- und Regler-Werke Teltow. Die weiteren Entwick-

189 Vgl. Böick: Treuhand, S. 367 u. S. 390–406.

190 Der Untersuchungsausschuss des Bundestags stellte hierzu fest: »Die Notwendigkeit einer schnellen Rekrutierung von Personal bereitete besondere Schwierigkeiten. So mußten teilweise auch Mitarbeiter mit geringen Berufserfahrungen eingesetzt werden. Die Frage des Personals stellte ein Problem dar, da auch eine funktionierende Marktwirtschaft nicht über eine solche Anzahl von frei verfügbaren Managern verfügt, die für die Umwandlung der Wirtschaftsstruktur der DDR notwendig gewesen waren. Fehleinschätzungen durch Mitarbeiter bei der Bewertung des wirtschaftlichen Prozesses wurden vom Ausschuss als weitere Ursache für missglückte Privatisierungen festgestellt.« Deutscher Bundestag: Beschlussempfehlung und Bericht des 2. Untersuchungsausschusses »Treuhandanstalt«, S. 94.

191 Vgl. Böick: Treuhand, S. 376–380.

192 Vgl. ebd., S. 376–378.

193 Vgl. ebd., S. 377.

lungen rund um aufgedeckte Missstände innerhalb der THA-Strukturen führten jedoch dazu, dass sich der THA-Vorstand gezwungen sah, Verfahrensweisen und organisatorische Abläufe anzupassen, um die Gefahr vereinzelter krimineller Vorgänge innerhalb der THA-Belegschaft zu reduzieren.

Joint Venture und Teilprivatisierung durch Siemens

Die Geräte- und Regler-Werke Teltow (GRW) bildeten mit ihren 7200 Beschäftigten zusammen mit den Betrieben Leistungselektronik Stahnsdorf und Elektronische Bauelemente Teltow Ende der 1980er-Jahre in unmittelbarer Nachbarschaft Potsdams mit insgesamt mehr als 15 000 Beschäftigten das Zentrum der Industrieautomatisierung in der DDR.¹⁹⁴ Die GRW fertigten Prozessleitsysteme für Kraftwerke und Industrieanlagen in der DDR und exportierten ihre Produkte in mehr als 30 Länder. Zu den Handelspartnern vor 1989 zählte unter anderem die Siemens AG. Noch während der Friedlichen Revolution intensivierten sich die wirtschaftlichen Kontakte zur Siemens-Zentrale in München. Nach ersten Gesprächen Ende 1989 unterzeichneten Siemens und die GRW eine Grundsatzvereinbarung über die Gründung von zwei Gemeinschaftsunternehmen für die Bereiche Anlagenbau und stationäre Fertigung am 14. März 1990.¹⁹⁵ Ab April 1990 zeigte sich der westdeutsche Partner jedoch zunehmend zurückhaltender. Hintergrund war der von der DDR-Regierung beschlossene Stopp aller Kernkraftwerksbauten sowie die geplante Abschaltung der Reaktoren in Greifswald und Rheinsberg.¹⁹⁶

Nachdem der volkseigene Betrieb zum 30. Juni 1990 in die Geräte- und Regler-Werke Teltow GmbH umgewandelt worden und aus dem Kombinat Anlagenbau ausgeschieden war, wurden die Betriebsteile Treuen-

194 Zur Geschichte der Geräte- und Regler-Werke Teltow vgl. Starke: Vom hydraulischen Regler zum Prozessleitsystem.

195 Vgl. 4. Sitzung des Leitungsausschusses vom 11.9.1990, Vermerk über die Sanierungsfähigkeit der Geräte- und Reglerwerke Teltow GmbH, BArch Berlin, B 412/16259, Bl. 320–324, hier Bl. 322.

196 Vgl. Abele: Kernkraft in der DDR, S. 105–109.

brietzen und Babelsberg als eigene GmbHs ausgegliedert. Das Stammwerk wurde in drei Bereiche mit jeweils eigenen Geschäftsführern unterteilt: den Anlagenbau, das Werk für Elektronik und die zentralen Dienste.¹⁹⁷

Nach der Währungsunion erklärte Siemens, dass es nur noch an einer Übernahme des Unternehmensbereichs Anlagenbau interessiert sei. Siemens stellte die Übernahme von 1900 bis 2000 Beschäftigten in Aussicht, verlangte aber vorab die Begleichung der noch offenen Ausstände in Höhe von 228 Millionen DM, die in die neue Gesellschaft eingebracht werden sollten.¹⁹⁸ Dies betraf insbesondere Forderungen für erbrachte Leistungen im Kernkraftwerk Greifswald.

Im Sommer 1990 legte die GRW-Geschäftsführung ein entsprechendes Sanierungskonzept vor, welches auf die Ausgründung des Anlagenbaus und dessen Übernahme durch Siemens hinauslief. Der Leitungsausschuss stufte die GRW auf der Basis des Konzepts als sanierungsfähig ein, betonten jedoch, dass auch für die anderen Bereiche Kooperationspartner gefunden werden müssten.¹⁹⁹ Die Sanierungsfähigkeit wurde von GRW-Seite zunächst auch durch konstante Umsätze bestätigt. Bis zum Jahresende 1990 konnten die GRW diese durch die Abarbeitung von Aufträgen stabil halten.²⁰⁰

In der zweiten Jahreshälfte 1990 gelang es den GRW zudem, den Personalabbau weitestgehend ohne Entlassungen zu gestalten. Von 850 aus dem Betrieb ausgeschiedenen Mitarbeitern, gingen 313 in den vorzeitigen Ruhestand, 525 schieden durch Fluktuation oder Privatisierungen wie Ausgründungen von Gewerken oder Rekommunalisierungen aus, nur 14 wurden direkt entlassen.²⁰¹ Da ein Großteil des Umsatzes im Anlagenbau auf die Belieferung von Kernkraftwerksanlagen ausgelegt war, für die

197 Vgl. Starke: Vom hydraulischen Regler zum Prozessleitsystem, S. 151.

198 Vgl. ebd.

199 Vgl. Protokoll der 4. Sitzung des Leitungsausschusses vom 11.9.1990, BArch Berlin, B 412/16259, Bl. 256.

200 Vgl. Vorstandsvorlage zum Verkauf des Betriebsteils Anlagenbau der Geräte- und Regler-Werke Teltow GmbH vom 20.2.1991, BArch Berlin, B 412/2564, Bl. 79–85, hier Bl. 80.

201 Vgl. ebd., Bl. 81.

es perspektivisch keine Aufträge gab, zeichnete sich jedoch ein erheblicher Arbeitsplatzabbau als unvermeidlich ab. Das Auslaufen von Kurzarbeitergeldregelungen führte dazu, dass zum 30. Juni 1991 2000 Mitarbeiter entlassen werden sollten.

Ende 1990 konkretisierte sich das Interesse der Siemens AG an der Übernahme des Anlagenbaus. Nachdem die Treuhand auch Gespräche mit Konkurrenten wie ABB und Honeywell geführt hatte, aber auch die GRW-Führung einen Verkauf an Siemens favorisierte, kam es Anfang 1991 zu den finalen Verhandlungen. Das Vertragswerk sah die Gründung einer Siemens Anlagenbau Teltow GmbH als 100-prozentige Tochterfirma vor. Die THA machte der Käuferin dabei weitreichende Zugeständnisse. Zunächst wurde ein Kaufpreis von vier Millionen DM vereinbart.²⁰² Siemens gab zudem Zusagen zur Übernahme von 1200 Mitarbeitern und Investitionen von etwa 47 Millionen DM, wobei der Auftragsbestand des Anlagenbaus zum Stichtag allein 119 Millionen DM betrug.²⁰³ Dabei enthielt der Vertrag keinerlei Vertragsstrafen bei Nichterfüllung der Zusagen. Darüber hinaus garantierte die THA die Übernahme von Verlusten über fünf Millionen DM.²⁰⁴ Angaben dazu, wie und in welchem Zeitraum Siemens Investitionen in Teltow vornehmen würde, beinhaltete der Vertrag dagegen nicht. Die Übernahme der Beschäftigten erfolgte nach Genehmigung des Vorstands der THA zum 1. März 1991.²⁰⁵

Immobilienverkäufe, mediales Echo und öffentlicher Skandalfall
Nach dem Verkauf des Bereichs Anlagenbau beschäftigte sich der Leitungsausschuss erneut mit den GRW. Dabei wurde die Empfehlung ausgesprochen, das verbliebene Unternehmen in die Bereiche Druckmesstechnik, Automatisierung und Elektronische Baugruppen aufzuspalten

202 Vgl. ebd., Bl. 82.

203 Vgl. Starke: Vom hydraulischen Regler zum Prozessleitsystem, S. 245.

204 Vgl. Vorstandsvorlage zum Verkauf des Betriebsteils Anlagenbau, BArch Berlin, B 412/2564, Bl. 84.

205 Vgl. Protokoll der Vorstandssitzung der THA vom 26.2.1991, ebd., Bl. 11.

sowie eine Betriebs- und Verwertungsgesellschaft zu schaffen, die letztlich abgewickelt werden sollte. Bei der Abwicklung rechnete der Leitungsausschuss aufgrund eines hohen Anlagevermögens sowie des vorhandenen Grundbesitzes (400 000 Quadratmeter am Stadtrand Berlins) mit erheblichen Einnahmeeffekten.²⁰⁶ Die Strategie der Diversifizierung der Rest-GRW verfolgte zunächst auch das Direktorat Elektrotechnik/Elektronik der THA, das in der ersten Jahreshälfte 1991 zahlreiche Verhandlungen zur Ausgründung von kleineren und mittleren Betriebsteilen mit GRW-Angehörigen und mittelständischen Investoren führte.²⁰⁷

Entgegen der Empfehlung des Leitungsausschusses entschied das Direktorat dennoch am 5. Juli 1991, die gesamten GRW an die Clawis GmbH für 1,00 DM zu verkaufen, die dem Frankfurter Unternehmer Claus Wisser gehörte.²⁰⁸ Ein Konzept von mehreren GRW-Mitarbeitern, auf dem Werksgelände im Rahmen von Ausgründungen mittelständische Betriebe mit einem Investitionsvolumen von knapp 40 Millionen DM aufzubauen, wurde bei der Verkaufsentscheidung nicht weiter verfolgt. Da die GRW nach dem Verkauf an Siemens und einer Entlassungswelle Mitte 1991 nur noch weniger als 1500 Beschäftigte besaßen, wurde der Verwaltungsrat in die von THA-Vorstand Wolf Klinz verantwortete Verkaufsentscheidung nicht mit eingebunden.

Einige Wochen nach dem Verkauf erhielt ein Reporter des Nachrichtenmagazins *Der Spiegel* von einem THA-Mitarbeiter Hinweise auf vermeintliche Unregelmäßigkeiten bei der GRW-Privatisierung. Der dem Reporter zugespielte Kaufvertrag und weitere Recherchen führten Ende September 1990 zur Veröffentlichung eines Artikels, in dem der THA beim Verkauf der GRW an Claus Wisser vorsätzlicher Betrug vorgeworfen wurde.²⁰⁹ Der für den Verkauf zuständige THA-Direktor, offen-

206 Vgl. Protokoll der 66. Sitzung des Leitungsausschusses vom 16.5.1991, BArch Berlin, B 412/16306, Bl. 13.

207 Vgl. Kampe: Nachruf auf die Treuhand, S. 24–28.

208 Vgl. Vorlage für den Vorstand der Treuhandanstalt vom 12.11.1991, BArch Berlin, B 412/2613, Bl. 117.

209 Vgl. Die wollen uns weghaben, in: *Der Spiegel* vom 30.9.1991; Kampe: Nachruf auf die Treuhand, S. 40.

bar ein Freund Wissers, hatte laut Artikel ein Unternehmen verschenkt, das mindestens 70 Millionen DM wert war. Durch die Übernahme der Altschulden von 228 Millionen DM und weiterer nicht erfolgter Wertberichtigungen sei damit ein Schaden von insgesamt 130 Millionen DM entstanden, der auf die Absprachen zwischen den beteiligten THA-Mitarbeitern sowie dem Käufer zurückzuführen sei.²¹⁰

Zudem lautete der Vorwurf weiterhin, dass die neuen Eigentümer einzig an dem Gelände interessiert gewesen seien und dieses in einen Gewerbepark zur Ansiedlung neuer Unternehmen umwandeln, keinesfalls aber die Modernisierung der Anlagen von GRW vorantreiben wollten.²¹¹

Das Erscheinen des Artikels sorgte für ein erhebliches mediales und politisches Echo.²¹² Zwar erklärte THA-Pressesprecher Wolf Schöde, dass eine Prüfung des Vertrags die Ordnungsmäßigkeit des Verfahrens ergeben habe und die erhobenen Vorwürfe »schlicht unlauter« seien, zugleich veranlasste der Vorstand der THA jedoch eine Sonderprüfung des Vorgangs durch die interne Revision.²¹³ Im Rahmen einer durchaus skurrilen Pressekonferenz am 3. Oktober 1991, an der neben den 15 Niederlassungsleitern der THA auch Birgit Breuel und Bundesfinanzminister Theo Waigel teilnahmen, versuchte Schöde die Vorwürfe, dass es sich bei der GRW-Privatisierung um einen Betrugsfall handle, weiter zu entkräften.²¹⁴ Dennoch musste er eingestehen, dass der zuständige Privatisierungsdirektor beurlaubt wurde. Bezüglich der eigentlichen Verkaufsmodalitäten gestand Schöde: »Wir blicken noch nicht voll durch.«²¹⁵ Die Vorwürfe wirkten sich auch auf THA-Vorstand Klinz aus, der zugab, an den Verkaufsverhand-

210 Vgl. Kampe: Nachruf auf die Treuhand, S. 40.

211 Vgl. ebd., S. 35.

212 Vgl. Tagesschau vom 28.9.1991; Schlapper Millionendeal, in: FAZ vom 30.9.1991; Treuhand unlautere Machenschaften vorgeworfen, in: Berliner Zeitung vom 30.9.1991; Antwortschreiben von THA-Vorstand Klinz an Johannes Ludewig vom 3.10.1991, BAArch Koblenz, B 136/37710, Bl. 81–86.

213 Interne Revision prüft Treuhand-Verkäufe, in: FAZ vom 30.9.1991.

214 Vgl. Kampe: Nachruf auf die Treuhand, S. 63–71.

215 Ebd., S. 67.

lungen nicht beteiligt gewesen zu sein und bei dem von ihm unterzeichneten Privatisierungsvertrag den von seinen Mitarbeitern gemachten Angaben über die Vermögenswerte vertraut zu haben.²¹⁶

Revisionsbericht und Nachverhandlungen

Noch bevor die interne Revision ihren Bericht vorgelegt hatte, entschied sich der THA-Vorstand in Reaktion auf die Vorgänge um den GRW-Verkauf zu einer Änderung in den Abläufen bei Verkäufen. THA-Vizepräsident Brahms teilte den Mitarbeitern am 7. Oktober 1991 mit, dass zukünftig andere Verfahrensweisen bei Unternehmen mit »umfassendem Grundbesitz in attraktiven Großstadtlagen« gelten sollten, für deren industriellen Bereich sich jedoch kein Partner finden lasse.²¹⁷ Hierzu zählten die Erstellung zeitnaher Wertgutachten durch die TLG sowie die Beauftragung von Wirtschaftsprüfern, um Bilanzpositionen auf stille Reserven (Vorräte, Forderungen, Rückstellungen) zu untersuchen. Zudem kündigte Brahms die Einrichtung von Arbeitskreisen an, »die auf der Grundlage der jüngsten Erfahrungen sich erneut mit der bestehenden Vertragspraxis auseinandersetzen«.²¹⁸

Am 15. Oktober nahm die Staatsanwaltschaft Berlin Ermittlungen gegen mehrere Treuhandmitarbeiter auf.²¹⁹ Zwei Tage später legte die Revisionsabteilung der THA ihren Bericht vor, in dem sie schwere Vorwürfe gegenüber den verantwortlichen THA-Mitarbeitern erhob. Die Revision stellte fest, dass im Ergebnis ein Schaden von mindestens 50 Millionen,

216 Vgl. Alles prima, in: Der Spiegel vom 21.10.1991. Klaus Schucht schrieb am 5. Oktober 1991 in seinem Tagebuch: »Noch steht Klinz sicher, aber nur, wenn sich herausstellt, daß gegen seine Anweisungen und ohne sein Wissen krumme Dinge gemacht worden sind, von denen Brahms schon jetzt ziemlich überzeugt ist, daß sie stattgefunden haben.« Tagebuch Klaus Schucht vom 5.10.1991, BArch Koblenz, N 1585/13, Bl. 297 f.

217 Vermerk von Vizepräsident Dr. Brahms vom 7.10.1991, BArch Berlin, B 412/2604, Bl. 367.

218 Ebd., Bl. 368.

219 Vgl. Staatsanwaltschaft ermittelt gegen Treuhanddirektor, in: Berliner Zeitung vom 15.10.1991.

möglicherweise aber auch mehr als 170 Millionen DM entstanden sei und strafrechtliche relevante Tatbestände dabei eine Rolle spielten.²²⁰ Ursächlich dafür seien eine »ungenügend systematische Arbeitsweise« sowie eine »ungenügende Dokumentation«.²²¹ Die THA-Mitarbeiter hatten aus Sicht der Prüfer gegen interne Regeln und Richtlinien verstoßen, indem sie keine systematische Wertermittlung des zu verkaufenden Unternehmens (insbesondere kein Verkehrswertgutachten für die Immobilien) vorgenommen sowie keine aktiven Vermarktungsanstrengungen unternommen hätten.²²² Ebenso bemängelten die Prüfer die nicht erfolgte »überregionale, gegebenenfalls internationale Ausschreibung« des Verkaufsobjekts, welche angesichts der Größe und »der attraktiven Entwicklungsmöglichkeiten für das Gelände« geboten gewesen wäre.²²³ Als ebenfalls gravierend kritisierte der Bericht die bei dem Verkauf existierende Insiderproblematik. Verhandlungsführer auf THA-Seite war ein Leihmanager der Bayerischen Vereinsbank. Dieser verhandelte mit dem Generalbevollmächtigten des Käufers, der Clawis GmbH, welcher zwischen Februar und Mai 1991 als Leihmanager von der Roland Ernst Unternehmensgruppe an die TLG abgeordnet war und dort Zugang zu internen Unterlagen hatte.²²⁴ In diesem Zeitraum erwarb die Roland Ernst Gruppe die in unmittelbarer Nachbarschaft zu den GRW liegende Eltronic eb (vormals VEB Elektronische Bauelemente Teltow). Sowohl beim Verkauf der Eltronic eb als auch im Falle der GRW trat der ehemalige TLG-Manager als Verhandlungsführer für die Käuferseite auf. Obwohl die THA einen Verkauf an Roland Ernst wegen der Befürchtung einer Monopolstellung ausgeschlossen hatte, wurde der Verkauf der GRW an die Clawis GmbH per Fax auf Briefpapier von

220 Vorläufiger Revisionsbericht GRW Teltow, Zusammenfassung vom 17.10.1991, S. 1, BArch Berlin, B 412/3895, unfol.

221 Ebd.

222 Vgl. ebd.

223 Ebd., S. 3.

224 Im Revisionsbericht heißt es hierzu: »Seine Tätigkeit für die TLG hat zu keinem messbaren Ergebnis geführt.« Ebd., S. 9.

Roland Ernst bestätigt, wobei Ernst außerdem geschäftliche Beziehungen zur Bayerischen Vereinsbank unterhielt.²²⁵

Auf der Basis ihrer Untersuchung kam die Revision schließlich zu dem Ergebnis, dass die Ermittlung des Kaufpreises nicht nachvollziehbar sei. Als wesentliche Maßnahmen sollten daher die Verträge angefochten und Nachverhandlungen aufgenommen werden. Neben einer stärkeren Einbindung des Controllings in den Privatisierungsprozess wurde zudem eine Überprüfung der Vermarktungsstrategien der THA angemahnt.²²⁶

Der Vorstand der THA griff den Revisionsbericht auf und versuchte im Oktober und November 1991 im Rahmen von Nachverhandlungen das Verkaufsergebnis zu verbessern. In die öffentliche Debatte schaltete sich sogar Bundespräsident Richard von Weizsäcker ein, der mit Blick auf den GRW-Skandal betonte, dass es verantwortungslos wäre, »wirklich vorhandene Werte des Volksvermögens nach One-Dollar-Manier wegzugeben«.²²⁷ In neuen Verhandlungen zu beiden Verkäufen – sowohl der GRW als auch der Eltronic eb – erreichte die THA schließlich zumindest etwas bessere Ergebnisse. Stille Reserven der GRW in Höhe von knapp 30 Millionen DM sollten an die THA gezahlt werden.²²⁸ Zudem wurde die THA an den zu erwartenden Mehrerlösen aus den Verkäufen des in ein Gewerbegebiet umgewandelten GRW-Geländes beteiligt, dabei wurden Mehreinnahmen von etwa 200 Millionen DM für beide Grundstücke erwartet.²²⁹ Im Hinblick auf die direkt zu erhaltenden Arbeitsplätze und den Fortbestand der GRW als eigenständigem Betrieb wurden keine Regelungen getroffen, da die THA nun davon ausging, dass die noch bestehenden GRW-Bereiche nicht mehr überlebensfähig seien.²³⁰ Damit akzeptierte die

225 Vgl. ebd., S. 8 f.

226 Vgl. ebd., S. 2.

227 Alles prima, in: Der Spiegel vom 21.10.1991.

228 Vgl. Vorlage für den Verwaltungsrat der Treuhandanstalt: Nachverhandlungen für den Verkauf des Geräte- und Reglerwerkes Teltow an die Claus-Wisser-Gruppe vom 22.11.1991, BArch Berlin, B 412/8852, Bl. 262–269, hier Bl. 266.

229 Vgl. ebd., Bl. 269.

230 Vgl. ebd., Bl. 264.

THA, dass die Clawis GmbH das Betriebsgelände der GRW in einen Gewerbepark umwandeln wollte.

Nach den Verkäufen an Siemens und Clawis waren zunächst weiterhin Betriebsteile aus den GRW ausgegründet worden. Zum 1. September 1991 entstand mit der Druckmesstechnik GmbH ein eigenes Unternehmen als THA-Tochter, in dem noch 165 Mitarbeiter tätig waren. Da größere Investitionen in die technologische Ausrüstung ausblieben, hatte das Unternehmen Probleme, sich am Markt zu behaupten. Die Belegschaft schrumpfte bis 1992 auf 55 Mitarbeiter. Schließlich meldete die GRW Druckmesstechnik am 30. Juni 1994 ihre Zahlungsunfähigkeit an.²³¹ Auf dem Gelände der Druckmesstechnik siedelte sich ab 1996 die Endress+Hauser Messtechnik, ein Unternehmen mit zunächst nur wenigen Beschäftigten, an. Bis 2018 stieg die Mitarbeiterzahl auf etwa 80.²³²

Mitte 1992 beschäftigte die GRW GmbH noch 32 Mitarbeiter und 195 Lehrlinge. Diese waren vor allem mit der Beräumung des Geländes sowie des nicht mehr genutzten Geräteparks und des technischen Archivs der GRW beschäftigt.²³³ Von den nicht von Siemens übernommenen Mitarbeitern der GRW fanden bis dahin etwa 600 Beschäftigte in kleinen und mittelständischen Unternehmen eine neue Anstellung.²³⁴ 2011 verlagerte Claus Wisser den Firmensitz der GRW nach Frankfurt am Main.²³⁵

Nachdem Siemens in den ersten Jahren circa 60 Millionen DM in den Standort investiert hatte und der Umsatz des Anlagenbaus von 57 Millionen DM auf 95 Millionen DM angestiegen war, erfolgte aufgrund einer Unternehmenskrise im Jahr 1997 ein Umschwenken in der Unternehmenspolitik und ein betrieblicher Konzentrationsprozess, der 1998

231 Vgl. Starke: Vom hydraulischen Regler zum Prozessleitsystem, S. 251.

232 Stahnsdorf wird High-Tech-Schmiede, in: Märkische Allgemeine Zeitung vom 15.3.2018.

233 Vgl. Starke: Vom hydraulischen Regler zum Prozessleitsystem, S. 219.

234 Vgl. ebd., S. 221.

235 Vgl. Handelsregisterauszug vom 16.4.2012, <https://www.online-handelsregister.de/handelsregisterauszug/he/Frankfurt-am-Main/HRB/93449/Geraete-und-Regler-Werke-Teltow-Gesellschaft-mit-beschaenkt-Haftung#checkout-container> (Zugriff am 13.1.2022).

zur Aufgabe des Standorts Teltow sowie der Verlagerung der Produktionskapazitäten nach Berlin in die Siemensstadt führte.²³⁶ Das danach zehn Jahre brachliegende ehemalige Betriebsgelände wurde 2008 an eine Münchner Immobilienholding verkauft, die dort Bürogebäude errichten ließ.²³⁷ Der schließlich von Roland Ernst und Claus Wisser gemeinsam errichtete Gewerbepark Techno Terrain Teltow war im Jahr 2020 mit 210 Betrieben und über 6200 Beschäftigten der größte Gewerbepark Brandenburgs.²³⁸

Der Fall Teltow und seine Folgen für die Arbeitsweise und die Wahrnehmung der THA

Die Verkaufsverhandlungen zu Beginn des Jahres 1991 erfolgten vor dem Hintergrund der sich noch im Aufbau befindlichen Behörde, die kaum belastbare Zusagen für den Erhalt des Kernbereichs der GRW erzielen konnte. Der danach erfolgte Verkauf des GRW-Restbetriebs mit immerhin noch 1200 verbliebenen Beschäftigten und mehr als 300 000 Quadratmeter Betriebsfläche in sehr guter Lage am Stadtrand Berlins konnte jedoch in keiner Weise auf Probleme des organisatorischen Aufbaus zurückgeführt werden, wie Birgit Breuel im November 1991 erklärte.²³⁹ Zu diesem Zeitpunkt hatte die THA bereits fast 3000 Privatisierungen und Verkäufe vorgenommen.²⁴⁰ Unabhängig von der strafrechtlichen Relevanz der Vorgänge ergab die Untersuchung der THA-internen Revision mehrere grobe Verstöße gegen Handlungsanweisungen. Ob dies angesichts der vorhandenen persönlichen Beziehungen zwischen Käufer- und Verkäuferseite auf grobe Fahrlässigkeit oder Vorsatz zurückzuführen war, spielte letztlich

236 Vgl. Siemens AG: Geschäftsbericht 1998, S. 8.

237 Vgl. Münchner kauft Siemens-Gelände, in: Potsdamer Neueste Nachrichten vom 7.12.2007.

238 Vgl. Eigenauskunft Ernst-Wisser Techno Terrain Teltow GbR, <https://www.ttt-gewerbe-park.de/html/standort.htm> (Zugriff am 13.1.2022).

239 Vgl. Wir wollen Kerne erhalten, in: Der Spiegel vom 11.11.1991.

240 Vgl. Treuhandanstalt, Zentrales Controlling: Monatsbericht Juli 1991, BACh Berlin, B 412/24093, Bl. 15.

für die öffentliche Wahrnehmung der Treuhandanstalt, die im Falle der GRW erstmals mit einer Skandalisierung ihrer Verkaufspraxis konfrontiert wurde, keine entscheidende Rolle. Viel wichtiger waren die THA-internen und politischen Folgen des Skandals. Intern attestierten Mitglieder des Verwaltungsrats der Treuhand im Falle der von Vorstandsmitglied Klinz verantworteten Verkäufe, »daß das Kontrollsystem versagt hat«.²⁴¹

In der Folge erließ die THA-Spitze zahlreiche neue Vorschriften für die Privatisierung der volkseigenen Betriebe und erhöhte den Personalbestand der Revisionsabteilung von 30 auf 60 Mitarbeiter. Sogar Birgit Breuel gestand im Zuge der GRW-Affäre erweiterten Kontrollbedarf in der THA ein: »Es ist ungeheuer schwer, gute Revisoren zu finden. Ich habe jetzt Finanzminister Theo Waigel angeschrieben, ob er uns Konzernbetriebsprüfer geben kann. Wir hätten gern mehr davon, um auch öfter jemanden in die Niederlassungen zu schicken.«²⁴² Zwar gelang es der THA durch Nachverhandlungen mit der Käuferseite das Ergebnis nachträglich zu verbessern, doch führte der erstmals durch Insiderberichte ermöglichte Einblick in die Verkaufsvorgänge dazu, dass die Privatisierungspraxis der THA generell öffentlich infrage und unter Verdacht gestellt wurde.²⁴³ Dabei half es der Glaubwürdigkeit der THA auch nicht, dass die Ermittlungsverfahren gegen die am GRW-Verkauf beteiligten Akteure bereits nach kurzer Zeit wieder eingestellt wurden. Die Berliner Staatsanwaltschaft begründete ihre Entscheidung damit, dass die ursprünglich abgeschlossenen Verträge durch die Nachverhandlungen nicht rechtswirksam geworden waren. Der zuständige Staatsanwalt erklärte daher: »Versuchte Untreue ohne Eintritt eines Vermögensschadens ist kein Straftatbestand.«²⁴⁴ Eine solche nicht unproblematische Auffassung lässt auch weitergehende Fragen zur offiziellen Kriminalstatistik zu, die 219 Er-

241 Protokoll über die Sitzung des Privatisierungsausschusses des Verwaltungsrates der Treuhandanstalt vom 17.10.1991, BArch Berlin, B 412/3836, Bl. 657–661, hier Bl. 659.

242 Vgl. Wir wollen Kerne erhalten, in: Der Spiegel vom 11.11.1991.

243 Vgl. Treuhand nun auch unter CDU-Kritik, in: Berliner Zeitung vom 14.11.1991; Letzte Chance, in: Der Spiegel vom 4.11.1991; Genies und Bankrotteure, in: Die Zeit vom 25.10.1991.

244 Intime Kenntnisse, in: Der Spiegel vom 20.1.1992.

mittlungsverfahren gegen THA-Mitarbeiter, aber nur 24 Verurteilungen verzeichnete.²⁴⁵

Der Verkauf der Geräte- und Regler-Werke Teltow GmbH war für die THA ein öffentliches Fiasko, das schwerer wog als die rein unternehmerische Entscheidung, möglicherweise privatisierbare Teilstrukturen zugunsten einer gewerblichen Neuausrichtung aufzugeben. Vielmehr verdeutlichte der Vorgang neben den medialen Begleiterscheinungen und den offensichtlichen Problemen der internen Kontrolle noch ein weiteres, vor allem kommunikatives Problem, das den Sprachgebrauch der verschiedenen Treuhandinstanzen betraf: Während die interne Revision klar und deutlich die problematischen persönlichen Beziehungen der handelnden Akteure als eine zentrale Ursache für den enormen materiellen und immateriellen Schaden des GRW-Verkaufs benannte, erklärte THA-Vorstand Wolf Klinz im Verwaltungsrat anlässlich der Nachverhandlungen kurzerhand: »Im Übrigen konnten bis heute keine Anhaltspunkte für kollusives Verhalten gefunden werden.«²⁴⁶ Diese Doppelbödigkeit der internen und externen Kommunikation, die auch durch THA-Pressesprecher Wolf Schöde verkörpert wurde und als Schutzmechanismus gegen Angriffe von außen gedacht war, verstärkte das Bild einer Wagenburgmentalität in der THA, deren Außenwirkung durch den Eindruck einer anscheinend unbelehrbaren Behörde nachhaltigen Schaden nahm.²⁴⁷ Darüber hinaus konnten die THA und ihre Verwaltungsspitze um Birgit Breuel auch in anderen Fällen nicht den Eindruck zerstreuen, dass ihr ein hohes Tempo bei der Umsetzung ihres Privatisierungsauftrags wichtiger war als die Aufklärung von offensichtlichen Unregelmäßigkeiten.²⁴⁸ Die mit öffentlichen Mitteln finanzierte Behörde, die sich selbst als Privatisierungsgesellschaft verstand, leistete damit der Wahrnehmung von Verschlei-

245 Vgl. Bischoff: Die Stabsstelle Besondere Aufgaben, S. 160.

246 Protokoll über die 20. Sitzung des Verwaltungsrates vom 22.11.1991, BArch Berlin, B 412/9034, Bl. 25.

247 Vgl. Man hat die Ostdeutschen weggeschickt, Berliner Zeitung vom 6.7.2018.

248 Vgl. Schnelle Privatisierung vor strafrechtlicher Aufklärung, in: Westfälische Wilhelms-Universität Münster, <https://www.uni-muenster.de/news/view.php?cmdid=5722> (Zugriff am 13.1.2022).

rungen und Vertuschungen einen nicht geringen Vorschub.²⁴⁹ Spätestens mit dem Skandal um die THA-Niederlassung Halle oder den Wärmeanlagenbau Berlin tauchte dieses Narrativ in der Öffentlichkeit abermals auf und prägte die Wahrnehmung der THA auch über deren institutionelles Ende hinaus.²⁵⁰

Der Leitungsausschuss und seine Funktion im Privatisierungsprozess am Beispiel des Schwermaschinenbaus in Wildau²⁵¹

Als sich durch die Währungsumstellung am 1. Juli 1990 ein hoher Finanzbedarf vieler THA-Unternehmen abzeichnete, reagierte das Bundesfinanzministerium und gründete einen sogenannten Leitungsausschuss, der die angemeldeten Liquiditätsbedarfe der Treuhandunternehmen auf ihre Rechtmäßigkeit und Sinnhaftigkeit überprüfen sollte. Dieses nicht strukturell in die THA eingegliederte Beratungsgremium sollte zunächst Kriterien für die Vergabe von Mitteln erarbeiten.²⁵² Der unabhängige, in einer Beraterfunktion für den Vorstand und die Direktorate der THA tätige Leitungsausschuss sollte eigens externe Mitarbeiter beschäftigen.

249 Dazu Czada: Treuhandanstalt im Umfeld von Politik und Verbänden, S. 155: »Die THA ist rechtlich kein Unternehmen und faktisch keine staatliche Behörde. Ihre Aufgabe und Praxis der Aufgabenerfüllung verorten sie vielmehr an der Schnittstelle von Staat und Ökonomie. Sie fungiert als ›Agentur‹ des Staates zur Entwicklung der privaten Wirtschaft. Insofern erinnert sie – auch der Rechtsform nach – an die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), die aus der Verwaltung der Marshallplanmittel nach dem Zweiten Weltkrieg hervorging.«

250 Vgl. Wende in den Ruin, in: Die Welt vom 2.10.2010; Treuhandskandal wurde vor 20 Jahren aufgedeckt, in: Mitteldeutsche Zeitung vom 28.2.2013; Die Paten von Halle, in: taz vom 18.10.1993. Entsprechend landete das Schlagwort »Betrug« in der von Böick und Goshler 2017 durchgeführten Umfrage zu begrifflichen Assoziationen mit der THA auf Platz 6 und damit noch vor Begriffen wie »Privatisierung« und »Verkauf«. Vgl. Böick/Goshler: Wahrnehmung und Bewertung, S. 88f.

251 Elemente dieses Abschnitts sind erschienen unter: Knoll: Neue Zugänge durch eine Fallbeispielanalyse.

252 Vgl. Seibel: Verwaltete Illusionen, S. 170.

Das entsprechende, u. a. aus der der Treuarbeit AG (Düsseldorf) und der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Berlin) bestehende Personal von Wirtschaftsprüfern und Unternehmensberatern begann zunächst mit der Überprüfung von rund 300 ostdeutschen Unternehmen, die für August 1990 einen Liquiditätsbedarf von jeweils mehr als zehn Millionen DM angemeldet hatten.²⁵³ Der anfangs nur wenige Personen umfassende Leitungsausschuss legte dem Treuhandvorstand in wöchentlichen Beratungen Entscheidungsvorschläge vor. Diese enthielten Angaben darüber, ob die Unternehmen sanierungsfähig bzw. sanierungswürdig waren, einem Konkursverfahren zugeführt oder still liquidiert bzw. weiter auf ihre Sanierungsfähigkeit überprüft werden sollten.²⁵⁴

Nachdem der Leitungsausschuss zunächst nur befristet eingesetzt worden war, sprach sich der THA-Vorstand für eine Fortsetzung der Arbeit des Gremiums und der beauftragten Beratungsteams aus. Diese waren bis Oktober 1990 auf etwa 80 Personen angewachsen und mit Mitarbeitern von namhaften Beratungsunternehmen wie Roland Berger & Partner oder der McKinsey & Company, Inc. verstärkt worden. Ein am 16. Oktober 1990 vom THA-Vorstand verabschiedetes Papier regelte die Arbeitsweise und die Einbindung des Leitungsausschusses in den Geschäftsablauf der THA. Kurzberichte, die eine Überprüfung der von den Betrieben eingereichten Sanierungskonzepte zusammenfassten, sollten jeweils eine Bewertung des Unternehmens in Form des Schulnotensystems enthalten. Die sechs unterschiedlich definierten Einstufungen reichten von Bewertungen wie »Unternehmen arbeitet rentabel. Kein weiterer Sanierungsbedarf. Privatisierung zügig vorantreiben« (Note 1) bis hin zu »Unternehmen nicht sanierungsfähig. Entscheidung ob Konkurs oder stille Liquidation muß getroffen werden« (Note 6).

Die Schwermaschinenbau Wildau AG wurde vom Leitungsausschuss sogar mehrfach hinsichtlich ihre Privatisierungsfähigkeit überprüft. Des-

253 Vgl. Malycha: Vom Hoffnungsträger zum Prügelknaben, S. 285 f.

254 Vgl. Internes Schreiben von THA-Vorstand Wolfram Krause an die Vorstandsmitglieder vom 31.8.1990, BArch Berlin, B 412/2541, unfol.

sen Beurteilungen spiegelten die kritische Entwicklung des Unternehmens wider. Seine Entscheidungsvorlagen bildeten zudem die Grundlage für die schließlich gefundene Privatisierungsstrategie der THA.

Ausgangsbedingungen

Nach dem Zweiten Weltkrieg und der durch die Besatzungsmacht erzwungenen Demontagen erfolgte der Wiederaufbau der BMAG-Werke in Wildau.²⁵⁵ Im Zuge der Verstaatlichung erhielt der Betrieb den Namen VEB Schwermaschinenbau »Heinrich Rau« Wildau (SHR) und wurde in der Folge in vier Produktionsbereiche aufgeteilt: Maschinenbau, Kurbelwellenfertigung, Schmiede und Ringwalzwerk. Zu den Produkten aus Wildau zählten Walzwerkaustrüstungen für den Aufbau der Stahlindustrie in der DDR, Blechbiegemaschinen und Fördergurtpressenanlagen für den Braunkohleabbau, darüber hinaus Radreifenrohlinge und Anlasserzahnkränze für die Pkw Trabant und Wartburg sowie Kurbelwellen für Schiffsmotoren.²⁵⁶ Der Schwermaschinenbau in Wildau erhielt bis zum Ende der DDR vor allem Einzelaufträge für Sonderkonstruktionen und war dabei international erfolgreich. Anlagen wurden weltweit verbaut und gingen in über 30 Länder, darunter alle Mitgliedsländer des RGW, aber auch nach Westeuropa.²⁵⁷ 1989 erreichte der SHR mit 3500 Beschäftigten einen Umsatz von etwa 500 Millionen DDR-Mark.²⁵⁸

Seit Mitte der 1980er-Jahre befand sich die Entwicklung des weltweiten Maschinenbaus im Aufwind und auch in der Bundesrepublik nahm die Mitarbeiterzahl in der Branche wieder zu.²⁵⁹ Entgegen den Erwartungen führten konjunkturelle Eintrübungen in den USA, Großbri-

255 Zur Geschichte des Unternehmens BMAG und der Entwicklung des Standorts Wildau vgl. Verein der Ingenieure (Hg.): Pulver, Dampf- und Schwermaschinen.

256 Vgl. Kurzbeschreibung der Schwermaschinenbau Wildau AG bei Berlin, o. D., S. 4, BLHA, Rep. 1700 MW, Nr. 198, unfol.

257 Vgl. ebd.

258 Vgl. Verein der Ingenieure (Hg.): Pulver, Dampf- und Schwermaschinen, S. 333.

259 Vgl. Vieweg u. a.: Der Maschinenbau im Zeitalter der Globalisierung, S. 32; Kowol: Innovationsnetzwerke, S. 123.

tannien und Frankreich seit 1990 zu einer verringerten Nachfrage, was sich aufgrund der hohen Exportquote (55 Prozent) unmittelbar auf den westdeutschen Maschinenbau auswirkte.²⁶⁰ Zudem gewannen japanische Konkurrenzunternehmen mit günstigeren Kostenstrukturen und standardisierten Produkten zunehmend Marktanteile.²⁶¹ Besonders gravierend wirkten sich die politischen und wirtschaftlichen Transformationsprozesse in Ost- und Mitteleuropa auf den ostdeutschen Maschinenbau aus. Noch 1988 exportierte das Schwermaschinenbaukombinat »Ernst Thälmann« (SKET) mit dem dazugehörenden Schwermaschinenbau Wildau 47 Prozent seiner Warenproduktion in sozialistische Bruderstaaten.²⁶² In der Folge brach die Exportnachfrage jedoch ein. Außerdem verursachte die Währungsunion zum 1. Juli 1990 eine Verteuerung der Produkte aufgrund von Lohn- und Kostensteigerungen in den ostdeutschen Betrieben.²⁶³

Als Zulieferer für standardisierte Produkte der Kraftfahrzeugs- und Schiffbaubranche machte sich die Absatzkrise bei den Marken Trabant und Wartburg, aber auch bei den ostdeutschen Schiffbauern massiv bemerkbar. Damit erfolgte der Übergang des Schwermaschinenbaus Wildau in die Marktwirtschaft in einer Phase, die als die bis dato »schwerste Krise in der Branche des Maschinenbaus seit der Nachkriegszeit« bezeichnet wurde.²⁶⁴

260 Vgl. Die Auftragseingänge sind derzeit zweistellig rückläufig, in: Handelsblatt vom 7.3.1991.

261 Vgl. Ahrens: Eine alte Industrie vor neuen Herausforderungen, S. 64–68; Langerwisch: Organisation von Forschung und Entwicklung in Japan, S. 415 f.

262 Berechnet nach Hauptkennziffern der Leistungs- und Effektivitätsentwicklung der Kombinate 1988, S. 93, BArch Berlin, DC 20/I/3, unfol.

263 Vgl. Czada: »Modell Deutschland« am Scheideweg, S. 388.

264 Sonderforschungsbereich 187 (Hg.): Mitteilungen für den Maschinenbau, S. 1.

Restrukturierungsmaßnahmen und Bewertung durch den Leitungsausschuss

Am 13. Juni 1990 erfolgte die Umwandlung des SHR in die Schwermaschinenbau Aktiengesellschaft Wildau bei Berlin (SMB).²⁶⁵ Die aus der DDR-Haushaltsbilanz übernommenen Altschulden, welche auf einem spezifischen Austauschsystem von Gewinnen und Investitionen zwischen den Betrieben und der Staatsbank der DDR beruhten, beliefen sich auf 73 Millionen DM.²⁶⁶

Im Mai 1990 kündigte der Betriebsdirektor der SMB, der bereits 1959 die Leitung des Wildauer Werkes übernommen hatte und von der Belegschaft als »Fachmann und Könnner« anerkannt war, aufgrund der sich verschlechternden Auftragslage umfassende Rationalisierungsmaßnahmen in der Leitung, Verwaltung und anderen Bereichen an.²⁶⁷ Aufgrund der Insolvenz des Abnehmers VEB Stern-Radio Berlin wurde als erste Abteilung der Bereich Konsumgüterproduktion geschlossen, in dem 175 – fast ausschließlich weibliche – Beschäftigte Leiterplatten für Spannungs-gleichrichter von Fernsehgeräten und Radios fertigten.²⁶⁸

Im Herbst 1990 beauftragte der Leitungsausschuss die Unternehmensberatung McKinsey damit, die SMB hinsichtlich ihrer Privatisierungsaussichten zu bewerten.²⁶⁹ Im Rahmen einer mehrtätigen Überprüfung kamen die Unternehmensberater zu einem ernüchternden Ergebnis. Das technische Niveau der Walzwerksausrüstungen wurde als »absolut unzureichend« bewertet; die Gesenkschmiede und das Ringwalzwerk

265 Vgl. Gründungsbericht der Schwermaschinenbau-Aktiengesellschaft Wildau bei Berlin, o. D., BLHA, Rep. 505 SHR Wildau, Nr. 1433, unfol.

266 Vgl. Protokoll der 87. Sitzung des Leitungsausschusses der Treuhandanstalt vom 31.7.1991, BArch Berlin, B 412/16224, Bl. 234. Zur Altschuldenproblematik der DDR-Betriebe vgl. Streit: Die deutsche Währungsunion, S. 708–711.

267 Interview mit Herbert Böse. Böse war von 1952 bis Ende 1991 in verschiedenen Funktionen, zuletzt als selbstständiger Konstrukteur, im SHR bzw. der SMB AG tätig. Vgl. auch Sie nannten ihn nur den »Häuptling«, in: Märkische Allgemeine Zeitung vom 7.8.1999.

268 Vgl. Verein der Ingenieure (Hg.): Pulver, Dampf- und Schwermaschinen, S. 236.

269 Zur Funktion und dem organisatorischen Rahmen des Leitungsausschusses vgl. Böick: Treuhand, S. 284 f.; Deutscher Bundestag: Beschlussempfehlung und Bericht des 2. Untersuchungsausschusses »Treuhandanstalt«, S. 69.

wurden als nicht konkurrenzfähig betrachtet.²⁷⁰ Einzig die Qualität der Kurbelwellen erschien den Prüfern wettbewerbsfähig. Auf Basis dieser Erkenntnisse empfahlen die Berater die Einstufung in die Kategorie 4, wobei eine »radikale Anpassung des Sanierungskonzeptes« angemahnt wurde. Hinsichtlich der schwierigen Absatzlage drängten die McKinsey-Mitarbeiter auf eine erneute Überprüfung des Auftragsbestands zu Beginn des Jahres 1991 und sprachen abschließend die dazugehörige knappe Empfehlung aus: »Bei mangelndem Auftragseingang: Liquidation«.²⁷¹

Mit der Einstufung in die Kategorie 4 bildete die SMB keine Ausnahme im Bewertungsschema des Leitungsausschusses. Für die bis Ende Dezember 1991 erfolgte Einstufung der Sanierungsfähigkeit von 1500 geprüften Unternehmen ergab sich folgendes Bild: 75,6 Prozent der Unternehmen wurden als sanierungsfähig (Kategorie 1 bis 4), 3,5 Prozent als wahrscheinlich nicht sanierungsfähig (Kategorie 5) und 18,2 Prozent als definitiv nicht sanierungsfähig (Kategorie 6) beurteilt.²⁷² Allerdings erfuhren lediglich 1,9 Prozent der Unternehmen eine Einstufung in die Kategorie 1 (Unternehmen arbeitet rentabel/kein weiterer Sanierungsbedarf). Dass so wenige Betriebe in die höchste Kategorie fielen, hing auch damit zusammen, dass einige rentabel arbeitende Treuhandunternehmen bereits vor ihrer Überprüfung privatisiert worden waren.²⁷³

Erst im Juli und nicht wie von McKinsey eigentlich empfohlen im Januar 1991 beschäftigte sich der Leitungsausschuss erneut mit der SMB. Aufgrund eines dramatischen Auftragsrückgangs und hoher Kosten entschieden sich die Prüfer, das Unternehmen in die Kategorie 5 einzustufen und die Sanierungswürdigkeit des Unternehmens im Ganzen als äußerst zweifelhaft zu bezeichnen.²⁷⁴

270 Zusätzliche Untersuchung zur Beurteilung der Sanierungsfähigkeit ausgewählter DDR-Betriebe, Schwermaschinenbau Wildau AG bei Berlin vom 23.10.1990, BArch Berlin, B 412/16244, Bl. 131–140, hier Bl. 131.

271 Ebd.

272 Vgl. Monatsbericht der THA für Dezember 1991 vom 31.12.1991, BArch Berlin, B 412/24098, unfol.

273 Vgl. Malycha: Vom Hoffnungsträger zum Prügelknaben., S. 292.

274 Vgl. Protokoll der 87. Sitzung des Leitungsausschusses der Treuhandanstalt vom 31.7.1991, BArch Berlin, B 412/16224, Bl. 235.

Als besonders problematisch wurde die hohe Abhängigkeit von weiteren Lieferungen in die Sowjetunion eingeschätzt. 1991 konnte die SMB aufgrund der politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen in der Sowjetunion statt der geplanten 60 Millionen DM Exportvolumen nur 10 Millionen DM realisieren.²⁷⁵ Bei einem Umsatz von 104 Millionen DM wurde ein dramatischer Verlust von 57 Millionen DM erwirtschaftet, wobei der Großteil der Verluste auf den Maschinenbau entfiel.²⁷⁶

Die SMB war daraufhin noch zwei weitere Male Gegenstand von Beratungen im Leitungsausschuss. Im Februar 1992 erfolgte wegen der schlechten Auftragslage der Hinweis, »unverzüglich die organisatorischen und [...] technischen Voraussetzungen für die Einzelprivatisierungen der operativen Geschäftsbereiche« zu schaffen.²⁷⁷ Ein letztes Mal beschäftigte sich der Leitungsausschuss im Januar 1993 mit der SMB. Dabei stellten die Prüfer fest, dass die Umsatzziele verfehlt wurden und noch unterhalb der Worst-Case-Planungen lagen. Aufgrund einer »der gegenwärtigen Unternehmenssituation« nicht angepassten Personal- und Kostenplanung wurde die Sanierungsfähigkeit als zweifelhaft eingeschätzt.²⁷⁸ Das weitere Schicksal der SMB war damit ungewiss.

Neuer Vorstand und Personalabbau

Die bisherige, vornehmlich noch ostdeutsche Unternehmensführung hatte sich frühzeitig bemüht, die vom Leitungsausschuss und der THA angemahnten Kosteneinsparungen vorzunehmen, und setzte dabei insbesondere auf Personalabbau. Im Zuge der Reduzierung der Mitarbeiter-

275 Vgl. Informationen der Schwermaschinenbau AG Wildau bei Berlin vom 19.12.1991, BLHA, Rep. 505 SHR Wildau, Nr. 2064, unfol.

276 Vgl. Vorstandsvorlage Unternehmenskonzept mit Sanierungskonzept Schwermaschinenbau AG Wildau vom 10.2.1994, BArch Berlin, B 412/2811, Bl. 44–64, hier Bl. 48.

277 Protokoll der 121. Sitzung des Leitungsausschusses vom 4.2.1992, BArch Berlin, B 412/16157, Bl. 264–267, hier Bl. 267.

278 Protokoll der 175. Sitzung des Leitungsausschusses vom 27.1.1993, BArch Berlin, B 412/16267, Bl. 177–179, hier Bl. 178.

zahl kam es zu starken Spannungen zwischen der Betriebsleitung und den Arbeitnehmervertretern. Auch auf Drängen des Betriebsrats wurde das Management schließlich mit westdeutschen Fachleuten besetzt, was allerdings in der Folge immer wieder zu Spannungen in der Zusammenarbeit mit dem bisherigen Leitungspersonal führte.²⁷⁹ Eine generell hohe Personalfuktuation auf der Leitungsebene verhinderte letztlich eine kontinuierliche Arbeit und erschwerte den Aufbau neuer und nachhaltiger Geschäftsbeziehungen zu potenziellen Abnehmern.²⁸⁰

Die Ungewissheit über die Zukunft des Betriebs und ihrer Arbeitsplätze führte zu einer wachsenden Unzufriedenheit bei der Belegschaft. Auf einer außerordentlichen Belegschaftsversammlung am 19. Februar 1992 protestierten die Schwermaschinenbauer gegen die »Hinhaltetaktik der Treuhand und des Unternehmensvorstandes«.²⁸¹ Zu diesem Zeitpunkt sahen weitere Sanierungs- und Einsparmaßnahmen eine Reduzierung der Beschäftigtenzahl von noch 1800 auf etwa 1200 bis Ende März 1992 vor. Ein ursprünglich von Birgit Breuel geplanter Besuch im Werk wurde kurzfristig abgesagt. Gerüchte über den Grund der Absage – dass nämlich angesichts der zu erwartenden Tumulte die Sicherheit der Treuhandchefin nicht zu garantieren sei – verdeutlichten die Stimmungslage im Betrieb.

Zum Beschäftigtenabbau im Unternehmen trugen ebenfalls die Re-kommunalisierungen und Verkäufe von betrieblichen Einrichtungen bei. Diese Trennung von allen sozialen Einrichtungen war auch vom Leitungsausschuss im Sommer 1991 angemahnt worden, um Kosten zu sparen.²⁸²

279 Vgl. Verein der Ingenieure (Hg.): Pulver, Dampf- und Schwermaschinen, S. 285 f. Die Auseinandersetzungen zwischen der alten Geschäftsführung und den Belegschaftsvertretern verdeutlicht die folgende Situationsbeschreibung des Betriebsrates aus der Betriebszeitung »SMB-Information« vom 17. Dezember 1992: »Unser Kampf, die alte Führungsclique zu entfernen, hatten zum größten Teil Erfolg. Wir weinen diesen Leuten keine Tränen nach«.

280 Vgl. ebd., S. 298–302.

281 Maschinenbauer protestieren gegen »Hinhaltetaktik«, in: Berliner Morgenpost vom 20.2.1992.

282 Vgl. 87. Sitzung des Leitungsausschusses, Zusammenfassung Schwermaschinenbau AG Wildau bei Berlin vom 26.7.1991, BArch Berlin, B 412/16224, Bl. 235–241, hier Bl. 240.

Bis 1989 war der Schwermaschinenbau Wildau neben der Realisierung der volkswirtschaftlich relevanten Produktion auch für erhebliche kommunale und öffentliche Aufgaben zuständig, die in der DDR den Betrieben zugeordnet waren. Hierzu zählten unter anderem die Betriebskindergärten, eine Poliklinik, das Kulturhaus sowie Sportanlagen und Ferienheime.²⁸³ Die mit dem Einigungsvertrag greifenden Gesetze zur Vermögensrückübertragung, Restitutionsansprüchen und der Übergabe von Einrichtungen in die öffentliche Hand führten dazu, dass diese als nicht mehr betriebsnotwendig angesehenen Immobilien abgegeben oder verkauft werden mussten. Um die zahlreichen Entlassungen aufzufangen und zugleich die Restrukturierung der SMB voranzubringen, die mit dem Abriss nicht mehr benötigter Anlagen und Gebäudeteile verbunden war, wurde 1992 die Arbeits-, Beschäftigungs- und Strukturentwicklungsgesellschaft Wildau GmbH gegründet.²⁸⁴ Mitte der 1990er-Jahre bot diese etwa 500 Menschen eine allerdings zeitlich befristete Beschäftigungsmöglichkeit.²⁸⁵

Auslagerung der Sanierungsbemühungen

Im Rahmen eines Neuansatzes der THA zur Sanierung von defizitären Unternehmen mit geringen Privatisierungsaussichten wurde die SMB Mitte 1992 der Urban Management Kommanditgesellschaft (Urban MKG) unterstellt. Mit dieser Maßnahme sollten Unternehmen, die dennoch eine erkennbare Chance auf dem Markt hatten, durch weitestgehend privatwirtschaftliche Initiativen auf eine Privatisierung vorbereitet werden.²⁸⁶

Ende 1992 waren noch 1200 Beschäftigte im Betrieb tätig. Am 1. Juni 1993 erfolgte die Schließung des Ringwalzwerks. Hohe Betriebskosten für den Unterhalt des 43 Hektar großen Geländes, aber auch die durch die Tarifregelungen signifikant gestiegenen Löhne und Gehälter sorgten da-

283 Vgl. Verein der Ingenieure (Hg.): Pulver, Dampf- und Schwermaschinen, S. 152–154.

284 Vgl. ABS feiert 25-jähriges Bestehen, in: Märkische Allgemeine Zeitung vom 26.5.2017.

285 Vgl. Verein der Ingenieure (Hg.): Pulver, Dampf- und Schwermaschinen, S. 347.

286 Vgl. Freese: Privatisierungstätigkeit der Treuhandanstalt, S. 268–279; Rauschnabel: Sanierungsstrategien der Treuhandanstalt, S. 17–64.

für, dass der Betrieb weiterhin tieferrote Zahlen schrieb. Im November 1993 teilte die Urban MKG dem brandenburgischen Wirtschaftsminister Hirche mit, dass die SMB AG, bei der sich für 1993 ein Verlust von 50 Millionen DM abzeichnete, »bei rein betriebswirtschaftlicher Betrachtungsweise geschlossen werden müsste«.²⁸⁷ Zugleich sicherte Horst Urban die Suche nach Weiterführungskonzepten »überwiegend unter arbeitsmarktpolitischen Gesichtspunkten« zu.²⁸⁸ Mit dem Anfang 1994 der THA vorgelegten Sanierungskonzept wurde deutlich, dass die Management KG eine kurzfristige Schließung des defizitären Bereichs Maschinenbau bei gleichzeitiger Privatisierung der Schmiede und der Kurbelwellenfertigung beabsichtigte.²⁸⁹

Urbans Konzept, das von den Belegschaftsvertretern des Betriebsrats massiv kritisiert wurde, entsprach allerdings den bereits vorhandenen innerbetrieblichen Absatzbewegungen der Bereiche Kurbelwellenfertigung und Umformtechnik. Deren Leitungen erhofften sich durch die Einzelprivatisierung ihrer Bereiche bessere Überlebenschancen als im Falle eines Weiterbetriebs des Gesamtunternehmens.²⁹⁰

Trotz der Erklärung der Landesregierung »alle Kraft darauf [zu] richten«, den Maschinenbaubereich zu retten, räumte Wirtschaftsminister Hirche daher dem Bereich Maschinenbau nur noch eine »geringe Chance« auf Fortexistenz ein.²⁹¹

Die THA beschloss im Frühjahr 1994 die Aufspaltung der SMB.²⁹² Kernbestandteil des Spaltungsplans war die Ausgründung der Abteilungen Kurbelwelle und Schmiede. Zugleich bewilligte der THA-Vorstand Investitionen in Höhe von 25 Millionen DM zum Aufbau einer neuen

287 Vermerk des Wirtschaftsministers Hirche zur Unterrichtung des Ministerpräsidenten vom 3.11.1993, S. 2, BLHA, Rep. 1700 MW 2 Z, Nr. 1116, unfol.

288 Ebd.

289 Vgl. Protokoll der Vorstandssitzung der THA vom 15.2.1994, BArch Berlin, B 412/2815, Bl. 253 f.

290 Vgl. Verein der Ingenieure (Hg.): Pulver, Dampf- und Schwermaschinen, S. 304 f.

291 Geringe Chance für Wildauer Schwermaschinenbauer, in: Berliner Zeitung vom 27.1.1994.

292 Vgl. Vorstandsvorlage Unternehmenskonzept mit Sanierungskonzept vom 10.2.1994, BArch Berlin, B 412/2811, Bl. 55 u. 60.

computergesteuerten Fertigungslinie. Diese Maßnahmen sollten den Betriebsteil zur modernsten Kurbelwellenfertigung Europas machen.²⁹³ Die Gründung der Wildauer Kurbelwelle GmbH (WKW) erfolgte zum 1. August 1994 mit 300 Beschäftigten. Eine Privatisierung gelang jedoch zunächst nicht. Das Unternehmen wurde im Zuge der Auflösung der Urban MKG zum 1. April 1996 an die THA-Nachfolgerin Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben bzw. deren Tochterunternehmen Beteiligungs-Management-Gesellschaft Berlin mbH (BMGB) zurückgeben.²⁹⁴ Anfang 1997 beauftragte die BMGB die West Merchant Bank mit der Suche nach potenziellen Investoren für die WKW.²⁹⁵ Der Verkauf erfolgte schließlich an die niedersächsische Georgsmarienhütte GmbH, die kurz zuvor bereits die Gröditzer Stahlwerke von der BMGB erworben hatte. Bei einem Kaufpreis von nur 100 000 DM verpflichtete sich der neue Eigentümer zur Übernahme von Verbindlichkeiten in Höhe von 18,8 Millionen DM. Darüber hinaus wurden die Beschäftigung von mindestens 262 Mitarbeitern sowie Investitionen in Höhe von 31 Millionen DM vertraglich garantiert.²⁹⁶ Dem neuen Eigentümer gelang es in der Folge, das Unternehmen zu stabilisieren und am Markt zu etablieren. Die unter neuem Namen agierende Firma Wildauer Schmiede- und Kurbelwellentechnik GmbH erzielte 2018 mit 237 Mitarbeitern einen Umsatz von 45 Millionen Euro.²⁹⁷

Der Bereich Maschinenbau wurde von der THA im Juni 1994 ausgeschrieben und zum 1. Januar 1995 an die Firma Hydraulik Nord GmbH aus Parchim (Mecklenburg-Vorpommern) verkauft.²⁹⁸ Die Käufer übernahmen 130 Mitarbeiter sowie das Logo und die Abkürzung SMB aus

293 Vgl. Freitags ist Frühstückstreffen in der Wildauer Chefetage, in: Neue Zeit vom 29.4.1994.

294 Vgl. Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften: C 377, Wildauer Kurbelwelle GmbH.

295 Vgl. ebd.

296 Vgl. ebd.

297 Vgl. Diese Wildauer Firma bildet exzellent aus, in: Märkische Allgemeine Zeitung vom 19.3.2019.

298 Vgl. Maschinenbau Wildau privatisiert, in: Handelsblatt vom 28.12.1994.

dem Altbetrieb. Unter dem Namen SMB-Industrieholding Wildau GmbH wurden mehrere GmbHs geschaffen. Den Kern der weiteren Produktion bildete die Sondermaschinenbau Wildau GmbH, die vor allem kunden-spezifische Aufträge umsetzte. 2003 arbeiteten in der SMB GmbH noch 80 Mitarbeiter. Diese Zahl reduzierte sich auf 35 bis zum Jahr 2019.²⁹⁹

Tabelle 22: Beschäftigtenentwicklung der am Standort der SMB AG tätigen Unternehmen³⁰⁰

Datum	Mitarbeiter
1.1.1990	3277
30.6.1990	3023
31.12.1990	2167
31.12.1991	1740
31.12.1992	1200
31.12.1993	744
31.12.1994	450

Ende 1994 waren am Standort Wildau noch 450 Beschäftigte in den (ehemaligen) Betriebsteilen tätig gewesen. Dies bedeutete einen Personalabbau auf noch zwölf Prozent des ursprünglichen Personalbestandes Ende 1989. Zum Vergleich: Im gesamten ostdeutschen Maschinenbau reduzierte sich die Anzahl der Beschäftigten von 418 000 Menschen (1990) bis Ende 1994 auf 79 800 (Rückgang auf 19 Prozent des Ausgangsniveaus).³⁰¹

Nach der Ausgründung bzw. Privatisierung der wesentlichen Unternehmensteile der Schwermaschinenbau AG Wildau beschloss die Treuhandanstalt, den verbliebenen Altbetrieb zu liquidieren.³⁰² Aus der Liquidation erfolgte zum 1. Juli 1996 die Ausgründung der Energieversorgung und Anlagenbau GmbH Wildau mit 30 Beschäftigten.

299 Vgl. Unternehmenspräsentation der SMB Wildau GmbH, <http://www.smbwildau.com/unternehmen/> (Zugriff am 13.1.2022).

300 Zahlen nach Vorlage Abwicklung für den Gesamtvorstand, Schwermaschinenbau AG Wildau, vom 21.9.1994, BAarch Berlin, B 412/2849, Bl. 114–119, hier Bl. 117.

301 Vgl. Czada: »Modell Deutschland« am Scheideweg, S. 371.

302 Vgl. ebd., Bl. 116.



Abbildung 11: Hauptgebäude der TH Wildau in einer ehemaligen Produktionshalle des Schwermaschinenbau

Die weitere Entwicklung des Werksgeländes wurde maßgeblich und nachhaltig durch die Gründung der Technischen Fachhochschule Wildau (heute TH Wildau) geprägt, welche nach einem Beschluss der Landesregierung aus der Ingenieurschule für Maschinenbau in Wildau hervorgegangen war. Während die TH Wildau 1991 17 Studierende in einem Studiengang (Maschinenbau) verzeichnete, wuchs die Einrichtung kontinuierlich an. 2018 verteilten sich 3646 Studierende auf 15 Studienrichtungen mit Bachelor- und Masterabschluss.³⁰³ Denkmalschutzgerechte Sanierungen erfolgten und ehemalige Produktionshallen wurden architektonisch aufwendig in Bibliotheken und Vorlesungsgebäude umgebaut.

Zwischen 1998 und 2000 erfolgte mit Mitteln der EU, des Landes und der Kommunen der Umbau eines leer stehenden ehemaligen Verwaltungsgebäudes zum Technologie- und Gründerzentrum (TGZ) Wildau.³⁰⁴

303 Vgl. Profil der TH Wildau, <https://www.th-wildau.de/hochschule/ueber-uns/profil/> (Zugriff am 13.1.2022).

304 Vgl. Verein der Ingenieure (Hg.): Pulver, Dampf- und Schwermaschinen, S. 354.

Seit 2003 entstand zudem das Zentrum für Luft- und Raumfahrttechnik (ZLR) in mehreren Ausbaustufen. Alle Einrichtungen und Unternehmen zusammen gehören seitdem zum Technologie- und Wissenschaftspark Wildau auf dem ehemaligen Werksgelände.

Ergebnis: Diversifizierung eines Industriestandorts auf Basis der Konzepte des Leitungsausschusses

Die Treuhand hielt trotz der prekären Lage an einem Erhalt der SMB fest, da sie von der grundsätzlichen Sanier- und Privatisierbarkeit des Betriebes überzeugt war. Dabei beließ sie es weitestgehend bei passiven Sanierungsmaßnahmen, womit sie dem Vorschlag des Leitungsausschusses folgte. Bis Ende 1993 erfolgte die Übernahme sämtlicher Verluste in Höhe von 163 Millionen DM.³⁰⁵ Die Summe der investiven Ausgaben lag dagegen bei gerade 32 Millionen DM und diente vor allem der Umstellung der Energieversorgung von Braunkohle auf Gas oder Restrukturierungsarbeiten auf dem Betriebsgelände.³⁰⁶

Mit dem Entschluss, die SMB von der 1992 gegründeten Urban Management KG betreuen zu lassen, änderte sich an dieser grundlegenden Strategie wenig. Dazu trugen auch die sich verschlechternde Marktsituation und fehlende tragfähige Sanierungskonzepte insbesondere für den Bereich Maschinenbau bei. In der Summe führten die erwähnten Maßnahmen und Probleme zu einem erheblichen Beschäftigungsabbau in der SMB und einer kontinuierlichen Verringerung der Geschäftstätigkeit. Erst 1994 konnten der weitere rasante Mitarbeiterabbau gestoppt und stattdessen größtenteils überlebensfähige Wirtschaftseinheiten geschaffen werden. Der eigentliche Privatisierungsvorgang folgte mit seiner Aufspaltung in kleinere überlebensfähige Bereiche ebenfalls den Empfehlungen des Leitungsausschusses.

305 Vgl. Vorstandsvorlage Unternehmenskonzept mit Sanierung, Schwermaschinenbau Wildau AG, vom 10.2.1994, BArch Berlin, B 412/2811, Bl. 48.

306 Vgl. ebd., Bl. 52.

Tabelle 23: Ergebnis der Aufspaltung und Teilprivatisierung der SMB AG³⁰⁷

Unternehmen	Privatisierungsform	Mitarbeiterzahl 1994	Mitarbeiterzahl 2019
Wildauer Kurbelwelle GmbH	Ausgründung	300	237
Sondermaschinenbau Wildau GmbH	Verkauf	130	35
EAW Energieversorgung und Anlagenbau GmbH Wildau	Ausgründung	30 (Stand 1996)	ca. 10
Schwermaschinenbau AG Wildau bei Berlin in Liquidation	Liquidation	ca. 50	0

Durch die Initiative der Landesregierung zum Aufbau eines Wissenschaftsstandorts auf dem Betriebsgelände gelang es in Wildau, mit der Einbindung der Technischen Hochschule und weiterer Technologiezentren aus einem ehemaligen DDR-Großbetrieb mit 3500 Beschäftigten einen kombinierten Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort mit 3500 Studierenden und etwa 500 Beschäftigten in kleinen und mittelständischen Unternehmen zu formen. Trotz der weitestgehend diversifizierten Wirtschaftsstruktur bildet der Maschinenbau bis in die Gegenwart nach wie vor das Herz des ehemaligen Werksgeländes der Schwermaschinenbau AG Wildau bei Berlin.

Die Rathenower Optischen Werke und die Bedeutung von Unternehmensberatungen

Bereits das von der Volkskammer der DDR beschlossene Treuhandgesetz sah eine Organisation vor, in der große Treuhand-AGs unter »Hinzuziehung von Unternehmensberatungs- und Verkaufsgesellschaften sowie Banken und anderen geeigneten Unternehmen« die Privatisierung durch

307 Aktuelle Zahlen entstammen den Internetpräsenzen der Unternehmen.

Veräußerung von Geschäftsanteilen oder Vermögensanteilen oder die Stilllegung und Verwertung des Vermögens von nicht sanierungsfähigen Unternehmen oder Unternehmensteilen gewährleisten sollten. Mit Roland Berger und McKinsey waren zwei Unternehmensberatungen maßgeblich für die (das Volkskammergesetz übergehende) Neuorganisation der THA im Sommer 1990 verantwortlich.³⁰⁸ Der Einfluss von Unternehmensberatungen wuchs nicht nur durch deren Tätigkeit im Leitungsausschuss. Westdeutsche Berater und Wirtschaftsprüfer waren beim Wirtschaftsumbau auf fast allen Ebenen maßgeblich mitbeteiligt.³⁰⁹ Die Rolle der Unternehmensberatung Price Waterhouse bei der Privatisierung der Rathenower Optischen Werke zeigt den Umfang der Aktivitäten von Beratungsgesellschaften im Zuge des Transformationsprozesses.

Brillenmonopolist in der DDR

Zu Beginn des 19. Jahrhunderts hatte sich Rathenow zur »Wiege der optischen Industrie« in Deutschland entwickelt.³¹⁰ Zahlreiche optische Kleinbetriebe prägten das verarbeitende Gewerbe in der Stadt im Havelland. Nach dem Zweiten Weltkrieg erfolgte durch staatlich gelenkte Konzentrationsprozesse eine Überführung der Einzelstandorte in größere betriebliche Strukturen. 1972 wurde aus der Produktionsgenossenschaft des Handels J.H.A Duncker der VEB Augenoptik »Hermann Duncker«.³¹¹ 1978 wurde dieser Teil des Kombinats Carl Zeiss Jena und 1980 erfolgte die Zusammenlegung mit dem VEB Rathenower Optische Werke, der bereits seit 1966 zum Kombinat Carl Zeiss gehört hatte.³¹² Der so entstandene VEB Rathenower Optische Werke »Hermann Duncker« (ROW) war

308 Vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 141.

309 Vgl. Böick: *Berater in »blühenden Landschaften«*, S. 41–55.

310 Vgl. Götze: *Stadt der Optik*, S. 12–49.

311 Vgl. ebd., S. 34. Auf Druck der SED, den Betrieb umzubenennen, entschied sich die Betriebsführung für den KPD-Mitbegründer Hermann Duncker als Namenspatron, um den Familiennamen des Urahns der optischen Industrie weiterhin im Namen führen zu können. Vgl. Interview mit Randolph Götze.

312 Vgl. Blauhut/Musold: *Geschichte der Brillenfassungsindustrie*, S. 64.

seitdem als Monopolist in der DDR Alleinhersteller von Brillengläsern und Brillenfassungen. 1987 arbeiteten im Betrieb 4653 Beschäftigte – davon 2937 bzw. 63 Prozent als Produktionspersonal.³¹³ Ende der 1980er-Jahre fertigten die Rathenower Optischen Werke 7,6 Millionen Brillengläser und 4,2 Millionen Fassungen jährlich.³¹⁴ Allerdings waren die Auswahl und die modische Vielfalt der Brillen für DDR-Bürger äußerst beschränkt. Problematisch für die Versorgung in der DDR waren zudem häufige Exportaufträge (insgesamt 20 Prozent des Umsatzes), insbesondere in den RGW-Raum (Sowjetunion, Ungarn, Bulgarien). Derartige Exporte genossen Priorität und durch sie kam es mitunter zu erheblichen Lieferverzögerungen auf dem ostdeutschen Markt. In Rathenow wurden Brillengläser aus Mineralglas (Silikat) und Kunststoff, Brillenfassungen aus Metall und Kunststoff (Acetat) sowie Mikroskope und Ferngläser oder Schleif- und Poliermaschinen gefertigt. Um den wachsenden Bedarf an Brillen abdecken zu können, erfolgten in den 1970er- und 1980er-Jahren Investitionen zum Aufbau neuer Produktionsanlagen. Noch 1987 begann der Aufbau einer neuen Fertigungsstätte für Kunststofflinsen, der bis 1990 dauerte.³¹⁵

Durch die erfolgten Investitionen lag das Alter der Produktionsmittel des VEB Rathenower Optische Werke »Hermann Duncker« bei 4,9 Jahren. Damit waren die Anlagen deutlich jünger und damit moderner als im Durchschnitt der DDR-Industriebetriebe.³¹⁶

Zu den sozialen Leistungen des Betriebs gehörten die Verpflegung der Angestellten in Küchen und Kantinen, Ferienheime an der Ostsee, eine eigene Berufsschule, ein Betriebskindergarten und eine Betriebskinderkrippe sowie ein Sportgelände und eine Betriebssportgemeinschaft mit 17 Abteilungen und 2400 Mitgliedern. Diese Einrichtungen

313 Vgl. VEB Rathenower Optische Werke »Hermann Duncker«, Zahlen und Fakten, o. D., S. 1, Archiv Optik Industrie Museum Rathenow, Optisches Sammlungsgut (künftig AR-ROW), unfol.

314 Vgl. ebd., S. 2.

315 Vgl. Götze: Stadt der Optik, S. 38.

316 Vgl. Sanierungskonzeption der Rathenower Optischen Werke GmbH vom 7.5.1991, AR-ROW, unfol.



Abbildung 12: Neue Produktionsstätte zur Fertigung von Kunststofflinsen in den Rathenower Optischen Werken 1989

verursachten dem Betrieb Kosten in Höhe von sechs bis sieben Millionen Mark jährlich.³¹⁷

In der Bundesrepublik stellte die optische Industrie bzw. die Brillenfertigung bis 1990 einen Wachstumsmarkt dar. Seit den 1970er-Jahren erfolgte dabei zunehmend ein Umbau der Hersteller- und Abnehmerstruktur. Unter anderem mit Fielmann oder Apollo entstanden Optikerketten, die im Einzelhandel zunehmend Marktanteile gewannen, weil sie günstige Kassenmodelle in großer Zahl herstellten.³¹⁸ 1990 verzeichnete die westdeutsche augenoptische Industrie einen Zuwachs von 10 Prozent.³¹⁹ Mitte 1991 lag die Zuwachsrate gegenüber dem Vorjahr bei 15 Prozent. Bei den Produkten war ein allgemeiner Trend hin zu Kunststoffgläsern zu verzeichnen. Deren Anteil lag 1990 in der westlichen Welt bereits bei über 50 Prozent, Tendenz steigend, während dieser in Rathenow nur bei

317 Vgl. VEB Rathenower Optische Werke »Hermann Duncker«, Zahlen und Fakten, S. 4, AR-ROW, unfol.

318 Vgl. Lieber Fürst als General: Der Optiker Günther Fielmann, in: Der Spiegel vom 12.8.1985.

319 Vgl. Umsatzrückgänge auf allen Gebieten, in: Märkische Allgemeine Zeitung vom 29.1.1991.

2,6 Prozent lag.³²⁰ Vor dem Hintergrund eines Wachstumsmarktes schuf der Aufbau einer neuen Fertigungsanlage für Kunststofflinsen Ende der 1980er-Jahre jedoch die entsprechenden Kapazitäten für die Rathenower Optischen Werke, um diesem Trend folgen zu können.

Neue Konzepte zum Erhalt von ROW

Infolge des von der Modrow-Regierung erlassenen Gesetzes zur Reprivatisierung stellten 384 Mitglieder der Produktionsgenossenschaft des Handwerks (PGH) »Johann Heinrich August Duncker« Anträge auf Rückübertragung ihrer 1972 verstaatlichten Betriebe. Diese Betriebsteile wurden im April 1990 aus dem VEB Rathenower Optische Werke ausgegliedert, der am 1. Juli 1990 in die Rathenower Optische Werke GmbH umgewandelt wurde und aus dem Kombinat Carl Zeiss ausschied.³²¹

Im Mai 1990 präsentierte die Geschäftsführung von ROW eine neue Firmenstrategie unter dem Namen »Concept 90« im Rahmen einer dreitägigen Unternehmenspräsentation im Zeiss-Planetarium in Ost-Berlin. Ziel des Konzepts war es, sämtliche augenoptischen Leistungen, von den Gläsern über die Fassungen bis hin zur Einrichtung der Optikerläden, aus einer Hand bereitzustellen. Als Partner für das Konzept konnten Carl Zeiss Jena und westdeutsche Kooperationspartner für Fassungskollektionen, Werkstattausrüstungen und Softwarelösungen gewonnen werden.³²²

Das unternehmenseigene Sanierungskonzept sah für 1991 ursprünglich einen Umsatz von 191 Millionen DM vor. Diese Erwartung wurde allerdings nach einem Umsatzergebnis von 47,9 Millionen DM im zweiten Halbjahr 1990 (bei einem gleichzeitigen Verlust von 27 Millionen DM) in Zusammenarbeit mit einer West-Berliner Wirtschaftsprüfungsgesellschaft deutlich nach unten korrigiert. Nach 115 Millionen in Januar

320 Vgl. Chancen für Rathenower Brille?, in: Der Morgen vom 9.9.1990.

321 Vgl. Blauhut/Musold: Geschichte der Brillenfassungsindustrie, S. 86; Götz: Stadt der Optik, S. 40.

322 Vgl. ROW hat jetzt 7 Partner zur Seite, in: Märkische Volksstimme vom 26.5.1990.

rechnete man im April 1991 immerhin noch mit 90 Millionen DM Jahresumsatz.³²³ ROW plante, 80 Prozent seines Absatzes in den neuen Bundesländern zu realisieren und zugleich einen zunehmenden Absatz in den westdeutschen Ländern zu erreichen. So sollte nach einem Krisenjahr 1991 bereits 1992 ein ausgeglichenes Geschäftsergebnis (Break-even) erreicht werden.³²⁴ Bei der Verfolgung dieser Ziele ging die Unternehmensleitung davon aus, dass eine Wettbewerbsfähigkeit nur durch einen enormen Personalabbau innerhalb eines Jahres zu erreichen sei. Von einstmal 3956 Beschäftigten am 1. Juli 1990 sollten am 30. Juni 1991 nur noch 850 im Betrieb verbleiben.³²⁵

Obwohl auch die THA ROW bescheinigte, »mit einer der modernsten Maschinenausstattung, die eine qualitätsgerechte Produktion gestattet«, ausgerüstet zu sein, verschlechterte sich der Absatz kontinuierlich, da ostdeutsche Optiker verstärkt auf westliche Erzeugnisse setzten.³²⁶ ROW verzeichnete zwischen Juni 1990 auf Januar 1991 daher Umsatzrückgänge um 80 Prozent bei Rezeptgläsern und 75 Prozent im Gerätebau. Die THA stellte in der Folge mehrfach Darlehen zur Verfügung, um die Zahlungsfähigkeit des sich zunehmend verschuldenden Unternehmens zu gewährleisten.

Ende Januar 1991 bildete sich der Aufsichtsrat von ROW unter Leitung des Siemens-Vorstandsmitglieds Hans Lüttgert. Insbesondere im Bereich Fassungen hatte sich die Situation währenddessen »dramatisch« entwickelt, wie der Aufsichtsrat feststellte, während die Bereiche optische Geräte (Mikroskope) und Brillengläser positivere Entwicklungen verzeichneten.³²⁷

323 Vgl. Stellungnahme zu dem Sanierungskonzept der Rathenower Optischen Werke GmbH vom 2.12.1990, S. 4, AR-ROW, unfol.; Protokoll der 68. Sitzung des Leitungsausschusses vom 25.5.1991, BArch Berlin, B 412/16307, Bl. 32.

324 Vgl. ebd., Bl. 34.

325 Vgl. Bericht über die zweite Nachtragsprüfung der DM-Eröffnungsbilanz, Wirtschaftliche Grundlagen ROW, o. D., AR-ROW, unfol.

326 THA-Direktorat Optik/Keramik/Feinmechanik: ROW Rathenower Optische Werke GmbH vom 25.1.1991, BArch Berlin, B 412/23328, Bl. 13.

327 Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 27.3.1991, S. 2, AR-ROW, unfol.

Negativimage und Absatzeinbrüche

Am 10. Mai 1991 besuchte Ministerpräsident Manfred Stolpe ROW und sagte dem Werk die politische Unterstützung der Landesregierung zu.³²⁸ Zwar konnte Stolpe keine finanzielle Hilfe anbieten, dafür erklärte er sich bereit, in einem Brief an sämtliche Augenoptiker des Landes für ROW und seine Produkte zu werben. Das negative Image des Betriebs ließ sich jedoch an der Reaktion einiger Augenoptiker auf Stolpes Schreiben vom 28. Mai 1991 ablesen. So berichtete einer der Adressaten in seiner Antwort, dass er für ROW keinerlei Sympathie übrighätte, da er »dort Jahrzehnte wie ein Bettler behandelt wurde. Jahrelang habe ich mir geschworen, daß ich, wenn ich die Gelegenheit dazu habe, keinen einzigen Artikel mehr in Rathenow kaufen werde.«³²⁹ In anderen Schreiben wurden die »Arroganz und Überheblichkeit« der Geschäftsführung kritisiert, die letztlich zu einem »berechtigte[n] Hass auf die Rathenower Optischen Werke [geführt hätten], der sich unter den Augenoptikern der DDR breitgemacht hatte«.³³⁰

Abgesehen vom Negativimage bestanden im ROW weiterhin Zuverlässigkeits- und Serviceprobleme. Als wesentlichen Baustein für eine zukünftige Imageverbesserung sah die Unternehmensleitung daher das Warenzeichen Carl Zeiss an, dessen Weiternutzung erfolgen sollte, obwohl ROW nicht mehr zum Kombinat gehörte und die Gläser auch nicht in Jena, sondern in Rathenow hergestellt wurden. Mit der Privatisierung des Standorts in Jena forderte die Carl Zeiss Stiftung ROW jedoch auf, die Nutzung des Markennamens und Warenzeichens einzustellen.³³¹ Unter Vermittlung der THA konnte zumindest eine sogenannte Aufbrauchfrist

328 Vgl. Lupe – Zeitung der Rathenower Optische Werke GmbH vom 27.5.1991, S. 2, AR-ROW, unfol.

329 Antwortschreiben an Ministerpräsident Manfred Stolpe vom 27.6.1991, AR-ROW, unfol.

330 Antwortschreiben auf den Brief des Ministerpräsidenten Stolpe an die Brandenburger Augenoptiker vom 21.6.1991, AR-ROW, unfol.

331 Zur Privatisierung des Kombinates Carl Zeiss Jena vgl. Pahlow/Steiner: Die Carl-Zeiss-Stiftung in Wiedervereinigung.

für bereits gefertigte Produkte bis Ende 1992 erreicht werden.³³² Für die Zukunft konnte Rathenow aber nicht länger auf den Markenvorteil zählen.

Aufgrund der sich enorm verschlechterten Umsatzentwicklung forderte die THA ein neues Sanierungskonzept von ROW ein. Dieses Konzept vom Mai 1991, an dessen Erstellung die Unternehmensberatung Price Waterhouse beteiligt war, sah eine Reduktion von acht auf die beiden modernsten der Fertigungsstätten sowie einen Beschäftigtenabbau von 1100 auf noch 350 Beschäftigte vor.³³³ Der Leitungsausschuss konstatierte im Rahmen der Bewertung des Konzepts eine »fehlende Beherrschung dieses design- und markenbestimmten Geschäfts«, ³³⁴ »Schwachstellen im Management«, eine zu hohe Fehlproduktion und ein nicht »einheitliche[s] Verständnis von Aufsichtsrat und Geschäftsführung über Erhalt Gesamtunternehmen vs. Zerlegung« wurden darüber hinaus kritisiert.³³⁵

Nachdem der Umsatz im ersten Halbjahr 1991 bei nur 20 statt der geplanten 45 Millionen DM lag, verschlechterte sich die Absatzperspektive ab Sommer 1991 noch weiter, da auch der Export beinahe komplett zusammenbrach.³³⁶ Die THA forderte daraufhin von ROW eine Trendwende in der Umsatzentwicklung ein, um eine Sanierung weiterhin begleiten zu können.

Privatisierungsauftrag für Price Waterhouse

Am 4. Juli 1991 kam es zu einer Besprechung des zuständigen Branchendirektorats der THA mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden und dem neuen Geschäftsführer von ROW. Die THA erklärte in diesem Gespräch, dass sie aufgrund der seit dem 1. Juli 1990 aufgelaufenen Verluste sowie der

332 Vgl. Schreiben des Vorstandes von Carl Zeiss Oberkochen an THA-Vorstand Dr. Wild vom 22.10.1991, BArch Berlin, B 412/42181, unfol.

333 Vgl. Sanierungskonzeption der Rathenower Optischen Werke GmbH vom 7.5.1991, S. 12, AR-ROW, unfol.

334 68. Sitzung des Leitungsausschuss am 25.5.1991: Zusammenfassung Rathenower Optische Werke, BArch Berlin, B412/16307, Bl. 30.

335 Ebd.

336 Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 27.3.1991, S. 2, BArch Berlin, B 412/42167, Bl. 363.

negativen Markt-, Vertriebs- und Umsatzentwicklung die Sanierung nur noch restriktiv begleiten wolle. Stattdessen sollten die Aktivitäten »nunmehr endgültig und konzentriert auf die zügige Privatisierung des Unternehmens« gerichtet werden.³³⁷ Bereits vor dem Gespräch hatte die THA die Unternehmensberatung Price Waterhouse mit der Privatisierung von ROW auf der Basis eines Erfolgshonorars beauftragt. Dieser Vertrag übertrug Price Waterhouse die »maßgebliche Führung der Vertragsverhandlungen und [die] Vorbereitung des Vertragsabschlusses«.³³⁸ Die Beratungsfirma priorisierte zunächst eine Gesamtveräußerung des Unternehmens und alternativ eine Veräußerung in Einzelsparten.

Nachdem die Unternehmensberatung die ROW im Rahmen der Ausschreibung 47 Firmen angeboten hatte, fand im Juli 1991 eine Ortsbegehung mit 16 potenziellen Investoren statt. Von diesen gaben nach dem Erhalt wesentlicher Kennzahlen letztlich sechs Unternehmen Angebote ab, wovon nur eines für das Gesamtunternehmen galt.³³⁹ Dieses Angebot wurde von Price Waterhouse allerdings als zu hohes Risiko abgelehnt, da die Finanzierung hauptsächlich auf Fremdkapital beruhte. In der Folge legte dieser Interessent ebenfalls ein Teilangebot vor.³⁴⁰ In den Verhandlungen wurde daher festgelegt, dass die ROW-Betriebsteile einzeln in Form von Asset-Deals (Anlagenkäufen) privatisiert werden sollten.

Während der Verhandlungen zog sich die britische Firma Optoplast, die die Produktion von Fassungen und Gläsern von London und Liverpool nach Rathenow verlegen wollte, vom Kaufvertrag zurück.³⁴¹ Stattdessen gründete ein Mitarbeiter von Optoplast die Optiplast Brillenaccessoires GmbH und bewarb sich als Käufer für die Sparte Silikatlinsen, wobei er den Erhalt von 150 Arbeitsplätzen ankündigte. Am 25. November 1991

337 Internes Schreiben des zuständigen Direktorats an THA-Vorstand Dr. Wild vom 5.2.1992, BArch Berlin, B 412/42168, Bl. 14 f.

338 Auftrag und Honorarvereinbarung zwischen der THA und der Price Waterhouse Unternehmensberatung vom 4.7.1991, BArch Berlin, B 412/42187, Bl. 327.

339 Vgl. »Optiker Stadt« Rathenow, o. D., BArch Berlin, B 412/42182, Bl. 26.

340 Vgl. ebd.

341 Vgl. Firma Optoplast trat vom Kauf zurück, in: Märkische Allgemeine Zeitung vom 26.11.1991.

stimmte der Vorstand der THA den Teilverkäufen der Sparten Brillengläser, Brillenfassungen und Gerätebau zu.³⁴² Zusammen sollten so 560 Arbeitsplätze sowie 27 Millionen DM an Investitionen garantiert werden, die sich mittelfristig auf 870 Arbeitsplätze und 40 Millionen DM Investitionen erhöhen sollten.³⁴³ Als Käufer traten aus- wie inländische Investoren auf. Die Sparten Silikat- und Kunststoffgläser gingen an Optiplast sowie den französischen Optikkonzern Essilor. Die Acetat- und Metallfassungen-Abteilungen kauften die Firma Corona Optik aus Schleswig-Holstein und die reprivatisierte J.H.A. Duncker Rathenow. Die Fertigung von Mikroskopen und optischen Geräten übernahm Askania Rathenow, eine Neugründung bzw. Tochterfirma der ISCO Optik aus Göttingen, mit den dazugehörigen Produktionsstandorten.

Obwohl Optiplast den von der THA bis zum 27. Dezember 1991 geforderten Nachweis einer Bankbürgschaft nicht erbringen konnte, übertrug die THA den Betriebsteil Silikatgläser zum 1. Januar 1992 an das Unternehmen. Allerdings musste der Kaufvertrag im Juli 1992 rückabgewickelt werden, weil bis dahin keine Bürgschaft bzw. Zahlungen erbracht wurden.³⁴⁴

Am 6. Dezember 1991 hatte die THA in einer Pressemitteilung die neuen Investoren für die zu verkaufenden Betriebsteile von ROW verkündet und die Privatisierung der optischen Industrie in den neuen Bundesländern nach dem Verkauf von Carl Zeiss Jena im Wesentlichen für abgeschlossen erklärt.³⁴⁵ Zudem rechnete die THA mit der Möglichkeit einer »zusätzlichen Sicherung von Arbeitsplätzen durch weitere Optiker-Unternehmen, die sich dem Standort Rathenow anschließen werden«.³⁴⁶

342 Vgl. Protokoll der Vorstandssitzung der THA vom 25.11.1991, BArch Berlin, B 412/2616, Bl. 8.

343 Vgl. Pressemitteilung der THA vom 6.12.1991: »Privatisierung der optischen Industrie in den neuen Bundesländern abgeschlossen«, in: Treuhandanstalt (Hg.): Medienarchiv auf CD-Rom.

344 Vgl. Internes Schreiben des Direktors Abwicklung an Vorstandsmitglied Dr. Klinz vom 31.7.1992, BArch Berlin, B 412/42187, Bl. 195.

345 Vgl. THA-Pressemitteilung vom 6.12.1991: »Privatisierung der optischen Industrie in den neuen Bundesländern abgeschlossen«, in: Treuhandanstalt (Hg.): Medienarchiv auf CD-ROM.

346 Ebd.

Tabelle 24: Investoren im Rahmen der Teilprivatisierungen der ROW GmbH³⁴⁷

Firma:	Askania Werke Rathenow GmbH	Essilor Rathenow GmbH	Optiplast	Helm/Corona- Optik GmbH	Duncker
Kaufgegenstand	Hauptgebäude der ROW mit der Sparte Gerätebau (Mikroskope und optische Geräte)	Sparte Brillen- gläser (Kunst- stoffgläser) und dazugehörige Produktions- gebäude	Sparte Brillen- gläser (Silikat) und dazugehö- rige Produk- tionsgebäude	Sparte Fassungen (Acetat) und dazugehörige Produktions- gebäude	Sparte Fassun- gen (Metall) und Werkzeug- bau und dazu- gehörige Produk- tionsgebäude
Verrechneter Kaufpreis in Millionen DM	1,1	3,3	4,1	12,5	0,7 (Zuschuss durch THA)
Arbeitsplatz- zusagen (davon vertraglich abgesichert)	200 (160)	200 (103)	150 (110)	200 (112)	120 (75)
Investitionen in Millionen DM (davon vertrag- lich abgesichert)	16,7 (9,1)	8,8 (3,5)	4,5 (4,5)	5,0 (5,0)	5,0 (5,0)
Fortführungs- konzept	Produktion und Vertrieb von optischen Geräten mit dem Schwerpunkt Mikroskope	Aus- und Aufbau einer Silikatferti- gung am Stand- ort Hasenweg (Neubau für Plastlinsen)	Fortführung der bisherigen Silikatgläser- fertigung	Fortführung der Herstellung von Acetat-Brillen- fassungen	Fortführung der Herstellung von Metallfassungen sowie des Werk- zeugbaus für Metallfassungen

347 Vorlage für den Gesamtvorstand der Treuhandanstalt: Privatisierung der Rathenower Optischen Werke vom 21.11.1991, BArch Berlin, B 412/2616, Bl. 37–81, hier Bl. 41.

Tabelle 25: Mitarbeiterabbau in der ROW GmbH zwischen dem 1.7.1990 und dem 1.1.1992³⁴⁸

Beendigungsgrund	Anzahl Mitarbeiter	Aufwendungen laut Sozialplan der ROW GmbH (in DM)
Altersübergangsgeld (älter als 59 Jahre)	376	1 880 000
Altersübergangsgeld (jünger als 59 Jahre)	70	140 000
Ausgründung	149	745 000
ABM/Qualifizierung	55	165 000
Eigenkündigungen	16	0
gestorben	2	0
Betriebsbedingte Kündigungen	2543	12 715 000 (5000 je Beschäftigtem)
davon Aufhebungsverträge	497	2 485 000
davon ausländische Beschäftigte	199	995 000
nicht betriebsbedingte Kündigungen	4	0
Übernahme in »Betriebsorganisatorische eigenständige Einheit«	596	2 980 000
Summe	3811	18 625 000

Bis zur Privatisierung war bereits die Ausgründung von nicht betriebsnotwendigen Unternehmensteilen erfolgt. Hierzu zählten unter anderem drei Anlagen- und Maschinenbaufirmen, ein Maler- und ein Maurerbetrieb, eine Sicherheitsfirma und der Kindergarten. Insgesamt 150 Arbeitsplätze wurden so aus ROW ausgegliedert.³⁴⁹

Die THA hatte bis dahin Mittel in Höhe von 121 Millionen DM für die aufgelaufenen Verluste und Restrukturierungen bereitgestellt. Hinzu kamen die Übernahme von 130 Millionen DM Altschulden und von 18 Millionen DM für Sozialplanaufwendungen für die 3811 aus dem Unternehmen ausgeschiedenen Beschäftigten sowie weitere Kosten im Zuge der

348 Vgl. Mitarbeiterentwicklung in der Zeit vom 1.7.1990 bis heute, o. D., BArch Berlin, B 412/42168, Bl. 394.

349 Vgl. Übersicht zum Privatisierungsprozess der ROW GmbH, o. D., BArch Berlin, B 412/42168, Bl. 395.

Teilprivatisierungen.³⁵⁰ Die Liquidation selbst sollte noch einmal weitere 109 Millionen DM kosten. Der verbliebene Teil der ROW GmbH – es handelte sich hierbei im Wesentlichen um Immobilien, Grundstücke und ein Rechenzentrum – mit 630 Arbeitnehmern (davon 450 in Kurzarbeit Null) wurde als verbliebene Mantelgesellschaft in Form einer »Betriebsorganisatorisch eigenständigen Einheit« in Liquidation geschickt. 174 der noch in der Restgesellschaft tätigen Beschäftigten konnten mithilfe von ABM in die eigens gegründete Rathenower Arbeitsförderungs- und Qualifizierungs GmbH befristet übernommen werden.

Kontroverse um die Rolle der Unternehmensberatung

Der Aufsichtsrat von ROW löste sich als Folge des Liquidationsbeschlusses im Januar 1992 auf und kritisierte anlässlich seiner letzten Sitzung die Arbeit von Price Waterhouse, deren Leistung »im krassen Missverhältnis zu den hier für ROW gezahlten Honoraren« gestanden habe.³⁵¹ Als zentralen Kritikpunkt hob das Gremium den vorzeitigen Abbruch der Sanierung von ROW zugunsten von Einzelprivatisierungen sowie die Befürchtung hervor, dass Rathenow als Stadt der Optik nachhaltig in seiner Wirtschaftsstruktur geschädigt wurde.³⁵² Darüber hinaus bedauerte der ROW-Aufsichtsrat, dass die brandenburgische Landesregierung im Gegensatz zur Thüringer »keine rechtzeitige, wirksame Hilfestellung geleistet hat«.³⁵³

Innerhalb der THA herrschte hinsichtlich der Vorwürfe eine gänzlich andere Auffassung. Intern erklärte der für den Bereich Optik zuständige Direktor gegenüber dem verantwortlichen Vorstandsmitglied Klaus-Peter

350 Internes Schreiben des zuständigen Direktorats an THA-Vorstand Dr. Wild vom 5.2.1992, BArch Berlin, B 412/42168, Bl. 16.

351 Schreiben des Vorsitzenden des Aufsichtsrates der Rathenower Optische Werke GmbH an das Präsidium des Verwaltungsrates der Treuhandanstalt vom 27. Januar 1992, BLHA, Rep. 1700 MW, Nr. 198, unfol.

352 Vgl. ebd., S. 2.

353 Ebd., S. 3. Damit bezog sich der Aufsichtsrat auf die Privatisierung des VEB Carl Zeiss Jena. Siehe Pahlow/Steiner: Die Carl-Zeiss-Stiftung in Wiedervereinigung, S. 527–542.

Wild, dass kein einziges Argument und kein einziger Vorwurf substantziell begründet sei:

»Es ist im Gegenteil sogar so, daß dieser Herr allen Grund hat über sein Wirken als Aufsichtsratsvorsitzender zu schweigen, [...] da in maßgeblicher Verantwortung des Aufsichtsratsvorsitzenden und einiger Herren in diesem Gremium die Privatisierung über Monate verzögert wurde. Hier jetzt der Treuhandanstalt den schwarzen Peter zuzuschieben ist der Absicht geschuldet, sich von dem Makel des Versagens reinzuwaschen.«³⁵⁴

Das letztlich von Birgit Breuel an die Mitglieder des ROW-Aufsichtsrats versendete Antwortschreiben stellte in entschärfte Form fest, dass die »getroffenen Feststellungen beziehungsweise Vorwürfe [...] durch den zuständigen Bereich der Treuhandanstalt weitgehend anders gesehen und beurteilt« worden seien. Das Ergebnis der Privatisierung bezeichnete Breuel dabei insgesamt als positiv und ergänzte, »daß dabei enorme finanzielle Mittel aufgewendet werden mußten und gleichzeitig nur 10–20 % der personellen Kapazität erhalten werden konnte, ist maßgeblich auf die gegenwärtig rezessive und komplizierte Situation in diesem Branchenebereich zurückzuführen.«³⁵⁵ Noch weitaus abweisender fiel die Antwort des Verwaltungsratsvorsitzenden der THA, Jens Odewald, aus, der die »angezeigten Aspekte [...] als durchaus legitime Meinungsverschiedenheiten bei der Realisierung eines derartigen problemvollen Prozesses« bewertete.³⁵⁶

Im Ergebnis der Teilverkäufe der ehemaligen Produktionsstandorte des ROW blieben von 4328 Beschäftigten am 1. Juli 1990 nach der Privatisierung zunächst etwa 500 Beschäftigte in der optischen Industrie erhalten.³⁵⁷ In der Stadt Rathenow bedeutete der Beschäftigtenabbau bei ROW,

354 Internes Schreiben des zuständigen Direktorats an THA-Vorstand Dr. Wild vom 5.2.1992, BArch Berlin, B 412/42168, Bl. 25.

355 Antwortschreiben von Birgit Breuel an den Aufsichtsratsvorsitzenden der ROW vom 12.2.1992, BArch Berlin, B 412/42168, Bl. 6.

356 Antwortschreiben von Dr. Jens Odewald an den ehemaligen Aufsichtsratsvorsitzenden der ROW GmbH vom Februar 1992, BArch Berlin, B 412/42168, Bl. 8.

357 Vgl. ebd.

bedingt durch die traditionelle Ausrichtung auf die optische Industrie, einen rasanten Anstieg der Arbeitslosigkeit. Die 32 000-Einwohner-Stadt verzeichnete im März 1993 eine offizielle Arbeitslosenrate von 18 Prozent. Unter der Berücksichtigung der Kurzarbeiter (größtenteils Nullstunden) und zeitlich befristeter Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen lag die Unterbeschäftigung damit zeitweise bei 38 Prozent.³⁵⁸ Auch die weitere Entwicklung der Standorte des ROW blieb nicht unproblematisch. Es kam zu einer Vielzahl von Betriebsschließungen und Neugründungen.³⁵⁹ Die Askania Werke Rathenow GmbH konnte sich mit der Mikroskopfertigung nicht behaupten. 1995 meldete das Unternehmen mit 160 Beschäftigten Konkurs an. Nachdem Mitarbeiter von Askania 1996 einen Neustart in geringem Umfang gewagt hatten, konnte sich der neue Betrieb mit allerdings nur noch etwa zehn Beschäftigten unter dem Namen Mikroskop Technik Rathenow GmbH schließlich etablieren.³⁶⁰ Essilor stellte nach der Übernahme des Kunststofflinsenwerks die Produktionsanlagen auf die Fertigung von mineralischen Gläsern um. Bis Dezember 1996 wuchs die Beschäftigtenzahl auf 196 an. In der Folge wurde die deutschlandweite Mineralglasfertigung nach Rathenow verlegt. Während Essilor noch 1991 davon ausging, dass der »Anteil der Silikatgläser noch viele Jahre den der Kunststoffgläser übersteigen wird«, zeigte die weitere Entwicklung jedoch eine immer stärkere Ausrichtung auf Kunststofflinsen, die heute einen Marktanteil von 90 Prozent haben. Essilor schloss daher den Standort in Rathenow 2013³⁶¹ Auch die Firma Duncker konnte sich nicht lange behaupten und beendete ihre Tätigkeit nach Differenzen zwischen den Gesellschaftern 1997.³⁶²

Als für Rathenow seitdem prägend erwies sich die Entscheidung von Fielmann 1991, nach Rathenow zu gehen und eine neue Produktion von

358 Düstere Aussichten für die »Stadt der Optik«, in: Süddeutsche Zeitung vom 26.3.1993.

359 Vgl. Götze: Stadt der Optik, S. 40–48; Blauhut/Musold: Geschichte der Brillenfassungsindustrie, S. 86–89.

360 Vgl. Götze: Stadt der Optik, S. 46.

361 Vgl. Essilor schließt zum 31. Dezember, in: Märkische Allgemeine Zeitung vom 12.6.2013.

362 Vgl. Blauhut/Musold: Geschichte der Brillenfassungsindustrie, S. 88.

Kunststofffassungen aufzubauen.³⁶³ Den Standort kannte Fielmann nicht nur aufgrund seines Rufes als »Stadt der Optik«, sondern auch deshalb gut, da der VEB ROW noch vor der Währungsunion 150 000 Exportfassungen für Fielmann hergestellt hatte.³⁶⁴ Fielmann übernahm in der Folge auch die Corona Optik GmbH und kaufte weitere Betriebsteile aus der in Liquidation befindlichen ROW. 1999 erfolgte die Entscheidung, die Fertigungskapazitäten der Glasproduktion zu erweitern und zugleich Logistik- sowie Ausbildungsstrukturen in Rathenow zu konzentrieren.³⁶⁵ Als Tochterunternehmen der Fielmann AG produzierte die Rathenower Optik GmbH 2014 6,5 Millionen Brillengläser. Zusammen mit den Bereichen Logistik und Ausbildung beschäftigt Fielmann am Standort Rathenow 1000 Mitarbeiter.³⁶⁶ Jede zweite in Deutschland getragene Fielmann-Brille kam 2016 aus Rathenow.³⁶⁷ Zusammen mit den kleineren Betrieben beschäftigte die optische Industrie in Rathenow im selben Jahr mindestens 1120 Beschäftigte.³⁶⁸

ROW und die Privatisierung der Privatisierung

Angeichts des Verlusts der Monopolstellung, die ROW in der DDR innegehabt hatte, gravierender Imageprobleme und von Umsatzrückgängen sowie den daraus resultierenden hohen Verlusten der Rathenower Optischen Werke hatte sich die THA bereits im Sommer 1991 entschieden, eine rasche Privatisierung des Betriebs anzustreben. Mit der Privatisierung beauftragt wurde die Unternehmensberatung Price Waterhouse. Die THA war an der Privatisierung von ROW im Grunde nur noch insofern beteiligt, als dass sie dem Betrieb die Altschulden erließ und den Vertrag mit den Käufern unterzeichnete. Auf der Basis der Angebote, die

363 Vgl. Brillenkönig Fielmann baut ein Werk in Rathenow, in: Berliner Kurier vom 2.8.1991.

364 Vgl. Blauhut/Musold: Geschichte der Brillenfassungsindustrie, S. 88.

365 Vgl. Kopp: Die Rathenower Brillenglasherstellung, S. 71.

366 Vgl. ebd.

367 Vgl. Die Geschichte der Optikindustrie in Rathenow, in: Märkische Allgemeine Zeitung vom 15.4.2016.

368 Vgl. Götze: Stadt der Optik, S. 40.

kein tragfähiges Konzept zur Weiterführung des Gesamtunternehmens umfassten, erfolgte letztlich eine direkte Vergabe der Betriebsteile an die Einzelbieter, die keine Konkurrenz hatten.

In die Privatisierungsverhandlungen wurde die ROW-Geschäftsführung nicht miteinbezogen.³⁶⁹ Der ROW-Aufsichtsrat wollte die Privatisierung als Ganzes erreichen und zunächst den Betrieb sanieren. Noch im Oktober 1991, als die Verhandlungen zu den Teilprivatisierungen schon weit gediehen waren, legte er ein neues Sanierungskonzept vor. Damit unterschied sich die Position des Aufsichtsrates von den Auffassungen der THA und auch der Landesregierung. Allerdings herrschten auch im Aufsichtsrat selbst vereinzelt Zweifel, ob eine Sanierung vor dem Hintergrund der sich verschlechternden Absatzentwicklung sowie des »Risikos der vorhandenen Demotivation« bzw. des Abwanderns der Mitarbeiter tragfähig gewesen wäre.³⁷⁰ Ebenso trug die Geschäftsführung nicht eindeutig diese Position mit. Ursprünglich strebte sie zwar einen Erhalt des Unternehmens als Ganzes an, hielt aber im September 1991 die baldige Privatisierung von ROW für die einzig richtige Lösung.³⁷¹

Die brandenburgische Landesregierung legte ihre Priorität letztlich auf den Erhalt Rathenows als Stadt der Optik und nannte dies ein »wesentliches strukturpolitisches Anliegen des Landes«.³⁷² Dies bedeutete in erster Linie aber eine Standortpolitik und nicht eine spezifische Unternehmenspolitik. Das Privatisierungskonzept der THA mit den Teilverkäufen bewertete die Landesregierung denn auch als »vergleichsweise gute Lösung« für die Zukunft des Betriebs und der Beschäftigten.³⁷³ Damit deckten sich die Einschätzungen von Land und THA weitgehend.

369 Vgl. Firma Optoplast trat vom Kauf zurück, in: Märkische Allgemeine Zeitung vom 26.11.1991.

370 Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 29.10.1991, S. 4, AR-ROW, unfol.

371 Vgl. Rathenower Optische Werke GmbH: Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 27.9.1991, BACh Berlin, B 412/4167, Bl. 366.

372 Interner Vermerk der Länderabteilung Brandenburg in der THA: ROW Rathenower Optische Werke GmbH vom 25.1.1991, BACh Berlin, B 412/23328, Bl. 13.

373 Schreiben der Staatskanzlei des Landes Brandenburg an den Betriebsratsvorsitzenden der Rathenower Optische Werke GmbH vom 28.11.1991, BLHA, Rep. 1700 MW, Nr. 198, unfol.

Die Unternehmensberatung Price Waterhouse spielte im Zuge der ROW-Privatisierung eine entscheidende Rolle. Mit ihrer Beauftragung setzte die THA auf eine Auslagerung des Ausschreibungs- und Verhandlungsprozesses. Fehlende Vorgaben im Hinblick auf die zu erreichende Restrukturierung entsprachen gewissermaßen dem Ansatz, die Privatisierung von ROW durch die Beauftragung von Price Waterhouse zu privatisieren. Zwar führte diese Praxis durchaus zu einer Professionalisierung und Dynamisierung des Privatisierungsprozesses; wie auch andernorts nahm allerdings der von den Beratern angewandte »technokratisch-ökonomische Dezisionismus« keine Rücksicht auf krisenhafte Vorgänge in der Belegschaft bzw. der Stadtbevölkerung, die letztlich ihren strukturbestimmenden und identitätsstiftenden Großbetrieb verlor.³⁷⁴ Dabei handelte es sich bei der ROW-Privatisierung um keinen Einzelfall. Die THA setzte bei Privatisierungsvorhaben vielfach auf Unternehmensberatungen und Investmentbanken, die passende Investoren finden sollten.³⁷⁵ Dass die THA externen Beratern eine wichtige Rolle bei der Erfüllung ihrer Aufgaben beimaß, verdeutlichten auch die finanziellen Aufwendungen dafür. Während die Treuhand 1992 Personalkosten in Höhe von 360 Millionen DM für die eigene Belegschaft aufwandte, stellte der Bundesrechnungshof fest, dass sie im gleichen Zeitraum 460 Millionen DM an externe Berater zahlte.³⁷⁶ Für Unternehmensberatungen bedeutete dies einen umfangreichen Ausbau der Geschäftsbeziehungen mit dem deutschen Staat. Von 1991 bis 1995 verdoppelten sich die Umsätze von externen Beratern im öffentlichen Sektor. Als Türöffner ermöglichte die THA den Beraterfirmen den Zugang zu Aufträgen von Bund, Ländern und Kommunen. Daraus ergab sich für die Beratungsunternehmen ein lukratives Geschäft.³⁷⁷

374 Böick: Berater in »blühenden Landschaften«, S. 52.

375 Vgl. ebd., S. 51; Karlsch: Die Leuna-Minol-Privatisierung.

376 Vgl. Allen: Internationale Finanzakteure.

377 Vgl. Wie Beraterfirmen die Treuhand beeinflusst haben, in: MDR online vom 22.1.2021, <https://www.mdr.de/nachrichten/wirtschaft/treuhand/treuhand-akten-ddr-einsicht-100.html> (Zugriff am 13.1.2022).

3. Betriebliche Akteure

Handlungsspielräume ostdeutscher Geschäftsführer am Beispiel des Nähmaschinenwerks Wittenberge

Die Rolle der ostdeutschen Geschäftsführer von THA-Betrieben ist bisher kaum untersucht worden.³⁷⁸ Dabei ist den ehemaligen Leitungskadern, die mit der Umwandlung von VEBs in AGs und GmbHs zu Managern wurden, unter anderem unterstellt worden, »mit ihrem weitgehend auf vordergründige Disziplinierung angelegten Verhalten [...] tayloristische Produktionstraditionen und Kommandostrukturen der alten DDR in das neue System hinein« verlängert zu haben.³⁷⁹ Solche Aussagen wurden aber andererseits auch als verengendes Spektrum der Handlungsspielräume der Geschäftsführer im Rahmen des THA-Regimes ohne entsprechende Quellengrundlage angesehen. In der Forschungsliteratur lässt sich dementsprechend auch die Auffassung finden, dass Sanierungsvorschläge der ostdeutschen Geschäftsführer innerhalb der THA generell als unrealistisch angesehen und die Handlungsfähigkeit der »unbequemen« ostdeutschen Leitungskräfte im Rahmen einer intensiveren Kontrolle eingeschränkt worden seien.³⁸⁰

Waren die ostdeutschen Manager wirklich »Mängelwesen«, weil sie für sie neue, das heißt für die Marktwirtschaft typische Konstellationen, Normen und Situationen mithilfe alter, nur für die Planwirtschaft angemessener Schemata und Wissensbestände interpretierten?³⁸¹ Am Beispiel des Nähmaschinenwerkes Wittenberge zeigten sich einerseits die umfangreichen Aktivitäten einer ostdeutschen Geschäftsführung sowie andererseits die Grenzen ihrer Handlungsoptionen. Die spezifische Konstellation hatte letztlich negative Auswirkungen auf die politische Steuerung und damit auch die Entwicklung des Betriebs.

378 Vgl. Roesler/Semmelmann: Vom Kombinat zur Aktiengesellschaft.

379 Kapp/Martens, Institutionelle Entwicklung im Transformationsprozess, S. 162.

380 Artus u. a.: Betriebliches Interessenhandeln, Bd. 2, S. 59; Boers/Nelles/Theile: Wirtschaftskriminalität, S. 126.

381 Vgl. Lungwitz/Preusche: Mängelwesen und Diktator?

Das Nähmaschinenwerk als sozialistischer Betrieb

Bereits seit 1970 war der VEB Nähmaschinenwerk Wittenberge mit den bekannten Marken Veritas und Naumann Alleinhersteller von Haushaltsnähmaschinen in der DDR. Aufgrund der großen Nachfrage in der DDR und im RGW erfolgte zwischen 1976 bis 1980 der Aufbau einer neuen Werksanlage.³⁸² Bis Ende der 1980er-Jahre stieg die jährlich produzierte Zahl von Nähmaschinen auf 370 000.³⁸³ Im VEB arbeiteten zu diesem Zeitpunkt 3200 Beschäftigte, davon mit 68 Prozent ein vergleichsweise hoher Anteil in der Produktion, in der auch 100 Vertragsarbeiter aus Kuba tätig waren.³⁸⁴ Der Absatz erfolgte zu 31 Prozent innerhalb der DDR, 55 Prozent gingen in den RGW-Raum (davon wiederum die Hälfte in die UdSSR) und 14 Prozent in nicht sozialistische Länder.³⁸⁵ Veritas-Nähmaschinen wurden unter anderem Namen in den bundesdeutschen Quelle- oder Neckermann-Katalogen angeboten; das Produktportfolio des Betriebs bestand mit 20 Modellen vor allem aus Freiarm- und Flachbettnähmaschinen für Haushalte.³⁸⁶ Darüber hinaus wurden Nähmaschinenmöbel und Graugussteile gefertigt.

Seit den 1960er-Jahren gerieten Firmen in Westeuropa und den USA, die gewöhnliche Haushaltsnähmaschinen fertigten, immer mehr unter den Druck ostasiatischer Konkurrenz aus China, Taiwan und Japan, da dort erhebliche Lohnkostenvorteile bestanden.³⁸⁷ Darüber hinaus nahm die Nutzung von Haushaltsnähmaschinen aufgrund der fallenden Preise für Textilien im Allgemeinen ab. Bei westdeutschen Nähmaschinenherstellern kam es daher zunächst zu Firmenzusammenschlüssen. Ende der 1970er-Jahre stellten die meisten traditionellen Nähmaschinenhersteller

382 Vgl. Muchow u. a.: Chronik des Nähmaschinenwerkes, S. 11. Das von ehemaligen Betriebsangehörigen betriebene Internetportal zur Firmengeschichte wurde nach Auskunft der Betreiber am 19. März 2021 abgeschaltet.

383 Vgl. Vom Kochtopf zur Nähmaschine, in: Neue Zeit vom 27.7.1989.

384 Vgl. Muchow: Stadt der Nähmaschinen, S. 48.

385 Vgl. Röber/Völzer/Wuttke: Betriebsprofil des VEB Nähmaschinenwerkes Wittenberge, S. 5.

386 Vgl. ebd., S. 2.

387 Vgl. Bis zur letzten Masche: Die Pleite des Nähmaschinenherstellers Pfaff zeigt den Wandel der Branche, in: Der Tagesspiegel vom 14.9.2008.

schließlich ihre Produktion ein. Erfolgreicher agierten Hersteller von Industrienähmaschinen, die höhere technologische Anforderungen erfüllen mussten und deren Produkte etwa in der Pkw-Ausstattung eingesetzt wurden.³⁸⁸ Eine Ausnahme bildete dabei die in Kaiserslautern ansässige Pfaff AG, welche Haushalts- und Industrienähmaschinen fertigte. Pfaff konnte sich als einziger westdeutscher Produzent von Haushaltsnähmaschinen gegen die asiatische Konkurrenz behaupten und erreichte Ende der 1980er-Jahre mit knapp 9700 Beschäftigten in der Bundesrepublik einen Marktanteil von 35 Prozent.³⁸⁹

Unter der Treuhandverwaltung

Noch im ersten Halbjahr 1990 lag der Umsatz des Nähmaschinenwerks Wittenberge bei 163 Millionen Mark der DDR.³⁹⁰ Am 1. Mai 1990 erfolgte die Umwandlung des volkseigenen Betriebs in die Nähmaschinenwerk Wittenberge GmbH (NMW).³⁹¹ Die NMW blieb weiter eine Tochtergesellschaft der Textima AG Chemnitz, deren Vorstandsvorsitzender den Aufsichtsratsvorsitz der NMW in Wittenberge übernahm.³⁹² Für das Jahr 1990 verfügte das Nähmaschinenwerk über volle Auftragsbücher. Auch nach der Währungsunion blieb die Unternehmensleitung zunächst zuversichtlich. Einige Wochen nach der Währungsumstellung verkündete der Geschäftsführer für den Bereich Verkauf, 200 Mitarbeiter zusätzlich für die Produktion einstellen zu wollen, um die Aufträge über insgesamt 423 000 Nähmaschinen (davon 70 Prozent im Export) bis Jahresende

388 Vgl. Näh- und Bekleidungsmaschinenindustrie: Volle Auftragsbücher und zufriedenstellende Renditen, in: Handelsblatt vom 10.5.1990.

389 Vgl. Harter Wettbewerb und Währungseinflüsse dämpfen die Ertragsentwicklung, in: Handelsblatt vom 12.6.1987.

390 Vgl. Vermerk über die Beurteilung der Sanierungsfähigkeit ausgewählter DDR-Betriebe vom 6.10.1990, BArch Berlin, B 412/16262, Bl. 187–189, hier Bl. 187.

391 Vgl. Textima AG Vorstand, Beschlussempfehlung Unternehmen Nähmaschinenwerk Wittenberge GmbH, o.D., BArch Berlin, B 412/33050, Bl. 17.

392 Vgl. Kurzcharakteristik der Nähmaschinenwerk Wittenberge GmbH vom 5.7.1991, ebd., Bl. 12.

1990 abarbeiten zu können.³⁹³ Einsparungen sollten in der Verwaltung erfolgen, um eine Reduktion auf 2300 Mitarbeiter zu erreichen.³⁹⁴ Hierzu wurden zunächst die Verträge mit den kubanischen Vertragsarbeitern gekündigt und Mitarbeiter schieden über Vorruhestandsregelungen aus dem Betrieb aus.

Als unternehmerisch äußerst schwierig erwies sich die Kostenentwicklung für die Herstellung der Nähmaschinen. Vor der Währungsunion wurden die Nähmaschinen in der Bundesrepublik in Quelle- oder Neckermann-Katalogen verkauft, weil der Verkaufspreis über die interne Verrechnung von DDR- und D-Mark niedrig gehalten werden konnte.³⁹⁵ In der DDR lagen die Preise für eine Haushaltsnämaschine je nach Typ in den 1970er- und 1980er-Jahren zwischen 550 und 800 Mark.³⁹⁶ In Neckermann-Katalogen wurden diese Geräte jedoch für maximal 200 DM angeboten. Mit der Währungsunion und der Umstellung der Löhne konnten diese Verkaufspreise in Westdeutschland nicht mehr aufrechterhalten werden. Bereits die Kosten für die Herstellung beliefen sich im Schnitt auf 279 DM.³⁹⁷ Im Verkauf erlösten die Nähmaschinen 1991 jedoch durchschnittlich nur 184 DM.³⁹⁸ Jedes verkaufte Gerät musste daher mit knapp 100 DM subventioniert werden. Selbst im zweiten Halbjahr 1990, als die NMW unter Volllast den Auftragsbestand abarbeiten konnte, erwirtschaftete der Betrieb einen Verlust von 9,7 Millionen DM.³⁹⁹ Die THA bewertete das technologische Niveau im Betrieb als konkurrenzfähig, kritisierte aber die Kostenstruktur.⁴⁰⁰

393 Vgl. Überstunden in Wittenberge: Veritas ist gut am Markt, in: Berliner Zeitung vom 21./22.7.1990.

394 Vgl. ebd.

395 Vgl. Thieme: Notenbank und Währung der DDR, S. 648.

396 Vgl. Preise in der DDR: Was kostete wieviel?, <https://ddr-rezepte.net/preise-in-der-ddr/> (Zugriff am 13.1.2022).

397 Vgl. 115. Sitzung des Leitungsausschusses, Schlussbericht vom 13.12.1991, BArch Berlin, B 412/16222, Bl. 146–158, hier Bl. 150.

398 Vgl. ebd.

399 Vgl. Ergebnisse der Verhandlungen zum Verkauf der Nähmaschinen Wittenberge GmbH vom 25.7.1992, BArch Berlin, B 412/33050, Bl. 124–137, hier Bl. 129.

400 Vgl. Vorlage für den Gesamtvorstand der Treuhandanstalt vom 31.1.1992, BArch Berlin, B 412/33052, Bl. 53–67, hier Bl. 65.

Im Herbst 1990 untersuchte der Leitungsausschuss der THA die NMW und nahm eine erste Analyse vor. Auf der Basis eines von der Unternehmensleitung erstellten Sanierungskonzepts stuften die Wirtschaftsprüfer die NMW als in Teilen sanierungsfähig ein.⁴⁰¹ Das Konzept sah die Abkehr von Billigprodukten sowie die Aufnahme der Produktion von Gewerbenähmaschinen vor, welche in die Sowjetunion und in als »Dritte Welt« bezeichnete Länder exportiert werden sollten.⁴⁰² Den möglichen Erfolg dieser Strategie machte der Leitungsausschuss auch an der Geschäftsleitung fest, die er als »verhandlungsgewandt, kreativ und dynamisch« einschätzte.⁴⁰³

Eine zweite Prüfung im November 1990 zeigte jedoch, dass für 1991 noch immer keine Aufträge in nennenswerter Größenordnung eingeholt werden konnten. Verhandlungen über Aufträge mit Firmen aus der Sowjetunion über 200 000 bzw. aus der Tschechoslowakei über 120 000 Nähmaschinen sollten bis Februar/März 1991 abgeschlossen werden. Bis dahin plante die Geschäftsleitung eine Risikoproduktion von 80 000 Stück.⁴⁰⁴

Der Absatz in den neuen Bundesländern erlebte im zweiten Halbjahr 1990 währenddessen einen kompletten Einbruch und lag um 97,6 Prozent niedriger als im selben Zeitraum ein Jahr zuvor.⁴⁰⁵ Die NMW setzte ihre Hoffnungen daher auf den Export nach Osteuropa. Die THA wartete mit der Zusage von Investitionskrediten für den Aufbau der Industrienähmaschinenproduktion daraufhin zunächst ab, da sie ihre Unterstützung von der weiteren Absatz- und Sanierungsentwicklung des Betriebs abhängig machte. Am 1. Januar 1991 betrug die Beschäftigten-

401 Protokoll der 11. Sitzung des Leitungsausschusses vom 6.10.1990, BArch Berlin, B 412/16262, Bl. 149.

402 Vgl. Vermerk über die Beurteilung der Sanierungsfähigkeit ausgewählter DDR-Betriebe vom 6.10.1990, ebd., Bl. 188.

403 Ebd., Bl. 189.

404 Vgl. 27. Sitzung des Leitungsausschusses, Vermerk über die Sanierungsfähigkeit ausgewählter Betriebe der ehemaligen DDR vom 29.11.1990, BArch Berlin, B 412/16246, Bl. 114–116, hier Bl. 115.

405 Vgl. Nähmaschinenwerk Wittenberge GmbH, DM-Schlussbilanz per 31. Dezember 1990, BArch Berlin, B 412/33050, Bl. 294.

zahl in der NMW 2136.⁴⁰⁶ Da sich die erhofften Aufträge nicht einstellten, wurden von den insgesamt im ersten Quartal 1991 hergestellten knapp 88 000 Nähmaschinen nur 10 000 Stück verkauft.⁴⁰⁷ Während der Umsatz im zweiten Halbjahr 1990 durch die Abarbeitung von Aufträgen noch bei 114 Millionen DM lag, fiel er im ersten Halbjahr 1991 um 92 Prozent auf 9,5 Millionen DM.⁴⁰⁸ Die NMW geriet in ernsthafte finanzielle Schwierigkeiten. Da sich die erhofften Aufträge nicht einstellten, wurde im Februar 1991 ein Produktionsstillstand angeordnet. Für das zweite Halbjahr erhoffte sich die Geschäftsführung neue Aufträge aus der Sowjetunion sowie von einem indonesischen Unternehmer, der für eine Messe in Jakarta 40 000 Nähmaschinen bestellte und der sich darüber hinaus für die Übernahme des Gesamtbetriebs interessierte. Aufgrund der prekären Auftragslage reduzierte die NMW ihre Mitarbeiterzahl zum 30. Juni 1991 auf 1100, davon 700 in Kurzarbeit.⁴⁰⁹ Das Direktorat Spezialmaschinen der THA teilte der NMW zudem mit, dass »eine Sanierung des Unternehmens nur durch eine Privatisierung möglich« sei.⁴¹⁰

Verkauf, Krise und Rückabwicklung

Die Geschäftsführung der NMW nahm bereits 1990 Kontakt zur Pfaff AG auf, um über die Eröffnung gegenseitiger Betriebswege zu sprechen.⁴¹¹ Während Pfaff bereits seit Juni 1990 öffentlich verkündete, sich für eine Übernahme der NMW zu interessieren, um somit »Kapazitäts- und Marktmöglichkeiten« für Haushaltsnähmaschinen zu eröffnen, teilte sie

406 Vgl. Information zur Nähmaschinenwerk Wittenberge GmbH vom 28.4.1991, BArch Berlin, B 412/33050, Bl. 8.

407 Vgl. Niederschrift über die am 5.4.1991 durchgeführte Aufsichtsratssitzung, BArch Berlin, B 412/33052, Bl. 369.

408 Vgl. Situation im Unternehmen vom 8.11.1991, BArch Berlin, B 412/16222, Bl. 156.

409 Vgl. Kurzcharakteristik der Nähmaschinenwerk Wittenberge GmbH vom 5.7.1991, BArch Berlin, B 412/33050, Bl. 12.

410 Vermerk Treuhandanstalt Direktorat Spezialmaschinen vom 22.10.1991, S. 1, BLHA, Rep. 1700 MW, Nr. 198, unfol.

411 Vgl. Protokoll der 11. Sitzung des Leitungsausschusses vom 6.10.1990, BArch Berlin, B 412/16262, Bl. 188.

der THA jedoch mit, dass eine Übernahme aufgrund von internen Umstrukturierungen frühestens 1993 infrage komme.⁴¹² Zu konkreten Verkaufsverhandlungen kam es daher nicht.

Im Februar 1991 meldete sich eine in Hamburg ansässige Diamant Beratungs GmbH bei der NMW und teilte dieser mit, dass sie einen Kaufinteressenten für das Nähmaschinenwerk gefunden habe. Haji Abdullah Saly war nach eigener Auskunft Besitzer der Satya Negara Utama, eines indonesischen Unternehmens mit 400 Mitarbeitern und 754 Millionen DM Umsatz 1990.⁴¹³ Im Zuge seiner Übernahmeabsichten teilte Saly über die Diamant Beratungs GmbH mit, dass er zunächst Nähmaschinen für die Jakarta-Messe im Wert von 24 Millionen DM übernehmen wolle, um die Produktion in Wittenberge aufrechtzuerhalten. Die Unternehmensleitung der NMW ließ die Lieferung daraufhin mit einem Hermes-Kreditvertrag zum größten Teil besichern und die Nähmaschinen nach Jakarta verschiffen.⁴¹⁴ Die Übernahme der NMW plante Saly auf der Basis einer Bestandsgarantie zu einem symbolischen Preis.⁴¹⁵ Die THA stieg aufgrund dieser Aussagen in die Verkaufsverhandlungen mit dem Investor ein. Wenige Tage bevor der THA-Vorstand über einen möglichen Verkauf entschied, besuchte der indonesische Industrieminister am 14. Juli 1991 das Werk in Wittenberge.⁴¹⁶ Obwohl Mitglieder des Aufsichtsrats der NMW sich aufgrund von finanziellen Ungereimtheiten im Zuge der Jakarta-Messe besorgt über die Bonität und Seriosität des Käufers gegenüber der THA äußerten, unterschrieb diese einen Kaufvertrag für die NMW.⁴¹⁷ Gegen-

412 Kurzcharakteristik der Nähmaschinenwerk Wittenberge GmbH vom 5.7.1991, BArch Berlin, B 412/33050, Bl. 14; PFAFF AG: Ergebnis fast halbiert – Verhaltene Umsatz- und Ertragsprognosen. Der Hersteller von Nähmaschinen plant den kompletten Neubau des Hauptwerkes, in: Handelsblatt vom 13.6.1990.

413 Vgl. Nähmaschinenwerk Wittenberge, Anlage I: Das Indonesiengeschäft, o. D., BArch Berlin, B 412/33048, Bl. 122.

414 Vgl. Aufsichtsratssitzung der Nähmaschinenwerk Wittenberge GmbH vom 16.7.1991, BArch Berlin, B 412/33052, Bl. 86.

415 Vgl. Schreiben der Consult »Diamant« Beratungs GmbH vom 14.3.1991, BArch Berlin, B 412/33048, Bl. 160.

416 Vgl. Aufsichtsratssitzung der Nähmaschinenwerk Wittenberge GmbH vom 16.7.1991, BArch Berlin, B 412/33052, Bl. 82.

417 Vgl. ebd., Bl. 85.

über der Unternehmensleitung betonte die THA, dass sie nicht gewillt sei, weitere Investitionen in Wittenberge vorzunehmen, und ein Verkauf daher die einzige Option zur Weiterführung des Werkes sei.⁴¹⁸

Der Verkauf des Werkes erfolgte am 31. Juli 1991. Die Rechtswirksamkeit sollte ab dem 1. Januar 1992 eintreten. Der Käufer erklärte sich noch vor Übernahme des Betriebs bereit, bei einem Kaufpreis von 1,00 DM bis zum 31. Dezember 1991 Zahlungen über insgesamt 60 Millionen für Liquiditätskredite und Investitionen zu leisten und 1100 Beschäftigte zu übernehmen.⁴¹⁹ Von diesen Zusagen wurden 800 Arbeitsplätze sowie 23 Millionen DM für Investitionen pönalisiert. Mit dauerhaften Investitionen in Höhe von insgesamt 80 Millionen DM wollte der Investor anfallende Verluste übernehmen und den Aufbau einer neuen Produktionslinie für Gewerbenähmaschinen ermöglichen. Als Käufer wurde nicht die Firma Satya Negara Utama eingesetzt, sondern Saly persönlich, der sich von einem Mitarbeiter der Diamant Consulting bei der Vertragsunterschrift vertreten ließ. Der Verkauf erfolgte, obwohl die THA im Vorfeld »keine abschließende Klarheit« über Umfang und Bonität der Geschäfte Sals gewonnen hatte.⁴²⁰ Die Mitarbeiter des Direktorats Spezialmaschinen stellten außerdem in der Entscheidungsvorlage für den THA-Vorstand fest, dass beim Käufer nach »Auskunft der Deutsch-Indonesischen Handelskammer in Djarkarta [sic!] v. 20.6.1991 auf eine schillernde Persönlichkeit geschlossen werden muß«.⁴²¹

Auf der Grundlage des unterschriebenen Kaufvertrages ging die Geschäftsleitung in Wittenberge davon aus, dass Saly persönlich der neue Eigentümer der Nähmaschinenfabrik sei. Der aus Wittenberge nach Jakarta entsandte Verkaufsleiter überreichte diesem daraufhin nach Ende der Messe einen Scheck in Höhe von 1,2 Millionen DM für die dort verkauf-

418 Vgl. ebd., Bl. 84.

419 Vgl. Notariell beglaubigter Kaufvertrag vom 31. Juli 1991, BArch Berlin, B 412/33048, Bl. 177–182.

420 Entscheidungsvorschlag: Ergebnisse der Verhandlungen zum Verkauf der Nähmaschinenwerk Wittenberge GmbH vom 25.7.1991, BArch Berlin, B 412/33050, Bl. 124–137, hier Bl. 135.

421 Ebd.

ten 1800 Nähmaschinen.⁴²² Nachdem Saly zunächst angekündigt hatte, die gesamte Summe in die NMW zu stecken und zunächst 250 000 DM überwies, blieben weitere Zahlungen aus. Stattdessen forderte der laut THA »offensichtlich von Herrn Saly gesteuerte Spediteur« in Indonesien, der die Nähmaschinen in Empfang genommen und eingelagert hatte, von der NMW eine Zahlung in Höhe von 1,2 Millionen DM für die ihm entstandenen Kosten.⁴²³ Die THA musste darüber hinaus wenige Tage nach Unterzeichnung des Kaufvertrags feststellen, dass dieser keine Gültigkeit erlangt hatte, da der angeblich von Saly bevollmächtigte Unterzeichner des Vertrags keine Vollmacht für die Unterschriftsvertretung vorlegen konnte und die versprochenen Zahlungen des angeblichen Investors ausblieben. In einer internen Untersuchung der THA zu den Vorgängen hieß es dazu: »Offenbar hatte es der Investor auf eine Lieferung von 40 000 Stück Nähmaschinen abgesehen, die im Vorgriff auf den Unternehmenskauf unter Verzicht auf die üblichen Absicherungen bereits nach Indonesien verschifft worden war.«⁴²⁴

Die weitere Entwicklung rund um die Nähmaschinenlieferung nach Jakarta führte zu einem Wirtschaftskrimi, der mehrere Jahre andauern und sogar die deutsch-indonesischen Beziehungen belasten sollte.⁴²⁵ Aufgrund der ungeklärten Lage beauftragte die THA einen Notar mit der Rückholung der Nähmaschinen. Von den noch vorhandenen 38 200 Nähmaschinen kamen schließlich etwa 8000 wieder in Deutschland an.⁴²⁶ Die übrigen wurden nach einem Rechtsstreit über die Forderungen und unklare Eigentumsverhältnisse 1994 in Indonesien zwangsversteigert.⁴²⁷

422 Vgl. Das Indonesiengeschäft, o. D., BArch Berlin, B 412/33048, Bl. 122–125, hier Bl. 123.

423 Ebd., Bl. 123 f.

424 Vorlage Gesamtvorstand der Treuhandanstalt zum Abwicklungsverfahren der Nähmaschinenwerk Wittenberge GmbH vom 31.1.1992, BArch Berlin, B 412/33052, Bl. 65.

425 Vgl. Veritas Nähmaschinen: Millionenschaden. Diplomatische Note aus Indonesien, in: Handelsblatt vom 11.10.1996.

426 Vgl. Anlage I: Das Indonesiengeschäft, BArch Berlin, B 412/33048, Bl. 173.

427 Vgl. Bericht der Botschaft der Bundesrepublik Deutschland in Indonesien vom 1.2.1995, BArch Berlin, B 412/33061, Bl. 131.

Zwar war der größte Teil der verlorenen Lieferung durch Hermes-Bürgschaften (also durch Bundesmittel) abgesichert, dennoch belief sich der Schaden für die NMW bzw. die THA durch Gerichtsprozesse auf 2,6 Millionen DM.⁴²⁸

Letzte Rettungsversuche

Die Posse um die 40 000 Nähmaschinen in Jakarta war letztlich nicht ausschlaggebend für die weitere Entwicklung des Nähmaschinenwerks Wittenberge. Der Leitungsausschuss der THA reagierte nach dem offensichtlich gescheiterten Verkauf der NMW auf die mangelnden Privatisierungsaussichten und stufte das Unternehmen am 17. September 1991 als nicht sanierungsfähig und -würdig ein.⁴²⁹ In der Folge blieben für die Unternehmensführung und die THA drei Optionen zum Erhalt des Unternehmens.

Zunächst wurde der Kontakt zur Pfaff AG gesucht. Aufgrund einer schwierigen Absatzsituation erzielte diese aber bei Haushaltsnähmaschinen aktuell keine Gewinne und die THA musste feststellen, dass deren Interesse an der NMW nur darauf basiert hatte, mögliche neue Konkurrenten vom Inlandsmarkt fernzuhalten.⁴³⁰ Die Idee, Pfaff davon zu überzeugen, aus Kostengründen neue Produktionsstrukturen in Wittenberge aufzubauen, verwarf die THA daher mit dem Hinweis auf das streikbereite Personal in Kaiserslautern und der Befürchtung eines möglichen weiterführenden »Rufschadens«, in diesem ohnehin schwierigen Fall.⁴³¹

428 Vgl. Schreiben der THA-Niederlassung Potsdam an die Hermes Kreditversicherungs AG vom 26.5.1994, ebd., Bl. 153.

429 Vgl. Vorlage Gesamtvorstand der Treuhandanstalt zum Abwicklungsverfahren der Nähmaschinenwerk Wittenberge GmbH vom 31.1.1992, BArch Berlin, B 412/33052, Bl. 65.

430 Vgl. Interner Bericht an Wirtschaftsminister Hirche vom 28.10.1991, S. 2, BArch Berlin, B 412/9663, unfol.

431 Situationsbericht zu den Pfaffnähmaschinenwerken vom 28.10.1991, S. 3, BLHA, Rep. 1700 MW, Nr. 198, unfol.

Im Wissen, dass eine »ausschließliche Fortführung der Haushaltsnähmaschinenfertigung unmöglich« sei, kontaktierte die Unternehmensleitung der NMW im September und Oktober 1991 die Vorstandsvorsitzenden von VW und Daimler-Benz mit dem Vorschlag, das Werksgelände als Recyclingzentrum in der Pkw-Verwertung zu nutzen.⁴³² Die Gespräche verliefen jedoch schließlich ohne Ergebnis im Sande.

Parallel dazu wurden drittens Verhandlungen mit einer Tochterfirma von Singer geführt. Der US-amerikanischen Firma Singer, die das Nähmaschinenwerk zu Beginn des 20. Jahrhunderts aufgebaut hatte, die aber nach dem Zweiten Weltkrieg nie formal-juristisch enteignet worden war, bot die THA das Betriebsgelände und die dazugehörigen Fabriken zum Verkauf an.⁴³³ Singer bzw. deren Tochterfirma lehnten jedoch eine mögliche Beteiligung an der Produktion von Nähmaschinen in Wittenberge ab. Stattdessen machten sie Rückübertragungsansprüche über 8,7 Millionen DM geltend, die von der THA schließlich gezahlt wurden.⁴³⁴

Der Einsatz einer Prüfergruppe durch den Leitungsausschuss im Oktober/November 1991 brachte eine letzte Option für den Erhalt des Standorts auf der Basis der Veränderung der Produktionsstrukturen ins Spiel. Im Zuge einer möglichen Liquidation sah das Konzept die Verlagerung der Produktion nach Ostasien (Taiwan) vor. In Wittenberge selbst sollten nur die Verwaltung und der Vertrieb mit insgesamt 220 Arbeitsplätzen erhalten bleiben.⁴³⁵ Allerdings kam es auch zu dieser Lösung nicht. Stattdessen teilte die THA der Geschäftsführung der Nähmaschinenwerk Wittenberge GmbH am 23. Oktober 1991 mit, dass der Betrieb abgewickelt

432 Schreiben an die Vorstandsvorsitzenden der Volkswagen und der Daimler-Benz AG vom 19.9. und 10.10.1991, BArch Berlin, B 412/33050, Bl. 94 u. 97.

433 Vgl. Information zum Sachstand beim Unternehmen Nähmaschinenwerk Wittenberge GmbH, o.D., S. 2, BLHA, Rep. 1700 MW 3Z, Nr. 3143, unfol.; Vermerk: Nähmaschinenwerk Wittenberge, vom 28.10.1991, S. 2 f., BLHA, Rep. 1700 MW, Nr. 198, unfol.

434 Vgl. Übergabeprotokoll Nähmaschinenwerk Wittenberge GmbH i.L., o.D., BArch Berlin, B 412/33061, Bl. 4.

435 Vgl. Schlussbericht über den zeitweiligen Einsatz vom 15.12.1991, BArch Berlin, B 412/33048, Bl. 4–10, hier Bl. 9.



Abbildung 13: Blick auf das Gelände des Nähmaschinenwerks mit Veritas-Uhrenturm 2009

werden solle.⁴³⁶ Ein Großteil der noch im NMW angestellten Beschäftigten sollte durch die Gründung einer Gesellschaft für Arbeitsförderung, Beschäftigung- und Strukturentwicklung (ABS) Nähmaschinenwerk mbH zunächst übernommen und im Falle neuer Aufträge dem in Liquidation befindlichen Unternehmen zur Verfügung gestellt werden bzw. zunächst in Umschulungsmaßnahmen beschäftigt werden.⁴³⁷ Weitere Aufgaben der ABS-Gesellschaft bestanden in der Sanierung, Demontage und Neugestaltung der Werksanlagen. Durch die Anbahnung eines Auftrags des Konzerns Podolsk bestand noch bis zum Frühsommer 1992 die Chance, einen Großauftrag für 300 000 Nähmaschinen mit einer Teilvorfertigung in Usbekistan zu realisieren, aus der sich zukünftig eine jährliche Pro-

436 Vgl. Schreiben des THA-Vorstands an den Geschäftsführer der Nähmaschinenwerk Wittenberge GmbH vom 23.10.1991, BArch Berlin, B 412/33048, Bl. 112.

437 Vgl. Schreiben des Nähmaschinenwerks Wittenberge GmbH an die Landesregierung Brandenburg vom 15.11.1991, S. 1–3, BLHA, Rep. 1700 MW, Nr. 198, unfol.

duktion von 150 000 Nähmaschinen entwickeln sollte.⁴³⁸ Doch auch zu diesem Projekt kam es nicht mehr. Am 21. Februar 1992 erfolgte zunächst der Liquidationsbeschluss des Nähmaschinenwerks Wittenberge GmbH. Die THA veräußerte in der Folge wesentliche Teile des Betriebsgeländes an einen aus Wittenberge stammenden Investor für 11,7 Millionen DM, der den Aufbau eines Gewerbeparks mit der beabsichtigten Schaffung von 700 Arbeitsplätzen plante.⁴³⁹ Der beabsichtigte Umfang an Neuan siedlungen auf dem Werksgelände konnte jedoch nicht erreicht werden. Bis Ende 1993 siedelten sich dort gerade einmal 25 Firmen mit 290 Beschäftigten an.⁴⁴⁰ Diese Zahl konnte auch bis in die Gegenwart hinein nicht signifikant gesteigert werden. 2017 zählte der Veritas-Park 38 Unternehmen mit rund 400 Mitarbeitern.⁴⁴¹ Es blieb zudem bei kleinen Unternehmensstrukturen mit Firmen mit bis zu 15 Mitarbeitern. Das Fehlen eines industriell-mittelständischen Kernbetriebs, an den sich Zulieferer hätten andocken können, verhinderte letztlich die Entstehung einer tragfähigen industriellen Basis in Wittenberge.

Das Inventar des Nähmaschinenwerks wurde während des Liquidationsverfahrens weitgehend veräußert. 1998 erfolgte die endgültige Löschung des Unternehmens aus dem Handelsregister. Überlebt hat nur die Marke »Veritas«: Nachdem sich die Konstanzer Firma Crown Technics GmbH 2016 die Rechte an dem Markennamen sicherte, wurden seitdem wieder Nähmaschinen unter dem Namen Veritas angeboten. Der Zusammenbau der Geräte erfolgt allerdings nicht mehr in Europa, sondern in Asien.⁴⁴²

438 Vgl. Projekt Nähmaschinenwerk Veritas-Podolsk – Ausgangssituation, Zielstellungen und Ablauf für die weitere Vorbereitung vom 28.7.1992, BAArch Berlin, B 412/33050, Bl. 21–26.

439 Vgl. Einer toten Stadt wird neues Leben eingehaucht, in: Märkische Allgemeine Zeitung vom 29.7.1992.

440 Vgl. Ergänzung zu: THA-Betriebe in Liquidation vom 2.2.1994, BLHA, Rep. 1700 MW 2Z, Nr. 1113, unfol.

441 Vgl. Veritas-Park für 1,6 Millionen versteigert, in: Märkische Allgemeine Zeitung vom 19.9.2017.

442 Vgl. Veritas feiert Wiederbelebung, in: Schweriner Volkszeitung vom 10.8.2016.

Verlorener Kampf gegen die Deindustrialisierung

Eine sehr ungünstige Kostenstruktur, die einseitige Ausrichtung auf den Export nach Osteuropa, sowie der allgemeine Nutzungsrückgang von Haushaltsnähmaschinen stellten sich als kaum zu überwindende Hindernisse bei der Privatisierung des Nähmaschinenwerks Wittenberge dar.⁴⁴³ Das weitere Schicksal des westdeutschen Konkurrenten Pfaff AG, welche nach mehreren Eigentümerwechseln und zwei Insolvenzen ihre Nähmaschinenproduktion in Deutschland schließlich einstellen musste und im Jahr 2020 mit noch 200 Beschäftigten einem chinesischen Nähmaschinenkonzern gehörte, zeigt die schwierige Marktentwicklung der vergangenen Jahrzehnte.⁴⁴⁴ Dennoch waren die Geschäftsführer des Wittenberger Nähmaschinenwerks zunächst sehr zuversichtlich, den Betrieb erfolgreich in die Marktwirtschaft überführen zu können. Ihre Bemühungen um Aufträge und verschiedene Neuausrichtungskonzepte des Werkes wurden von der THA positiv hervorgehoben, sorgten aber möglicherweise auch für eine politische Fehlinterpretation der durchaus prekären Lage des Standorts, dem es an seriösen und tragfähigen Privatisierungskonzepten mangelte.

Die THA handelte im Falle der NMW nach der Maxime, entweder schnell zu verkaufen oder eine Stilllegung anzustreben. Eine andere Option zur Restrukturierung und Modernisierung wurde entgegen der Vorschläge der von der THA beauftragten Wirtschaftsprüfer nicht verfolgt.⁴⁴⁵ Obwohl die aufgelaufenen Verluste bis dato verhältnismäßig gering ausfielen, war die THA im Sommer 1991 aufgrund mangelnder Privatisierungsaussichten nicht gewillt, eine Sanierung des Nähmaschinenwerks weiter zu stützen.⁴⁴⁶ Beim Verkauf an Haji Abdullah Saly hätten die THA-Verantwortlichen dessen zweifelhaftem Ruf ebenso eine stärkere

443 Das Ende einer Traditionsmarke, in: Der Tagesspiegel vom 27.6.2016.

444 Vgl. Am Boden geblieben, in: Handelsblatt vom 30.5.2016; Maschinenbauer übernimmt: Neuer Eigentümer für insolventen Nähmaschinenhersteller Pfaff, in: Handelsblatt vom 26.3.2009.

445 Vgl. Aufsichtsratssitzung der Nähmaschinenwerk Wittenberge GmbH vom 16.7.1991, BArch Berlin, B 412/33052, Bl. 84.

446 Vgl. Bericht Task-Force-Einsatz: Situation im Unternehmen vom 8.11.1991, ebd., Bl. 195.

Beachtung schenken müssen wie den ungewöhnlich hohen Zusagen im Hinblick auf Investitionen und Arbeitsplätze.

Mit dem Scheitern dieses Verkaufs entschied sich die THA zur Abwicklung des Nähmaschinenwerkes. Dies bedeutete die Schließung des dritten und letzten noch im THA-Portfolio vorhandenen Unternehmens in Wittenberge mit mehr als 1000 Beschäftigten. Zuvor waren bereits die Ölmühle und das Zellstoffwerk aufgrund völlig veralteter Produktionsstrukturen geschlossen worden. So richtig wie die Schließung jedes einzelnen Standorts aus rein betriebswirtschaftlicher Sicht gewesen sein mochte, so fatal wirkte sich der innerhalb von 18 Monaten erfolgte Abbau von 6000 Industriearbeitsplätzen auf die Stadt Wittenberge aus.⁴⁴⁷ Obwohl die THA die Situation in Wittenberge im April 1991 als »sozialpolitisch brisant« und den regionalen Arbeitsmarkt als »überdurchschnittlich schwach« bezeichnet hatte, entwickelten weder sie noch die Landesregierung Brandenburgs ein tragfähiges Konzept zum Erhalt einer industriellen Basis.⁴⁴⁸ Die infolge der Liquidation initiierte Gründung einer ABS-Gesellschaft und die Schaffung eines Gewerbeparks entsprachen den eingeübten strukturpolitischen Konzepten der Treuhandanstalt, des Landes und der Kommune. Die weitere Entwicklung des am Standort angesiedelten Gewerbeparks zeigte jedoch nicht die erhofften Effekte.

Insgesamt fehlte dem Nähmaschinenwerk eine ausreichende Unterstützung durch die Lokal- und Landespolitik. Während sich der Landtag zwischen 1990 und 1994 mehrfach mit der Entwicklung von in Schwierigkeiten geratenen Industriestandorten wie Premnitz, Wildau oder Eisenhüttenstadt beschäftigte, war das Nähmaschinenwerk Wittenberge kein einziges Mal Gegenstand von Landtagsdebatten. Zwar zeigte sich das ostdeutsche Leitungspersonal des Betriebs vor allem im Jahr 1990 durchaus hoffnungsvoll, doch spätestens ab Beginn des Jahres 1991, als sich die Situation im NMW dramatisch zuspitzte, erkannten auch die zuständi-

447 Vgl. Haese/Eckart/Willisch: Wittenberge, S. 53.

448 Treuhandanstalt, Direktorat Spezialmaschinen: Darstellung von Unternehmen im Land Brandenburg vom 28.4.1991; Kurcharakteristik Nähmaschinen Wittenberge GmbH vom 5.7.1991, BArch Berlin, B 412/33052, Bl. 6 u. Bl. 14.

gen Akteure des brandenburgischen Wirtschaftsministeriums die prekäre Lage des letzten in THA-Besitz verbliebenen großen Betriebs in Wittenberge, ohne dass dies zu einer entsprechenden politischen Mobilisierung geführt hätte. Dies hing möglicherweise sowohl mit der peripheren Lage der Stadt als auch der Tatsache zusammen, dass diese bis 1990 zum Bezirk Schwerin gehörte. Manfred Stolpe erklärte die mangelnde Unterstützung für das NMW und die passive Haltung der Landesregierung in der Retrospektive damit, dass die damalige Geschäftsführung des NMW zu optimistisch gewesen sei: »und ich war zu gutgläubig, bin darauf reingefallen«. ⁴⁴⁹ Auf Stolpe wirkte der Niedergang des Standorts noch lange Zeit nach, wie er 2009 bekannte: »Der Verlust von Veritas tut mir immer noch weh.« ⁴⁵⁰

Die Kombination aus einer verfehlten Privatisierungsstrategie der THA und der mangelnden Unterstützung durch die Landesregierung führte dazu, dass das Nähmaschinenwerk trotz umfangreicher Bemühungen der Geschäftsführung letztlich ohne alternative Entwicklungsszenarien dastand. Das Fehlen einer Gesamtstrategie führte zudem dazu, dass das Gelegenheitsfenster für einen innovativen Umbau verpasst und das Werk geschlossen wurde. ⁴⁵¹ Im Ergebnis kam es zu einer Deindustrialisierung in der Region Wittenberge und die Arbeitslosigkeit lag in der Folge deutlich über dem Landesschnitt Brandenburgs. ⁴⁵²

Betriebsräte und Belegschaften gegen den Niedergang: Das Chemiefaserwerk Premnitz

Betriebsräte nahmen im Transformationsprozess der ostdeutschen Industrie einen besonderen Platz ein. ⁴⁵³ Zunächst führte die Übernahme der Strukturen des Freien Deutschen Gewerkschaftsbunds (FDGB) durch

449 Stolpes Sicht auf den Mauerfall, in: Schweriner Volkszeitung vom 23.6.2009.

450 Ebd.

451 Vgl. Willisch: Dimensionen des Umbruchs, S. 28.

452 Vgl. Thomas: Nach der Zukunft, S. 151.

453 Hierzu vgl. Brunner: Mitbestimmung und Protest, S. 93–107.

westdeutsche Gewerkschaften zu einem hohen Organisationsgrad der Belegschaften, der es wiederum erleichterte, tarifliche und rechtliche Ansprüche einzufordern und Mitbestimmung geltend zu machen.⁴⁵⁴ Andererseits bildeten ostdeutsche Betriebsräte nicht nur ein Vermittlungsscharnier für gewerkschaftliche Interessen, sondern waren aufgrund der spezifischen Probleme der Betriebe dazu gezwungen, stärker in der Rolle eines Co-Managers zu agieren.⁴⁵⁵ Dabei wurde die Wahrung des Betriebswohls mit der Sicherung der Arbeitsplätze gleichgesetzt.⁴⁵⁶ Zugleich war den Arbeitnehmervertretern die besondere Problematik von zu hohen Kosten, gesättigten Märkten und mangelnder Konkurrenzfähigkeit der Produkte ihrer Betriebe durchaus bewusst. Nicht zuletzt deshalb ließen sie sich auf eine radikale Schrumpfung der Unternehmen ein, setzten verstärkt auf die Aushandlung von Sozialplänen für die zu entlassenden Mitarbeiter und sahen sich als Interessenvertreter der übrig bleibenden Beschäftigten.⁴⁵⁷ Die Schwierigkeit der Aushandlungsprozesse setzte die Betriebsräte unter den hohen moralischen Druck, Betriebs- und Beschäftigtenwohl mitunter gegeneinander aufzuwiegen. Johannes Ludewig, seit 1991 Koordinator für die neuen Bundesländer im Bundeskanzleramt, bezeichnete die Betriebsräte daher als die »Helden der Wiedervereinigung«, die »in alle Richtungen den Kopf hinhalten mussten«.⁴⁵⁸

Das Ende der auf ökonomische Ermessensspielräume ausgerichteten Begleitung des schmerzhaften Schrumpfungsprozesses durch die Belegschaftsvertreter erfolgte häufig im Falle des Eintritts eines neuen Eigentümers, dessen Vorstellungen und Aktivitäten oft zu Konflikten führten, aus denen sich eine Polarisierung zwischen Management, Betriebsrat und – wie im Falle der Privatisierung des Chemiefaserwerks in Premnitz – der THA ergab.⁴⁵⁹

454 Vgl. Rau: Ein »gewerkschaftsfreier Raum«?, S. 81 f.

455 Vgl. Artus: Testfeld Ost?, S. 272 f.

456 Vgl. ebd., S. 273.

457 Vgl. Brinkmann: Zwischen Baum und Borke, S. 3 f.

458 Interview mit Johannes Ludewig.

459 Vgl. Lang/Steger: Vom »Vorreiter« der Wende, S. 101.

Das Chemiefaserwerk Premnitz und die internationale Konkurrenzsituation

Anfang der 1960er-Jahre expandierte der VEB Chemiefaserwerk »Friedrich Engels« Premnitz (CFP) im Rahmen des Chemieprogramms der SED. Hierzu zählte die Einführung neuer Produktionsbereiche zur Herstellung von synthetischen Fasern unter den Namen Wolpryla (Acrylfasern) und Grisuten (Polyester).⁴⁶⁰ Ein Großteil der Einwohner von Premnitz arbeitete im nahegelegenen Chemiefaserwerk, das mit seinen etwa 7000 Beschäftigten Mitte der 1980er-Jahre den Mittelpunkt des sozialen und gesellschaftlichen Lebens im Ort bildete.⁴⁶¹ 1970 wurde das CFP Teil des Chemiefaserkombinats »Wilhelm Pieck«, dessen Stammbetrieb sich im thüringischen Schwarza befand. Als Hauptprodukte wurden im CFP Kunstfasern hergestellt, die als Grundlage zur Herstellung von Ober- und Unterbekleidung, Gardinen oder Möbelbezugsstoffen dienten. Darüber hinaus produzierte das CFP Viskose-Feinseide (ebenfalls für die Bekleidungsindustrie), Aktivkohle (für Luftfilter) und Schwefelsäure. Noch im Februar 1988 erfolgte die Einweihung einer etwa eine Milliarde DDR-Mark teuren, weitgehend automatisierten Anlage im Beisein von Erich Honecker.⁴⁶² Der wichtigste Absatzmarkt des Chemiefaserwerks war die DDR selbst. 1989 gingen 75 Prozent der Waren an ostdeutsche Textilunternehmen. Lediglich sechs Prozent der Erzeugnisse wurden ins westliche Ausland exportiert.⁴⁶³ Der Zustand des Werkes vor der Wiedervereinigung war durch die gravierenden Unterschiede zwischen sehr alten Produktionsanlagen aus den 1940er- und 1950er-Jahren (Kunstseide und Aktivkohle) sowie modernen Kapazitäten, die im Bereich der syntheti-

460 Vgl. Kinder/Porada: Das Havelland um Rathenow und Premnitz, S. 328 f.

461 Vgl. Madarász-Lebenhagen: Leben in der ostdeutschen Diktatur erklären, S. 21.

462 Der Ausbau des Werkes entsprach dem Autarkiebestreben der Staats- und Parteiführung der DDR, die kostspielige Importe verhindern und sich stattdessen mit dem Aufbau eigener Kapazitäten von Rohstoffimporten unabhängig machen wollte. Vgl. Bode: Geschichte der Chemiefaserindustrie, S. 168.

463 Vgl. Veränderung der Absatzlage im Zusammenhang mit der Wirtschafts- und Währungsunion sowie mit dem Wegfall von Lieferungen in RGW-Länder, o. D., BArch Berlin, B 412/26447, Bl. 259.

schen Fasern dem internationalen Standard entsprachen, gekennzeichnet. Das Nebeneinander von unterschiedlichen technologischen Verfahren führte zu einer deutlich verminderten Effizienz. Ende 1989 hatte das CFP daher insgesamt mit hohen Personalausgaben und den Folgen zum Teil unwirtschaftlicher Produktionsmethoden zu kämpfen.⁴⁶⁴

Der Ausbau der Anlagen in Premnitz war zunächst dem weltweiten Trend zur verstärkten Nutzung von Kunstfasern geschuldet. Die Nachfrage konnte international allerdings mit der raschen Expansion der Produktionsanlagen nicht mithalten, sodass sich die großen Faserkonzerne in Westeuropa auf Kartellabsprachen einigten. Seit 1977 existierte daher unter dem Dach der Europäischen Gemeinschaft ein Gemeinschaftsrahmen für genehmigungspflichtige Beihilfen in der Kunstfaserindustrie, um Kapazitäten abzubauen.⁴⁶⁵ Zwischen 1980 und 1989 sank die Zahl der Beschäftigten in der Chemiefaserindustrie in den Ländern der EG von 113 600 auf 70 800.⁴⁶⁶ Der Gemeinschaftsrahmen zog auch ein striktes Subventionsverbot sowie Kontrollen durch die Europäische Kommission nach sich. Dennoch lag die Kapazitätsauslastung westdeutscher Chemiefaserproduzenten Ende der 1980er-Jahre bei nur 75 Prozent. Der Chemiefasermarkt in der Bundesrepublik war 1989/90 also weitgehend gesättigt.

Auftragseinbruch und Krisenkonzepte

Im Juni 1990 musste die Premnitzer Werksleitung feststellen, dass 80 Prozent der Aufträge aus der ostdeutschen Textilindustrie storniert worden waren.⁴⁶⁷ Nach einem Brandbrief an Ministerpräsident Lothar de Maizière, der die Warnung enthielt, dass 2500 Arbeitsplätze akut bedroht seien,

464 Der Werksdirektor stellte mit Blick auf den sehr unterschiedlichen Modernisierungsstand der Anlagen fest: »Der Betrieb hatte zwei Gesichter«. Zit. nach Biebl: Der Premnitzer Alltag im Rückblick, S. 174.

465 Vgl. Fehl/Oberender: Chemiefaserindustrie, S. 219.

466 Vgl. Reuter: Dumping aus marktökonomischer Sicht, S. 148.

467 Vgl. Ein Zeichen für die Branche – Chemiefaserwerk sucht Wege aus der Krise, in: Neue Zeit vom 12.6.1990.

besuchte Wirtschaftsminister Gerhard Pohl das Werk und die Stadt.⁴⁶⁸ Am 30. Juni 1990 erfolgte die Umbenennung des Chemiefaserwerks und gleichzeitige Gründung der Märkischen Faser AG Premnitz (MFAG). Ein von der Unternehmensleitung erstelltes Konzept sah die Stilllegung einer Reihe von Anlagen vor. Die gerade zwei Jahre zuvor eingeweihte und nun überdimensionierte Wolpryla-Anlage sollte statt Kunstfasern für die Bekleidungsindustrie zukünftig Stoffe für die Asbestsubstitution in der Baubranche fertigen, da hier Wachstumspotenziale gesehen wurden.⁴⁶⁹ Ein umfangreicher Abbau der Beschäftigtenzahlen von 6338 auf etwa 2800 Mitarbeiter bis 31. Dezember 1991 wurde angestrebt. Für Sanierungsmaßnahmen bis Ende 1994 rechnete die Geschäftsführung mit Kosten in Höhe von 339 Millionen DM.⁴⁷⁰

Einen umfangreichen Personalabbau erwartete auch der neu gewählte Betriebsrat. Dessen Vorsitzender hatte vor 1989 eine Schlosserausbildung im Chemiefaserwerk sowie ein Maschinenbaustudium absolviert. Wie viele andere Betriebsräte begann er erst im Zuge der Friedlichen Revolution, sich für betriebliche Belange zu engagieren, und profilierte sich, zunächst als Vertrauensmann, dann als Betriebsrat, dabei schnell als Kritiker der THA.⁴⁷¹ Dabei erkannte auch er, wie auch viele Betriebsräte andernorts in Brandenburg, die Notwendigkeit eines Personalabbaus:

»Ich weiß genau – auch von den Betriebsratskollegen in den anderen großen Betrieben – wir sind alle rangegangen mit der Zielstellung, ja gut, wir wissen, zum Beispiel hier 6700 [Beschäftigte, W-R Knoll] können nicht bleiben. Um einen gesunden Betrieb daraus zu machen, müssen wir Personal abbauen und wir tragen das mit. Und wir machen das mit Sozialplänen und wir machen soziale Arbeit.«⁴⁷²

468 Vgl. Ist kein guter Faden mehr zu spinnen? Premnitz – ein wichtiger Industriestandort in Gefahr, in: Neue Zeit vom 14.6.1990.

469 Vgl. 19. Sitzung des Leitungsausschusses, Vermerk über die Sanierungsfähigkeit ausgewählter DDR-Betriebe vom 1.11.1990, BArch Berlin, B 412/16265, Bl. 35.

470 Vgl. ebd., Bl. 36.

471 Vgl. Der Betriebsbesetzer von Premnitz, in: Deutschlandfunk Kultur vom 21.8.2019.

472 Ebd.

Die Auffassung, dass ein umfangreicher Beschäftigtenabbau zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit notwendig war, vertrat auch die Unternehmensberatung McKinsey. Deren Mitarbeiter stufen die MFAG dennoch insgesamt als »nicht sanierungswürdig und -fähig« ein.⁴⁷³ Im Ergebnis schlugen sie eine intensive Suche nach einem Partner durch die Treuhand, andernfalls die Einleitung eines Gesamtvollstreckungsverfahrens vor.⁴⁷⁴ Der Leitungsausschuss folgte den McKinsey-Vorschlägen und sprach sich für eine Schließung des Werkes aus.⁴⁷⁵ Vorstand und Verwaltungsrat der Treuhandanstalt entschieden sich jedoch, die MFAG aufgrund ihrer überragenden Bedeutung als Arbeitgeber in der Region zunächst über eine internationale Ausschreibung potenziellen Investoren anzubieten.⁴⁷⁶ Parallel dazu wurde McKinsey beauftragt, eine Studie zur Restrukturierung der ostdeutschen Chemiefaserindustrie vorzulegen, die die Privatisierungsaussichten der großen Standorte – Premnitz war nach Guben an der Neiße der zweitgrößte Arbeitgeber in der ostdeutschen Chemiefaserbranche – bewerten sollte. Auch die Studie kam zur Empfehlung, Premnitz stillzulegen, um anderen Standorten wenigstens in Teilen eine Überlebenschance zu ermöglichen.⁴⁷⁷ Die geringen Marktchancen von Premnitz entsprachen der Wahrnehmung der THA-Spitze. Bereits in der THA-Verwaltungsratssitzung am 11. Dezember 1990 beschrieb THA-Präsident Rohwedder beinahe apodiktisch die Situation der ostdeutschen Chemiefaserbetriebe, als er wenig diplomatisch feststellte, dass diese »dem Tod geweiht« seien.⁴⁷⁸ Vor dem Hintergrund der drohenden Schließung des Werkes in Premnitz wandte sich Manfred Stolpe an Roh-

473 Vgl. Zusatz zum Vermerk aus der 5. Sitzung des Leitungsausschusses vom 13.9.1990, BArch Berlin, B 412/16262, Bl. 203–209, hier Bl. 203.

474 Vgl. ebd., Bl. 209.

475 Vgl. Protokoll der 11. Sitzung des Leitungsausschusses vom 6.10.1990, BArch Berlin, B 412/16262, Bl. 150f.

476 Vgl. Entscheidungsvorlage für die Verwaltungsratssitzung der Treuhandanstalt am 18.10.1990, S. 2, BArch Berlin, B 412/26446, unfol.

477 Vgl. Restrukturierung der Faserindustrie in den fünf neuen Bundesländern, o. D., BArch Berlin, B 412/16265, Bl. 162.

478 Aktennotiz über die Verwaltungsratssitzung am 11.12.1990, S. 3, BLHA, Rep. 1700 MW, Nr. 144, unfol.



Abbildung 14: Belegschaftsproteste vor dem Chemiefaserwerk Premnitz am 10. Dezember 1990

wedder und bat aufgrund der Bedeutung des Standorts für die Region um weitergehende Prüfungen der einzelnen Unternehmensteile.⁴⁷⁹ Die THA garantierte daraufhin zunächst den Fortbestand des Unternehmens und die Übernahme der anfallenden Verluste aus dem operativen Geschäft.⁴⁸⁰

Nachdem der Vorstand der MFAG im Mai 1991 ein neues Unternehmenskonzept vorgelegt hatte, stimmte die Treuhand entgegen ihrer eigenen Vorstellung dem Vorschlag der Unternehmensführung zu, den

479 So erklärte Stolpe: »Ich brauche nicht zu erwähnen, daß die AG am traditionellen Chemiestandort Premnitz eine Arbeitsmarktrolle spielt, die politische Qualität besitzt. Eine Schließung brächte soziale Härten für die Gemeinde und den Landkreis mit sich, wie sie selbst in den Beitrittsländern ungewöhnlich wären.« Schreiben von Manfred Stolpe an Detlev Karsten Rohwedder vom 20.12.1990, S. 1, BArch Berlin, B 412/26446, unfol.

480 Rohwedder hob in seinem Antwortschreiben an Stolpe das Interesse der Treuhandanstalt an einem Erhalt des Standortes bzw. zumindest Teilen davon hervor und schlug als Gesamtkonzept die Idee eines Industrieparks vor. Vgl. Antwortschreiben von Detlev Karsten Rohwedder an Manfred Stolpe vom 21.1.1991, S. 2, BArch Berlin, B 412/26446, unfol.

Betrieb als Ganzes zu privatisieren, wobei eine Privatisierung aufgrund der Kostensituation noch bis zum Jahresende 1991 erfolgen, andernfalls die Liquidation der MFAG eingeleitet werden sollte.⁴⁸¹ Aufgrund fehlender Interessenten beauftragte die THA im August 1991 das US-Beratungsunternehmen Booz Allen damit, eine Privatisierungsstrategie für das Chemiefaserwerk auszuarbeiten sowie international nach Investoren zu suchen.⁴⁸² Als einziger Kaufinteressent meldete sich daraufhin die Schweizer Firma Alcor Chemie AG. Alcor hatte Anfang 1991 bereits die Novoktan GmbH mit 220 Beschäftigten aus dem Bestand der MFAG erworben.⁴⁸³ Obwohl Alcor selbst nur 15 Mitarbeiter beschäftigte und ein Eigenkapital in Höhe von 60 000 Schweizer Franken aufwies, wollte das Unternehmen als Zwischeninvestor auftreten und die MFAG schließlich an sowjetische Handelspartner weiterverkaufen.⁴⁸⁴

Privatisierung, Standortkrise und Werksbesetzung auf Initiative des Betriebsrats

Aufgrund der schwierigen wirtschaftlichen Situation der MFAG, fehlender sonstiger Interessenten und der besonderen Bedeutung des Standorts für die Region, die eine Schließung als politisch schwer durchsetzbar erscheinen ließ, verzichtete die THA auf die obligatorischen Bonitätsgarantien sowie die vorgeschriebene Überprüfung der Erwerberstrukturen. Am 4. Oktober 1991 wurde mit Alcor ein Kaufvertrag für die MFAG ge-

481 Vgl. Interner Vermerk des Ministeriums für Wirtschaft, Technologie und Mittelstand vom 14.8.1991, S. 2, BLHA, Rep. 1700 MW, Nr. 198, unfol.

482 Vgl. Vorschlag zur Privatisierung der Märkischen Faser AG vom 1.8.1991, BArch Berlin, B 412/26449, unfol.

483 Novoktan produzierte Antiklopfmittel in der Benzinherstellung. Vgl. Schreiben des Vorstands der Märkischen Faser AG an die Treuhandanstalt, Direktorat Chemie, vom 18.3.1991, BArch Berlin, B 412/26450, unfol.

484 Vgl. Booz Allen Acquisition Services: Privatisierung der Märkischen Faser Unternehmensgruppe vom 11.9.1991, BArch Berlin, B 412/26449, unfol.

schlossen.⁴⁸⁵ Alcor zahlte einen Kaufpreis in Höhe von fünf Millionen DM und garantierte bis zum 31. Dezember 1995 Investitionen von 100 Millionen DM sowie den Erhalt von 1990 Arbeitsplätzen.⁴⁸⁶ Durch die Übernahme der Altschulden des Betriebs in Höhe von 175 Millionen DM sowie der Verlustausgleiche und der Ausgaben für den Sozialplan summierten sich die Kosten der Privatisierung für die THA auf 328 Millionen DM.⁴⁸⁷ Mit dem Verkauf erhoffte sich die THA in der äußerst strukturschwachen Region neue Impulse. Die Modalitäten des Verkaufs, insbesondere auch die Details zur von Alcor erhofften Weiterveräußerung an russische Investoren, blieben der THA gegenüber ungenannt, sodass auch in deren Vorstand erhebliche Unsicherheiten bestanden, wie Klaus Schucht in seinem Tagebuch anmerkte:

»Große Sorge bei meinen Kollegen, ob nicht hinter dem Angebot die westeuropäische Faserindustrie selbst steckt, um über Strohmannen zu kaufen und dann stillzulegen. Dies wäre schließlich auch nicht so unerschwinglich teuer, denn sie bezahlen nichts, müssten allerdings bei der Stilllegung 40 000 DM/Mann zahlen und den Sozialplan. Das kann sich aber aus Wettbewerbsgründen immer noch rechnen. [...] Im Falle der Märkischen Faser [handelt] es sich um ein modernes Werk, das stillzulegen ein Jammer wäre.«⁴⁸⁸

Bereits Ende 1991 hatte die Bundesregierung angedeutet, die Höhe der staatlichen Bürgschaften für Exportkredite (sogenannte Hermes-Bürgschaften) in die Sowjetunion bzw. deren Nachfolgestaaten aufgrund der unklaren politischen Situation dort und schlechter Zahlungsmoral für

485 Ein Blick auf die Statistiken der Treuhandanstalt zeigt, dass die Schweiz mit insgesamt 139 Privatisierungen noch vor Großbritannien (124), Österreich (100) und den Niederlanden (96) an der Spitze der ausländischen Investoren in Ostdeutschland lag. Dies hing nicht zuletzt mit zahlreichen und engen Kontakten zusammen, die bereits vor 1990 zu ostdeutschen Unternehmen und in die DDR bestanden. Vgl. Allen: Die Schweiz im Osten Deutschlands, S. 125–141.

486 Vgl. Kauf der Märkischen Faser AG Premnitz durch die Alcor-Chemie AG Baar vom 13.1.1992, BArch Berlin, B 412/26450, unfol.

487 Vgl. Vorlage für die Vorstandssitzung: Verkauf der Märkischen Faser AG Premnitz vom 24.9.1991, Anlage 2, BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 609, unfol.

488 Tagebuch Klaus Schucht vom 24.9.1991, S. 274f., BArch Koblenz, N 1585/13, unfol.

das Jahr 1992 zu kürzen.⁴⁸⁹ Anfang 1992 setzte sich Bundesfinanzminister Waigel mit seiner Forderung nach einer massiven Begrenzung der Hermes-Bürgschaften gegen FDP-Wirtschaftsminister Möllemann durch, die er mit den damit verbundenen hohen Ausfallrisiken für den Bundeshaushalt begründete.⁴⁹⁰

Da somit zahlreiche Exportvorhaben ostdeutscher Betriebe nicht mehr von der Bundesregierung gesichert wurden, kam es zur Stornierung vieler Aufträge. Betroffen waren davon auch die ins Auge gefassten Abnehmer der MFAG in Russland. Zum geplanten Weiterverkauf kam es nicht mehr. Alcor blieb Eigentümer der MFAG. Im Laufe des Jahres 1992 geriet diese erneut in akute finanzielle Schwierigkeiten. Die Krise spitzte sich schließlich zu, als der Eigentümer Alcor Ende August an die THA mit dem Ziel herantrat, eine Rücknahme der MFAG gegen die volle Erstattung der bisherigen Aufwendungen der Alcor zu erreichen.⁴⁹¹ Nachdem der THA-Vorstand abgelehnt hatte, kündigte Alcor am 23. September 1992 an, den Betrieb aufgrund des Zusammenbruchs der Märkte in der Gemeinschaft Unabhängiger Staaten (GUS) und fehlender Perspektiven stillzulegen. Die 2155 verbliebenen Beschäftigten erhielten am Morgen des Folgetags per Lautsprecherwagen die Nachricht von ihrer bevorstehenden Entlassung.⁴⁹² Noch in der Nacht verbarrikadierten daraufhin Arbeiter auf Initiative des Betriebsrats das Werktor mit Kunstfaserballen. Am Tag darauf begannen die Mitarbeiter des Betriebs das Werk zu besetzen. Der Betriebsratsvorsitzende der MFAG warf der THA vor, dass sie sich mit dem Verkauf aus der »politischen Verantwortung« habe stehlen wollen.⁴⁹³

489 Vgl. Der Handel mit den Republiken der ehemaligen UdSSR hängt von der Fortschreibung der Hermes-Bürgschaften ab, in: Handelsblatt vom 20.12.1991.

490 Vgl. Möllemann und Waigel ziehen beim Hermes-Limit in verschiedene Richtungen, in: Handelsblatt vom 21.1.1992.

491 Vgl. Interner Vermerk für den Chef des Bundeskanzleramts vom 8.10.1992, BAArch Koblenz, B 136/37732, Bl. 357.

492 Vgl. Märkische Faser AG: Privatisierung gescheitert. Der Chemiefaserhersteller soll stillgelegt werden, in: Handelsblatt vom 25.9.1992; Vertragsbruch oder Konkurs, in: taz vom 24.10.1992.

493 Vgl. Erst Jubel, dann Ärger und nun Wut in Premnitz, in: Die Welt vom 25.9.1992.

Premnitz wurde zu einem regionalen und schließlich auch nationalen Politikum. Einen Tag nach dem Beginn der Betriebsbesetzung trafen sich Vertreter des Betriebsrats, der IG Chemie, des Vorstands von Alcor, der THA und der Brandenburger Ministerpräsident Stolpe, um Lösungswege zu finden, wie die geplante Stilllegung verhindert werden könne. In der Konsequenz erklärten sich die THA und die Landesregierung Brandenburgs bereit, nicht betriebsnotwendige Grundstücke der MFAG für 25 Millionen DM zu erwerben, um damit die Liquiditätsengpässe des Betriebs für einige Monate zu überbrücken. Am 6. Oktober 1992 demonstrierten 900 Beschäftigte der MFAG vor der THA-Zentrale in Berlin und forderten die Rücknahme des Betriebs durch die THA.⁴⁹⁴ Die THA wehrte sich mit Vehemenz gegen dieses Ansinnen, da sie befürchtete, in der Folge durch eine Vielzahl weiterer Unternehmensrücknahmen unüberschaubare finanzielle Risiken eingehen zu müssen. THA-Vorstand Schucht kommentierte die Forderung der Protestierenden aus Premnitz entsprechend: »Sie wollen zurück zur Treuhandanstalt, wo sie sich sicherer fühlen, wollen unter unserer Obhut weiterarbeiten oder abgewickelt werden. Wir müssen ablehnen. Der erste Fall dieser Art würde eine Lawine auslösen. Wir sehen hier die Spitze eines Eisberges.«⁴⁹⁵

Nachdem sich bereits der Brandenburger Landtag mit der Situation der MFAG beschäftigt hatte, war das Unternehmen in Gegenwart einer Betriebsdelegation am 9. Oktober 1992 auch Gegenstand einer Aktuellen Stunde im Bundestag. Am 29. Oktober 1992 reisten schließlich 1200 Menschen aus der Region Premnitz-Rathenow nach Bonn, um dort auf dem Bundeskanzlerplatz für den Erhalt ihrer Arbeitsplätze zu demonstrieren.⁴⁹⁶ Die Proteste erhöhten den Druck auf die handelnden Akteure und zeigten Erfolg. Im November 1992 legte die Alcor Chemie ein neues Konzept zur Sanierung der MFAG vor, das die Ansiedlung von kleineren Che-

494 Vgl. 900 Faserwerker forderten in Berlin: »Wir wollen Arbeit«, in: Neues Deutschland vom 7.10.1992.

495 Tagebuch Klaus Schucht vom 6.10.1992, S. 788, BArch Koblenz, N 1585/17, unfol.

496 Vgl. Kampf um den Industriestandort. Premnitz in der Wendezeit, in: Märkische Allgemeine Zeitung vom 28.7.2015.

miebetrieben und Recyclingaktivitäten sowie die Immobilienverwertung für Gewerbe Zwecke vorsah. Die Mitarbeiter erhielten einen Kündigungsschutz bis Ende März 1993. Ministerpräsident Stolpe erreichte mit einem Schreiben an Bundeskanzler Kohl die Bewilligung weiterer Hermes-Kredite für Exportaufträge.⁴⁹⁷ Die Betriebsbesetzung endete daraufhin nach 73 Tagen im Dezember 1992.⁴⁹⁸

Überlebenskampf und Suche nach neuen Investoren

Während Manfred Stolpe erklärte, Premnitz sei für ihn die »vorderste Front« bei der Erhaltung industrieller Kerne in Ostdeutschland,⁴⁹⁹ vermißte Kanzleramtsminister Friedrich Bohl bei seinem Premnitzbesuch Ende Januar 1993 eine Bestandsgarantie für das Unternehmen, sagte zugleich aber die Unterstützung der Bundesregierung für die MFAG zu.⁵⁰⁰ Aufgrund weiterhin hoher Verluste verringerte sich der Mitarbeiterbestand bis Mitte 1993 auf 1700.⁵⁰¹ Mit der neu geschaffenen Arbeitsfördergesellschaft Premnitz erhielten einige Hundert gekündigte Mitarbeiter des Betriebs zeitlich befristete Stellen, hauptsächlich im Rahmen von Sanierungsarbeiten auf dem Werksgelände. Geschäftsführer der Arbeitsfördergesellschaft wurde der bisherige Betriebsratsvorsitzende, der diesen Wechsel wie folgt begründete: »Ich hatte mir eine Grenze gesetzt. Bei voller Auslastung des Werkes können hier 2000 Menschen beschäftigt werden. Es wäre für mich noch hinnehmbar gewesen, in solcher Größenordnung noch als Betriebsratsvorsitzender zu agieren. [...] Es ist irgendwo auch der Punkt, [...] wo ein neuer her muss.« Seinen Abschied aus dem Unternehmen erklärte er zudem mit dem Umstand, dass sein Nachfolger

497 Vgl. Schreiben von Manfred Stolpe an Helmut Kohl vom 6.10.1992, BArch Koblenz, B 136/37732, Bl. 356.

498 Vgl. Kampf um den Industriestandort. Premnitz in der Wendezeit, in: Märkische Allgemeine Zeitung vom 28.7.2015.

499 Märkische Faser kurz vor der Entscheidung, in: Handelsblatt vom 4.12.1992.

500 Vgl. Bundeshilfe für Faser AG, in: Neue Zeit vom 28.1.1993.

501 Vgl. Fortschritte bei der Märkischen Faser, in: Handelsblatt vom 7.4.1993.

nicht mehr mit dem Vorwurf belastet sein sollte, »eigentlich schon 4000 bis 5000 [Mitarbeiter, W-R Knoll] nach Hause geschickt« zu haben.⁵⁰²

Währenddessen dauerte die krisenhafte Entwicklung der MFAG an. Im Juni 1993 verkündete Alcor den bevorstehenden Einstieg eines ausländischen Investors.⁵⁰³ Das russische Textilunternehmen Rostextile erklärte, die MFAG übernehmen zu wollen und 1200 Arbeitsplätze zu garantieren.⁵⁰⁴ Entgegen der bereits erfolgten Verkündung eines Verkaufs der MFAG durch Wirtschaftsminister Hirche zogen sich die weiteren Verhandlungen jedoch hin.⁵⁰⁵ Dies hing nicht zuletzt auch mit einem durch die Europäische Kommission am 28. Juli 1993 eingeleiteten Wettbewerbsverfahren zusammen. Dieses richtete sich gegen die Beihilfen der THA und des Landes Brandenburg in Höhe von 25 Millionen DM nach der Privatisierung.⁵⁰⁶ Erst im Oktober 1994 kamen die Prüfer zu dem Schluss, dass es sich nicht um genehmigungspflichtige Beihilfen handelte und stellten das Verfahren ein.⁵⁰⁷

Bis dahin hatte sich die unternehmerische Perspektive der MFAG weiter verschlechtert. 1993 betrug der Verlust 62 Millionen DM – bei einem Umsatz von 113 Millionen DM.⁵⁰⁸ Die Mitarbeiterzahl verringerte sich bis März 1994 auf 1146 Beschäftigte. Da der Investor Alcor mit der Führung des Betriebs aus Sicht der Landesregierung überfordert schien, bat Wirtschaftsminister Hirche in einem Schreiben an Birgit Breuel erneut die THA um Hilfe, die sich nach wie vor weigerte, die MFAG zurückzunehmen. Unter dem Verweis auf die sich auf die öffentliche Wahrnehmung der THA katastrophal auswirkende und mit einem Hungerstreik

502 Der Betriebsbesetzer von Chemnitz, in: Deutschlandfunk Kultur vom 21.8.2019.

503 Vgl. Neuer Interessent für die Märkische Faser AG, in: Handelsblatt vom 11.6.1993.

504 Vgl. Verkauf der Märkischen Faser AG an das Textilkombinat Rostextile. Russische Rohstoffe verbilligen Produktion, in: Handelsblatt vom 30.9.1993.

505 Vgl. Märkische Faser AG ging an russisches Textilunternehmen, in: Neues Deutschland vom 1.10.1993.

506 Vgl. Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften: L 235, Märkische Faser AG.

507 Vgl. Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften: C 281, Märkische Faser AG.

508 Vgl. Deutsche Industrie Consulting GmbH, Unternehmenskonzept MFAG vom 2.9.1994, BArch Berlin, B 412/26447, Bl. 118.

verbundene Schließung eines thüringischen Kalibergwerks erklärte Hirche: »Lassen Sie mich abschließend feststellen, daß sich zumindest das Land Brandenburg ein zweites Bischofferode ersparen möchte.«⁵⁰⁹

Initiative der Landesregierung,
Eigentümerwechsel und Neuanfang

Im Sommer 1994 suchte die Landesregierung neue Optionen für die MFAG. Als wichtigster Arbeitgeber des Westhavellandes bestimmte das Schicksal der Märkischen Faser auch das Schicksal der Region. Obwohl eigentlich bereits privatisiert und stark geschrumpft, handelte es sich im Falle der MFAG für die Landesregierung neben dem EKO Eisenhüttenstadt um den zweiten Großbetrieb in Brandenburg, für den bis dato keine tragfähige Lösung gefunden werden konnte. Aus diesem Grund kontaktierte Ministerpräsident Stolpe die nordrhein-westfälische Landesregierung, um mögliche Investoren für eine Zwischenlösung in Premnitz zu finden und den unliebsamen Eigentümer Alcor loszuwerden.

Auf Stolpes Anfrage hin kam der Kontakt zur Westdeutschen Landesbank Girozentrale mit Sitz in Düsseldorf (West LB) zustande.⁵¹⁰ Die WestLB hatte in den 1970er-Jahren begonnen, in Krisen geratene Unternehmen wie Preussag, die Ruhrkohle oder Hoesch zu stützen, und war damit zum »wichtigsten wirtschafts- und industriepolitischen Instrument der Landesregierung« avanciert.⁵¹¹ Über eine Tochterfirma für ostdeutsche Beteiligungen (WestNBL) wurde ein Unternehmenskonzept erarbeitet, das die Fortführung der Produktionssparten sowie Gesamtinvestitionen in Höhe von 40 Millionen DM vorsah. Die WestNBL sah sich dabei als Zwischeninvestor und wollte einzelne Unternehmensteile innerhalb

509 Schreiben von Walter Hirche an Birgit Breuel vom 28.2.1994, BArch Berlin, B 412/26461, Bl. 421.

510 Vgl. Profil Premnitz wird für Platzek zum Politikum, in: Lausitzer Rundschau vom 12.12.2002.

511 Seikel: Der Kampf um öffentlich-rechtliche Banken, S. 117.

von drei Jahren weiterverkaufen.⁵¹² Nachdem sich Alcor bereit erklärte, im Falle einer Entlassung aus der Arbeitsplatzerhalt- und Investitionsverpflichtung die MFAG abzugeben, stimmte auch die THA dem Deal zu. Juristisch nahm sie die Märkische Faser AG zurück in ihren Bestand, um sie dann direkt an die WestNBL weiterzuveräußern. Auf der Basis des garantierten Erhalts von 400 Arbeitsplätzen und von Investitionen in Höhe von 25 Millionen DM stimmte der Verwaltungsrat der THA am 9. September 1994 der Unternehmensveräußerung an die WestNBL zu.⁵¹³

Unter dem neuen Eigentümer konnte der Umsatz von 125 Millionen DM im Jahr 1994 auf 173 Millionen DM im Jahr darauf verbessert werden. Aufgrund geringer Nachfrage stellte die MFAG die Produktion von Acrylfasern Anfang 1996 jedoch zunächst komplett ein.⁵¹⁴ Stattdessen boomte der Viskosemarkt. Die völlig veralteten Anlagen waren inzwischen modernisiert bzw. ersetzt worden, sodass dieser Bereich Gewinne erzielen konnte. Im Oktober 1996 erwarb die spanische Chemiegruppe La Seda mit Sitz in Barcelona die Viskosesparte.⁵¹⁵ Im Juni 1998 kaufte die Tolaram-Gruppe aus Singapur die MFAG, die 1997 mit 370 Mitarbeitern einen Umsatz von 113 Millionen DM erzielen konnte.

Vor dem Hintergrund der Verlagerung vieler Produktionsstätten von Europa in asiatische Billiglohnländer – allen voran China – und des damit verbundenen Absatzrückgangs von Chemiefasern in Deutschland, geriet die MFAG Ende 1990er-Jahre wieder in die Krise.⁵¹⁶ Nachdem Tolaram die Acrylfaser-Produktion wieder angefahren hatte, kam das endgültige Aus für sämtliche Wolpryla-Anlagen im Oktober 2000.⁵¹⁷ Ebenfalls Ende 2000 verkündete La Seda das Ende seines Engagements in der Viskose-

512 Vgl. Deutsche Industrie Consulting GmbH, Unternehmenskonzept MFAG vom 2.9.1994, BArch Berlin, B 412/26447, Bl. 119.

513 Vgl. 51. Sitzung des Verwaltungsrates der Treuhandanstalt vom 9.9.1994, BArch Berlin, B 412/8889, Bl. 196.

514 Vgl. Märkische Faser AG: Ausstieg bei Acryl. Belegschaft fast halbiert, in: Handelsblatt vom 2.2.1996.

515 Vgl. Märkische Faser verkauft Viskose-Sparte, in: Handelsblatt vom 29.10.1996.

516 Vgl. Löbke: Chemiefaserindustrie am Standort Deutschland, S. 14.

517 Vgl. WOLPRYLA-Fasern einst Schwerpunktproduktion, in: Märkische Oderzeitung vom 16.2.2016.

produktion und die aus der Märkischen Viskose GmbH hervorgegangene Prefil GmbH musste 2002 Insolvenz anmelden. Im Jahr 2003 kam es in Premnitz erneut zu einer Werksbesetzung. Das Werk des insolventen Kunstseidenbetriebs Prefil wurde 84 Tage lang von Teilen der Belegschaft besetzt.⁵¹⁸ Dieses Mal aber ohne Erfolg.

Nachdem im Jahr 2001 auch die Insolvenz der Märkischen Faser AG erfolgt war, übernahm ein schwäbischer Mittelständler den Betrieb.⁵¹⁹ Dem neuen Eigentümer Glaeser Textil, ein Textilhandels- und Recyclingunternehmen aus Ulm, das bereits vor der Wiedervereinigung beim Chemiefaserwerk Premnitz Produkte einkaufte, gelang es in der Folge, die MFAG wirtschaftlich zu stabilisieren und schließlich auch im Hinblick auf die Beschäftigtenzahlen auf Wachstumskurs zu bringen.⁵²⁰ Trotz des allgemeinen, andauernden Beschäftigtenabbaus in der Chemiefaserindustrie vermochte es der neue Eigentümer, durch die zunehmende Konzentration des Betriebs auf die Herstellung spezialisierter Fasern und durch eine hohe Produktqualität, die Zahl der Beschäftigten in Premnitz kontinuierlich auf insgesamt 525 im Jahr 2019 zu erhöhen.⁵²¹

Neben Polyesterfasern produziert die MFAG vor allem Additive für Farben sowie Fasern und Granulate aus Recyclingmaterial, meist PET-Flaschen.⁵²² Um die MFAG herum haben sich eine Reihe von Unternehmen im Industriepark Premnitz angesiedelt, der durch die erhebliche Förderung der Landesregierung Brandenburg saniert und erweitert wurde. Im Jahr 2019 verzeichnete der Industriepark Premnitz nach eigenen Angaben 40 Unternehmen mit circa 1400 Beschäftigten.⁵²³

518 Vgl. Mensch Brandenburg: Mit jeder Faser, <https://www.menschbrandenburg.de/orte/mit-jeder-faser/> (Zugriff am 13.1.2022).

519 Vgl. Chronik Chemiefaserindustrie, in: Berliner Morgenpost vom 8.12.2002.

520 Vgl. Nach der Insolvenz kommt der Erfolg, in: Handelsblatt vom 15.6.2009.

521 Vgl. Doppelte Erfolgsgeschichte, in: Märkische Allgemeine Zeitung vom 20.3.2012.

522 Vgl. Märkische Faser GmbH will weiter wachsen, in: Märkische Allgemeine Zeitung vom 26.9.2019.

523 Zahlen nach telefonischer Auskunft der Arbeitsförderungsgesellschaft Premnitz mbH im Januar 2020.

Die Märkische Faser AG – Ein märkisches Bischofferode?

Da sie um die enorme arbeitsmarkt- und regionalpolitische Bedeutung wusste, scheute die Treuhand die Stilllegung der Märkischen Faser mit etwa 6500 Beschäftigten in einer monostrukturierten Region. Monate bevor Bundeskanzler Helmut Kohl im Frühjahr 1991 ein Versprechen zum Erhalt des Chemiedreiecks Bitterfeld-Leuna-Wolfen abgab, entschied sich die THA intern zum Erhalt der MFAG, obwohl sie keine Privatisierungsperspektive sah.⁵²⁴ In der Folge fanden sich die Treuhandverantwortlichen in einer Zwangslage wieder und agierten weitgehend konzeptlos. Die Festlegung, auf einen raschen Verkauf zu setzen oder andernfalls eine als unvermeidlich erscheinende Liquidation anzustreben, suggerierte eine vermeintliche Alternativlosigkeit, bei der eine dauerhafte Sanierungsbegleitung nicht zur Diskussion stand. Der THA-Vorstand entschied sich stattdessen zu einer Auslagerung des Problems durch den Verkauf an einen Zwischeninvestor, der nicht über die wirtschaftliche Kraft verfügte, die MFAG in Eigenregie zu führen.

Aufgrund der Größe des Standorts handelte es sich von Anfang an um einen öffentlich diskutierten Fall. Die THA wurde für ihre Verweigerungshaltung gegenüber einer Rücknahme des Betriebes sowohl von der Belegschaft als auch von der Landesregierung Brandenburgs massiv kritisiert. Formal war die Privatisierung zu Beginn des Jahres 1992 abgeschlossen. Obwohl rechtlich nicht mehr zuständig, konnte sich die THA vor dem Hintergrund des auf sie durch die Belegschaft und die Brandenburger Landesregierung ausgeübten Drucks nicht gänzlich einer Verantwortung entziehen. Dabei versuchte sie allerdings, ihre Beteiligung an den Folgekosten der Privatisierung so gering wie möglich zu halten und die Frage der Verantwortlichkeit auf den Käufer auszulagern.⁵²⁵ Für die Be-

524 Zum Erhalt des Chemiedreiecks vgl. Karlsch: Das Kanzlerversprechen zum Erhalt des Chemiedreiecks.

525 1991 scheute die THA Investitionen in Höhe von 50 bis 100 Millionen DM und setzte stattdessen auf ein zweifelhaftes Käuferkonzept, das auch den eigenen Privatisierungsrichtlinien widersprach. Vgl. Sprechzettel für Dr. Schucht zum Kauf der Märkischen Faser AG Premnitz durch die Alcor-Chemie AG Baar/Schweiz vom 23.1.1992, BArch Berlin, B 412/26450, unfol.

schäftigten der MFAG und ihren Betriebsratsvorsitzenden, der sich auch nicht scheute, in der Öffentlichkeit THA-Pressesprecher Schöde anzugreifen, blieb die Betriebsbesetzung ein Zeichen solidarischer Stärke und individueller sowie kollektiver Mitbestimmung im Privatisierungsprozess ihres Betriebs, der nach ihrer Wahrnehmung ansonsten weitgehend über ihre Köpfe hinweg stattfand.⁵²⁶

Wenngleich die Märkische Faser für die THA kein zweites Bischoffserode bedeutete, entstand in der öffentlichen Wahrnehmung dennoch der Eindruck, dass die Treuhand durch ihr Handeln einen »Scherbenhaufen verantwortungsloser Politik« hinterlassen habe.⁵²⁷ Dabei stellte die krisenhafte Entwicklung des Standorts in Premnitz im Prozess der Privatisierung der ostdeutschen Chemiefaserindustrie keinen Einzelfall dar. Auch das indonesische Unternehmen Dalmia war mit der Übernahme der Thüringer Faser AG in Schwarza völlig überfordert, sodass sich der Freistaat Thüringen gezwungen sah, durch die landeseigene Entwicklungsgesellschaft die Sanierung und Entwicklung der am Standort verbliebenen Restbetriebe zu übernehmen.⁵²⁸

Für Premnitz bedeutsam waren die landespolitischen Bemühungen sowie das persönliche Engagement von Ministerpräsident Manfred Stolpe, deren zumindest zeitweiliger Erfolg aber auch von der durch Nordrhein-Westfalen geleisteten Aufbauhilfe abhingen. Die weitere, mit Rückschlägen verbundene Entwicklung des Standorts zeigte jedoch die generelle Problematik der einseitigen Ausrichtung der Produktion in einem gesättigten Markt. Das vorhandene Fachkräftereservoir sowie neues unternehmerisches Know-how ermöglichten allerdings ab Ende der 1990er-Jahre eine Art Reindustrialisierung in Premnitz und damit eine Wiederbelebung des Standorts.⁵²⁹

526 Vgl. Der Betriebsbesetzer von Chemnitz, in: Deutschlandfunk Kultur vom 21.8.2019.

527 Landtag Brandenburg: 1. Wahlperiode, Plenarprotokoll 1/54, 1.10.1992, S. 3922.

528 Vgl. Schuster: Thüringens Weg, S. 130 f.

529 Vgl. Premnitz: Der Hidden-Champion auf dem Industriegelände, in: Märkische Allgemeine Zeitung vom 19.7.2019.

4. Westdeutsche Privatisierungsgewinner?

Von der Partnerschaft zur Übernahme:
Das Engagement von Mercedes-Benz am Standort
des Nutzkraftwagenwerks Ludwigsfelde

Westdeutschen Investoren wurde verschiedentlich unterstellt, sie hätten 1990 vornehmlich und zuerst die Filetstücke der ostdeutschen Wirtschaft, also vor allem die lukrativen Unternehmen bzw. Anlagen, übernommen, ohne dabei ein großes eigenes Risiko eingegangen zu sein.⁵³⁰ Eine Studie des Ifo-Instituts aus dem Jahr 2020 zeigte tatsächlich, dass gerade die produktiven THA-Betriebe vor allem an westdeutsche Käufer veräußert wurden.⁵³¹

Insbesondere die großen bundesdeutschen Branchenführer galten zunächst aber auch als die Hoffnungsträger bei der Neuausrichtung der ostdeutschen Planwirtschaft. Seit Ende 1989 hatte die DDR auf einen ökonomischen Schub durch Kooperationen ihrer Betriebe mit potenten westdeutschen Partnern gehofft. Die entstehenden Kontakte führten um die Jahreswende 1989/90 zu einer regelrechten »Joint-Venture-Euphorie«.⁵³² Die DDR-Volkskammer beschloss daher am 12. Januar 1990 eine Änderung der Verfassung, um künftig Gemeinschaftsunternehmen mit ausländischer Beteiligung zuzulassen. Die daraufhin am 25. Januar 1990 vom Ministerrat erlassene Joint-Venture-Verordnung sah vor, dass künftig in der DDR-Industrie auch Unternehmen mit ausländischer Beteiligung (maximal 49 Prozent) gegründet werden konnten.⁵³³ Die zunächst erfolgten Anbahnungen entsprachen durchaus den Erwartungen. Im ersten Halbjahr 1990 wurden 2800 Joint Ventures genehmigt.⁵³⁴ Mit der Währungsunion zum 1. Juli 1990 stellte sich aber eine zunehmende Zurück-

530 Vgl. Belitz u. a.: Aufbau des industriellen Mittelstands, S. 156; »Der Westen wollte nur unsere Filetstücke haben«, in: Thüringer Allgemeine vom 29.9.2012.

531 Vgl. Hennicke/Lubczyk/Mergele: Eine empirische Bestandsaufnahme, S. 49–52.

532 Seibel: Die gescheiterte Wirtschaftsreform in der DDR 1989/1990.

533 Vgl. Fetscher: Reorganisation von Eigentumsrechten, S. 66 f.

534 Vgl. Fischer: Von der Staatswirtschaft zur Marktwirtschaft, S. 246.

haltung bei den Westbetrieben ein, die sich nun die Frage stellten, wofür sie die ostdeutschen Partner noch brauchten, wenn sie den neuen Markt auch mit ihren eigenen Produkten beliefern konnten.⁵³⁵

Aus strategischen Partnern wurden zunehmend Konkurrenten für die in die Absatzkrise geratenen ostdeutschen Unternehmen. Am Beispiel des Joint Ventures von Mercedes-Benz mit dem IFA-Nutzkraftwagenwerk in Ludwigsfelde zeigten sich einerseits generelle Probleme und Besonderheiten deutsch-deutscher Kooperationen im letzten Jahr der DDR. Andererseits verdeutlicht dieses Beispiel auch die Rahmenbedingungen für Neuinvestitionen großer westdeutscher Unternehmen in Brandenburg.

Die Entwicklung des Nutzkraftwagenwerks Ludwigsfelde bis 1989

Auf der Grundlage eines Beschlusses des Ministerrats der DDR zum Aufbau einer Nutzkraftwagenfertigung in Ludwigsfelde vom 21. Dezember 1962 begann die Fokussierung auf den Bau des Lkw-Typs W 50 mit einer geplanten Jahresproduktion von 20 000 Stück und der dazugehörigen Ersatzteilproduktion.⁵³⁶ Mit der Übergabe des ersten W 50 erfolgte am 17. Juli 1965 die Umbenennung des Betriebs in VEB Industrieverband

535 Vgl. Als DDR-Betriebe noch als Partner galten – die deutsch-deutschen Joint-Ventures, in: Neues Deutschland vom 20.2.2010.

536 1936 hatte die Daimler-Benz AG mit dem Aufbau eines Großserienwerkes für die Flugzeugmotorenproduktion in Ludwigsfelde/Genshagen, zehn Kilometer südlich von Berlin, begonnen. Im Zuge der nationalsozialistischen Rüstungsproduktion arbeiteten während des Zweiten Weltkriegs bis zu 16 000 Menschen im Ludwigsfelder Werk, darunter mehr als 50 Prozent Zwangsarbeiter aus etwa 20 Nationen. Nachdem das Werk bereits während des Krieges durch alliierte Luftangriffe teilweise zerstört worden war, erfolgte seit Januar 1946 die komplette Demontage im Auftrag der Sowjetischen Militäradministration, verbunden mit der Sprengung der Produktionshallen. Im Zuge des 1952 beschlossenen Wiederaufbaus des nun unter dem Namen VEB Industriewerk Ludwigsfelde firmierenden Betriebs wurden zunächst Schiffsdieselmotoren und Maschinenelemente gefertigt. Ab Mitte der 1950er-Jahre begann die Produktion von Motorrollern (bis 1965 239 000 Stück) sowie Strahltriebwerken, Landmaschinen und eines Geländefahrzeugs für die NVA. Vgl. Fakten zur Entwicklung des VEB IFA Automobilwerke Ludwigsfelde 1952–1982, o. D., BLHA, Rep. 506 IFA NKW Lwf, Nr. 2557, unfol.; Ludwigsfelder Geschichtsverein e. V.: Chronik 1945–1965.



Abbildung 15: Ein IFA-Lkw W50 bei Bauarbeiten im Juli 1991 vor der Zentrale der Treuhandanstalt

Fahrzeugbau- (IFA-)Automobilwerke Ludwigsfelde. Nach dem gemeinsamen Beschluss des RGW, dass unter den Mitgliedstaaten ausschließlich die DDR für die Produktion von Lkw mit einem Gewicht von sechs bis acht Tonnen zuständig sein sollte, entwickelte sich der W 50 in der Folge zu einem erfolgreichen Exportprodukt. Von den bis 1990 produzierten 573 302 Stück gingen 72 Prozent in das Ausland.⁵³⁷

Nach der Gründung des Kombinats Nutzkraftwagen wurde der VEB IFA-Automobilwerke Ludwigsfelde 1979 Stammbetrieb des Kombinats, dessen 27 Betriebe neben der Herstellung von Fahrzeugen und Spezialmaschinen auch für Zulieferteile zuständig waren.⁵³⁸ Im Automobilwerk

537 Größter Abnehmer in Europa war Ungarn mit 98 000 Stück. Weltweit wurde das Fahrzeug zudem in viele Konfliktregionen Afrikas, Asiens und Mittelamerikas als Militärtransporter exportiert. So kaufte der Irak in den 1980er-Jahren 72 000 W 50 im Zuge des Krieges mit dem Iran (der in dieser Zeit selbst 11 000 Stück erwarb). Vgl. Rönicke: Schrader Typen Chronik, S. 93.

538 Vgl. Betriebsgeschichte IFA Lastkraftwagenwerk Ludwigsfelde, o. D., BLHA, Rep. 506 IFA NKW Lwf, Nr. 2557, unfol.

in Ludwigsfelde erfolgte die Endmontage der Teile. Motoren und Getriebe kamen aus Nordhausen und Brandenburg an der Havel.

Nachdem die Fertigung des W 50 mit 32 518 Stück im Jahr 1985 ihren Höhepunkt erreicht hatte, begann zwei Jahre später die Produktion des Nachfolgemodells L 60, welches ebenfalls stark auf den Export ausgerichtet werden sollte.⁵³⁹ Bis 1990 wurden beide Fahrzeugtypen parallel gefertigt.

Ende der 1980er-Jahre arbeiteten im IFA-Automobilwerk Ludwigsfelde 8590 Beschäftigte. Die Personalstruktur war dabei zu 60 Prozent durch die produktionsnahen Bereiche geprägt, wobei der übrige Anteil unter anderem vielschichtige Bereiche der Zulieferung, Verwaltungsaufgaben sowie das Sozialwesen umfasste.

Tabelle 26: Personalstruktur im IFA-Automobilwerk Ludwigsfelde, Stand 1989⁵⁴⁰

Personalbereiche	Anzahl der Beschäftigten	Konkrete Tätigkeitsbereiche
Personal gesamt	8590	
Produktionsnahe Beschäftigte	5198	Direkt und indirekt (z. B. Instandhaltung, Transport, Lager, Prüfwesen)
Übrige Belegschaft	3392	Davon u. a.: 518 Materialwirtschaft, 428 Absatz und Auftragsabwicklung, 418 Sozialwesen, 229 Technologie, 226 Personalwesen/Bildung, 117 Stab Generaldirektor, Arbeitsschutz

Herausragende Bedeutung besaßen für die IFA bis 1989 die stark ausgebauten sozialpolitischen Einrichtungen, die sich um den Betrieb gruppieren und den betrieblichen Alltag der Beschäftigten nachhaltig prägten. Dazu gehörten auch sechs Küchen, die im Schichtsystem täglich 7360 Essensportionen für die Werksangehörigen bereitstellten.⁵⁴¹ Die Zwischen-

539 Vgl. Lastkraftwagenproduktion in Ludwigsfelde 1965–1990, o. D., BLHA, Rep. 506 IFA NKW Lwf, Nr. 2557, unfol.

540 Vgl. Personalstruktur IFA-Ludwigsfelde 1989, o. D., BLHA, Rep. 506 IFA NKW Lwf, Nr. 2526, unfol.

541 Vgl. Darstellung der sozialen Leistungen des VEB IFA Automobilwerke Ludwigsfelde 1989, S. 1, o. D., BLHA, Rep. 506 IFA NKW Lwf, Nr. 2535, unfol.

versorgung erfolgte über 17 betriebliche Kantinen, sieben HO-Verkaufsstellen und vier Pausenfahrzeuge.⁵⁴² Der Betrieb stellte darüber hinaus sechs Ferienheime im Thüringer Wald, an der Ostsee sowie in Polen und Ungarn mit insgesamt 5429 Ferienplätzen bereit.⁵⁴³ Ein Kinderferien- und ein Pionierlager boten jährlich Platz für 1370 Kinder. Darüber hinaus existierten zwei betriebliche Kindergärten mit 373 Plätzen und eine Kinderkrippe mit 64 Plätzen. Die Kosten für die betrieblichen Kinder- einrichtungen beliefen sich auf 576 000 DDR-Mark jährlich. Die Werks- angehörigen konnten pro Jahr insgesamt 225 Kurplätze unter anderem für Herz-/Kreislaferkrankungen in Anspruch nehmen.⁵⁴⁴ Es existierten Wohnunterkünfte mit insgesamt 2074 Betten für die Belegschaft, Bau- und Montagearbeiter sowie für Vertragsarbeiter. Betriebsangehörige, die ein Eigenheim errichteten, erhielten eine einmalige Unterstützung durch den Betrieb in Höhe von 2000 Mark plus 350 Mark je Kind.⁵⁴⁵ Ein Klub- haus, eine Gaststätte und ein Jugendklub dienten als weitere gastronomi- sche Einrichtungen; darüber hinaus existierte eine Betriebssportgemein- schaft (Motor Ludwigsfelde), deren Angehörige nur in geringem Umfang in der eigentlichen Produktion tätig waren und stattdessen de facto als Fußballprofis agierten. Jährlich 184 000 Mark wurden für Veranstaltun- gen im Klubhaus bereitgestellt. Hierzu gehörten unter anderem Kurse für Fotografie, Tanz und Chor, aber auch kurios wirkende Veranstaltungen wie der mehrmals jährlich ausgetragene Ludwigsfelder Frühschoppen, Mitternachtspartys und Ausgaben für den 1. Mai, den Internationalen Frauentag und die Betriebsfestspiele.⁵⁴⁶ Der Gesamtaufwand für sämt- liche Leistungen des betrieblichen Sozialwesens summierte sich 1989 auf 32,6 Millionen DDR-Mark.⁵⁴⁷

542 Vgl. ebd.

543 Vgl. ebd., S. 3.

544 Vgl. ebd., S. 4.

545 Vgl. ebd., S. 5.

546 Vgl. ebd., S. 7.

547 Vgl. ebd., S. 10.

Suche nach Kooperationen und Joint-Venture-Pläne mit der Mercedes-Benz AG

Bereits kurz nach der Öffnung der innerdeutschen Grenze suchte die IFA-Kombinatsleitung Kontakt zu westdeutschen Lkw-Herstellern wie MAN, Mercedes-Benz, aber auch zum italienischen Hersteller Iveco.⁵⁴⁸

Ziel war eine Kooperation, bei der Teile des L60 mit neuen Elementen wie einem leistungsstärkeren Motor und einem verbesserten Fahrerhaus kombiniert werden sollten. Das IFA-Werk Ludwigsfelde entschied sich schließlich für die Mercedes-Benz AG als Partner, die aus Sicht der Geschäftsleitung »unseren Vorstellungen aufgeschlossener« gegenüberstand als die Konkurrenz.⁵⁴⁹ Für Mercedes-Benz ergab sich aus der Kooperation ein doppelter Nutzen. Einerseits konnte das Unternehmen an seine Firmengeschichte anknüpfen, da der Mutterkonzern Daimler in Genshagen bis 1945 Flugzeugmotoren gefertigt hatte, andererseits hoffte der Automobilbauer auch auf eine hohe Nachfrage in Osteuropa. Mercedes schätzte den jährlichen zukünftigen Bedarf für Nutzfahrzeuge dort auf zwei Millionen Stück.⁵⁵⁰ Am 12. März 1990 kam es zur Unterzeichnung eines Memorandums of Understanding zwischen Werner Niefer, Vorstandsvorsitzender der Mercedes-Benz AG, und Lothar Heinzmann, Generaldirektor des IFA-Kombinats Nutzkraftwagen. Die Vereinbarung umfasste die Herstellung von Nutzfahrzeugen (leichte, mittlere und schwere Lkw), die Zusammenarbeit im Service, beim Marketing und Vertrieb der Produkte sowie die Zusammenarbeit bei der Logistik, dem Materialwesen und der gegenseitigen Zulieferung von Teilen und Komponenten.⁵⁵¹

Gemeinsame Projektteams sollten zudem die Möglichkeiten für weitergehende Kooperationen erörtern. Ziel des Joint Ventures war die Entwicklung eines neuen Fahrzeugtyps mit der Bezeichnung IFA 1318. Dieses

548 Vgl. Rückwärtsgang für MAN, in: Neue Zeit vom 10.3.1990.

549 Ludwigsfelder Lastwagen unter einem guten Stern?, in: Berliner Zeitung vom 15.5.1990.

550 Vgl. ebd.

551 Vgl. Memorandum of Understanding zwischen Mercedes-Benz Aktiengesellschaft, Stuttgart und VEB IFA-Kombinat Nutzfahrzeuge, Ludwigsfelde vom 12. März 1990, S. 1, BLHA, Rep. 506 IFA NKW Lwf, Nr. 2537, unfol.

Fahrzeug war eine Mischung aus weiterentwickelten Komponenten des L 60 sowie von Fahrzeugkomponenten der Mercedes-Benz AG. Anfang Mai 1990 wurde das neue Fahrzeug unter der Typenbezeichnung 1318 von Mercedes-Chef Niefer in Ludwigsfelde der Öffentlichkeit präsentiert.

Währenddessen gestaltete sich die Absatzsituation des W 50 und L 60 im ersten Halbjahr 1990 noch einigermaßen stabil. Eine Untersuchung des DDR-Wirtschaftsministeriums von 42 Maschinenbaukombinaten im Mai 1990 ergab sogar, dass das Kombinat Nutzkraftwagen als eines von nur zwei Kombinaten mit Gewinn arbeitete.⁵⁵² Mit der Währungsunion am 1. Juli 1990 kam es jedoch zu einem Absatzeinbruch um 90 Prozent.⁵⁵³ Hatte das Werk im ersten Halbjahr 1990 5117 Lkw verkauft, waren es im Juli 1990 gerade noch 72 Stück. Der Geschäftsführer erklärte, dass sich niemand im Unternehmen habe vorstellen können, »dass wir senkrecht runterfallen«. ⁵⁵⁴ Als Folge der zusammenbrechenden Nachfrage wurde das Modell W 50 für einen Verkaufspreis von 45 000 DM bei Produktionskosten von 75 000 DM angeboten. Da keine Fahrzeuge mehr abgesetzt werden konnten, zugleich aber die Zuliefererbetriebe des ehemaligen Kombinats nun als eigenständige GmbHs die Rechnungsbeträge für die Lieferungen der Teile einforderten (allein die Forderungen des Motorenwerks Nordhausen beliefen sich auf 80 Millionen DM), geriet die seit dem 30. Juni 1990 unter dem Namen IFA-Automobilwerk Ludwigsfelde agierende GmbH in akute Zahlungsschwierigkeiten. Bei der THA beantragte der Betrieb einen Liquiditätskredit von über 400 Millionen DM, erhielt im August allerdings nur 41 Prozent der beantragten Summe. Die Betriebsleitung sah sich zu massiven Einsparungen veranlasst. Im Hinblick auf die Beschäftigungssituation wurde in der Produktion »überhöhtes Personal [...] bedingt durch unbefriedigende Produktivität« sowie in der Verwaltung ein »deutlich überhöhtes Personal [...] insbesondere bei allen Logistikfunktionen, der Produktionsplanung/-vorbereitung, Prüfwesen,

552 Vgl. Leistungsübersicht: Leistung, Kosten, Ergebnis nach Kombinaten, o. D., S. 2, BArch Berlin, DE 10/265, unfol.

553 Vgl. Konzept ohne Risiko, in: Die Zeit vom 19.10.1990.

554 Einfach geschafft, in: Der Spiegel vom 20.8.1990.

Energie, Investitions- und Betriebsmittel [...] festgestellt«. ⁵⁵⁵ Den etwa 530 vietnamesischen Vertragsarbeitern wurde eine Einmalzahlung von 3000 DM angeboten, wenn sie sofort in ihre Heimat zurückkehrten; ein Großteil nahm das Angebot an. ⁵⁵⁶

Vom Partner zum Käufer

Mitte Juli teilte die Unternehmensleitung von Mercedes dem Vorstand von IFA in Ludwigsfelde mit, dass man sich aufgrund der schlechten Kostenstruktur nicht länger an das Joint-Venture-Projekt gebunden fühle. Mercedes erklärte öffentlich, dass seit der Einführung der Währungsunion mit der DDR am 1. Juli »praktisch keine Absatzchancen mehr für den L 60« bestünden. ⁵⁵⁷ Zwischen dem Direktorium der IFA und dem Mercedesvorstand erfolgte daher am 13. Juli 1990 der Entschluss zur sofortigen Einstellung aller Aktivitäten zur Modernisierung des L 60 und stattdessen dem Anlauf der Montage des Mercedes Lkw LN 2 in Ludwigsfelde Anfang 1991. ⁵⁵⁸ Diese Vereinbarung beinhaltete auch das Auslaufen der W 50/L 60-Produktion spätestens zum Jahresanfang 1991. ⁵⁵⁹ Der dann noch nötige Arbeitskräftebedarf wurde auf 1500 bis 2000 Beschäftigte geschätzt. ⁵⁶⁰ Das Ende des Gemeinschaftsprojekts bedeutete auch das Ende der Zusammenarbeit von Ludwigsfelde mit den Zulieferwerken in Nordhausen und Brandenburg an der Havel, die daraufhin ebenfalls in eine massive Absatz- und Liquiditätskrise gerieten.

Ab August 1990 begann Mercedes mit der Ausbildung von IFA-Facharbeitern an verschiedenen Standorten zur »Durchführung der qualitäts-

555 Personalstruktur IFA-Ludwigsfelde 1989, o.D., BLHA, Rep. 506 IFA NKW Lwf, Nr. 2526, unfol.

556 Vgl. Das Mercedes-Benz Werk Ludwigsfelde und 30 Jahre Mauerfall, <https://www.daimler.com/magazin/kultur/ludwigsfelde-mauerfall.html> (Zugriff am 13.1.2022).

557 Mercedes-Ifa-Lkw wird nun doch nichts, in: Berliner Zeitung vom 23.8.1990.

558 Vgl. Protokoll Kick-Off-Meeting Haus Lautenbach vom 3.8.1990, S. 1, BLHA, Rep. 506 IFA NKW Lwf, Nr. 2535, unfol.

559 Vgl. ebd.

560 Vgl. Interner Vermerk IFA Automobilwerk GmbH: Organisation und Datenverarbeitung, vom 18.7.1990, ebd.

gerechten Produktion des LN 2«, der leistungsfähiger und kostengünstiger als die IFA-Erzeugnisse sein sollte.⁵⁶¹ Insgesamt 900 Mitarbeiter wurden im Mercedes-Werk in Wörth ausgebildet, wo die bisherige LN 1-Fertigung erfolgte. Weitere 200 Mitarbeiter erhielten in Untertürkheim, Mannheim und Kassel Schulungen zu Produktionsinhalten und -abläufen.⁵⁶²

Nach einer intensiven Überprüfung des Betriebsgeländes und der Montageanlagen stellte die Mercedes-Benz AG im September 1990 fest, dass sich die Kosten für die Sanierung der bisherigen Gebäude sowie die Beseitigung ökologischer Altlasten auf mindestens 445 Millionen DM belaufen würden. Daher entschloss sich der Vorstand mittelfristig für einen Neubau auf grüner Wiese im benachbarten Ahrensdorf, dessen Kosten mit etwa 300 Millionen DM projektiert wurden.⁵⁶³ Das Unternehmen verkündete daraufhin, Investitionen von insgesamt einer Milliarde DM am Standort tätigen zu wollen.⁵⁶⁴

Im Herbst 1990 begannen zwischen der Daimler-Benz AG als Muttergesellschaft von Mercedes und der THA-Zentrale die Verhandlungen zur Übernahme des Standorts. Kernziel war die Aufrechterhaltung einer Übergangsproduktion von Mercedes-Lkw auf dem bisherigen IFA-Werks-gelände bis zur Inbetriebnahme des geplanten neuen Werks. Daimler und IFA legten am 17. September 1990 ein neues Konzept vor, dass die Reduzierung der Arbeitskräfte auf 2200 sowie die Einstellung der Fahrzeugproduktion von W 50 und L 60 bis Jahresende 1990 vorsah.⁵⁶⁵ Dies bedeutete für das IFA-Werk die Kündigung von beinahe der Hälfte der Belegschaft bzw. insgesamt 3667 Beschäftigten zum 31. Dezember 1990. Die THA er-

561 Handlungskonzept zur Qualifizierung von Arbeitnehmern der IFA-Automobilwerke Ludwigsfelde GmbH bei der MBAG im Werk Wörth vom 17.8.1990, BLHA, Rep. 1700 MW 2Z 64, Nr. 197, unfol.

562 Vgl. Bedarfs- und Einsatzplanung IFA-Mitarbeiter zu Mercedes-Benz vom 3.9.1990, ebd.

563 Vgl. Protokoll Gespräch IFA/MB vom 9.8.1990, S. 1 f., BLHA, Rep. 506 IFA NKW Lwf, Nr. 2527, unfol.

564 Vgl. Mercedes Milliarde für Ludwigsfelde, in: Neue Zeit vom 19.9.1990.

565 Vgl. Vorlage für den Vorstand der Treuhandanstalt: Ergebnisse der Verhandlungen mit der Daimler-Benz AG und Vorschläge für die weitere Arbeit vom 1.10.1990, BArch Berlin, B 412/2542, Bl. 46.

wartete zwar einen daraus resultierenden »sozialen Konflikt«, akzeptierte aber die Bedingung. Als Reaktion auf die zahlreichen Entlassungen stellte der Vorstand nebulös fest: »Die Abfederung durch flankierende Maßnahmen in sozialer Richtung und Qualifizierung ist zu untersuchen.«⁵⁶⁶

Mercedes forderte zunächst eine Übernahme der Verluste aus den laufenden Geschäften, die bis Ende 1993 auf 300 Millionen DM geschätzt wurden.⁵⁶⁷ Beide Seiten einigten sich letztlich auf eine Deckelung der Kostenübernahme durch die THA auf 200 Millionen DM. Zudem sollte die Treuhand als Eigentümerin der IFA mit einem Investitionsdarlehen über 114 Millionen DM bereitzustellende Investitionen zur Anpassung der Objekte an die Montageproduktion gewährleisten. Nachdem sich Mercedes zunächst noch bereit erklärt hatte, ein Viertel der knapp 400 Millionen DM an Altschulden zu übernehmen, beinhaltete der am 11. Oktober 1990 unterzeichnete Vorvertrag diesen Aspekt nicht mehr.⁵⁶⁸ Der Vorstand der THA strebte auf der Basis dieser Zusagen daher gegenüber Mercedes eine »Erhöhung des Grades der Verbindlichkeit der Zusage zur Errichtung eines Neuwerkes« an.⁵⁶⁹ Kerninhalt des Vorvertrags war die Gründung einer Tochtergesellschaft der IFA, an der sich Mercedes beteiligen sollte. Dadurch sollte die Fertigung von leichten bis mittleren Mercedes-Lkw im Lohnauftrag der Mercedes-Benz AG, das heißt bei gleichen Fertigungslöhnen und -kosten, erfolgen. Für Mercedes bot dies den Vorteil, weder für finanzielle noch für ökologische Altlasten des Betriebsgeländes und auch nicht für die Arbeitsverträge bzw. die Kosten für die Kündigungen und Sozialpläne verantwortlich zu sein.

Bundeswirtschaftsminister Helmut Haussmann bezeichnete das Projekt einen Tag nach der Verkündung der Vertragsvereinbarung im Rahmen einer Pressekonferenz mit den Beteiligten als gutes Beispiel der

566 Ebd., Bl. 47.

567 Vgl. ebd., Bl. 45.

568 Vgl. Vorlage für den Vorstand der Treuhandanstalt: IFA Automobilwerke Ludwigsfelde (AWL) vom 20.3.1991, BArch Berlin, B 412/2568, Bl. 186.

569 Vorlage für den Vorstand der Treuhandanstalt: Ergebnisse der Verhandlungen mit der Daimler-Benz AG und Vorschläge für die weitere Arbeit vom 1.10.1990, BArch Berlin, B 412/2542, Bl. 45.

»Risikoteilung zwischen Erwerber und Treuhand« und versprach sich davon eine »Signalfunktion«.⁵⁷⁰ Haussmanns Aussage, dass die hohe Risikobereitschaft von Mercedes einem Unternehmertum »à la Schumpeter« gleichkomme, entsprach jedoch keineswegs den tatsächlichen finanziellen Verpflichtungen bzw. Risiken des Investors, die als recht gering angesehen werden konnten.⁵⁷¹ Der zuständige THA-Vorstand Klaus-Peter Wild erklärte dementsprechend, dass es überhaupt ein Erfolg sei, Mercedes-Benz als Investor gewonnen zu haben. Dessen eigentliches Risiko sei es, während der Übergangsphase als Gesellschafter »mit in einem Boot« zu sitzen.⁵⁷²

Die THA erhoffte sich vom Vertragsabschluss dennoch eine positive Wirkung auf das weitere Privatisierungsgeschehen. Nach Unterzeichnung des Vorvertrags bestätigte der Vorstand von Mercedes-Benz gegenüber Birgit Breuel noch einmal die Eckdaten zum geplanten Werksneubau. Geplant wurde laut Schreiben mit bis zu 40 000 Fahrzeugen pro Jahr und 3500 bis 4000 direkt oder indirekt Beschäftigten am Standort.⁵⁷³

Beim Engagement von Mercedes in Ludwigsfelde handelte es sich damit um ein gescheitertes Joint-Venture-Projekt, das unter den Bedingungen der Währungs- und Wirtschaftsunion dazu führte, dass aus einer industriellen Kooperation eine Substitutionsproduktion wurde. Das ostdeutsche Fabrikat wurde am gleichen Standort durch ein äquivalentes Konkurrenzprodukt eines westdeutschen Erzeugers unter erheblichem Mitteleinsatz ersetzt. Dies sollte den Erhalt eines industriellen Standortes ermöglichen, der andernfalls unter marktwirtschaftlichen Bedingungen nicht zu halten gewesen wäre. Die THA agierte hier durchaus in der Rolle eines strukturpolitischen Akteurs – ohne erkennbaren direkten Einfluss der bis Oktober 1990 bestehenden Bezirksverwaltungen oder der Bun-

570 Lkw-Auftragsmontage in Ludwigsfelde als Übergangslösung bis 1994, in: Handelsblatt vom 12.10.1990.

571 Konzept ohne Risiko, in: Die Zeit vom 19.10.1990.

572 Lkw-Auftragsmontage in Ludwigsfelde als Übergangslösung bis 1994, in: Handelsblatt vom 12.10.1990.

573 Vgl. Schreiben des Vorstandes von Mercedes-Benz an Birgit Breuel vom 11.10.1990, BArch Berlin, B 412/2542, Bl. 48.

desregierung – und übernahm hohe Kosten, die sie vor dem Hintergrund einer Neuansiedlung akzeptierte, von der sie sich eine Signalwirkung für Investoren erhoffte.

Folgen der Privatisierung

Nachdem die Produktion des L 60 bereits zuvor eingestellt worden war, lief am 17. Dezember 1990 der letzte W 50 nach 25 Produktionsjahren vom Band.⁵⁷⁴ Anschließend begann der Umbau der Anlagen für die neue Fertigungsstraße der Mercedes-Lkw. Die Betriebsteile der IFA-Automobilwerk GmbH wurden in der Folge im Rahmen von einzelnen Asset-Deals (Anlagenkäufen) privatisiert. Ende Dezember 1990 erfolgte der Verkauf des Betriebsteils Presserei an die Thyssen Industrie AG Umformtechnik. Dieser lieferte die Blechteile für die Fahrzeugproduktion. Der Verkauf beinhaltete die Gründung einer Umformtechnik Ludwigsfelde GmbH, welche von Thyssen Umformtechnik zum 1. Januar 1992 komplett übernommen werden sollte. Thyssen beabsichtigte dabei die Sicherung von 680 Arbeitsplätzen und Investitionen über 70 Millionen DM bis Ende 1994 in Ludwigsfelde.⁵⁷⁵

Die von der THA und Mercedes getroffene Vorvereinbarung wurde schließlich zwischen Februar und Juni 1991 durch einen aus zwölf Einzelverträgen bestehenden Vertragskomplex zwischen THA bzw. IFA und Mercedes-Benz umgesetzt. Kerninhalt war zunächst die Gründung der Nutzfahrzeuge Ludwigsfelde GmbH (NLG) als Tochtergesellschaft von IFA. Diese erhielt neben einem Stammkapital in Höhe von 10 Millionen DM das gesamte Anlagevermögen der bisherigen Montagefertigung.⁵⁷⁶ Die THA gründete zudem die Fahrzeugbau- und Fahrzeugtechnik

574 Vgl. Silvester hat IFA kein Land mehr, in: Märkische Allgemeine Zeitung vom 31.12.1998.

575 Vgl. Entscheidungsvorlage für die Vorstandssitzung der Treuhandanstalt am 18.12.1990, o.D., BArch Berlin, B 412/2555, Bl. 161.

576 Vgl. Vorlage für die Sitzung des Verwaltungsrats der Treuhandanstalt: Managementzusammenfassung vom 9.6.1993, BArch Berlin, B 412/8873, Bl. 233–242, hier Bl. 238.

Beteiligungsgesellschaft mbH (FBG), an die die von der IFA gehaltenen Gesellschafteranteile der NLG übertragen wurden. Mercedes übernahm zum 1. Januar 1992 eine 25-prozentige Beteiligung an der FBG.⁵⁷⁷ Die Grundstücksflächen mit allen Gebäuden des Werkskomplexes wurden bis zum 30. Juni 1995 an die NLG verpachtet.

Aus Sicht der THA sollte damit ein Teil der Arbeitsplätze und somit »die automobiler Kultur und das gesamte personelle know how [sic!] am traditionsreichen Standort Ludwigsfelde erhalten« bleiben, bis das neue Lkw-Werk in Betrieb gehen und die in der Zwischenzeit agierenden Betreibergesellschaften schließlich am Altstandort ihre Arbeit einstellen würden.⁵⁷⁸ Dazu verpflichtete sich die THA, 114 Millionen DM zur Sanierung der gepachteten Grundstücke und Gebäude sowie 25 Millionen DM für die Instandhaltung der Gebäude als Darlehen bereitzustellen und außerdem künftige Verluste der Mercedes-Benz AG in Ludwigsfelde bis zur Höhe von 200 Millionen DM auszugleichen.⁵⁷⁹

Nachdem am 8. Februar 1991 der erste Mercedes-Lkw in Ludwigsfelde vom Band gerollt war, verzichtete die Treuhand auf die Herbeiführung eines formalen Liquidationsbeschlusses für die IFA-Automobilwerk GmbH im März 1991 »wegen dessen Außen- und Innenwirkung«.⁵⁸⁰ Stattdessen wurden weitere Kredite zur Verfügung gestellt, um den sonst wegen Überschuldung unvermeidbaren Konkurs zu verzögern.

Dennoch erfolgte ein rapider Personalabbau. Am 31. Dezember 1990 zählte IFA Ludwigsfelde noch 6478 Beschäftigte. Nach der Ausgliederung von insgesamt 1900 Beschäftigten und deren Übergang zur NLG und Thyssen, waren im ersten Halbjahr 1991 von 3920 Beschäftigten über

577 Vgl. Management-Zusammenfassung Konsortialvertrag zwischen THA/IFA/MBAG vom 1.2.1991, S. 5, BHLA, Rep. 1100 MW, Nr. 571, unfol.

578 Ebd., S. 7.

579 Vgl. ebd. Die zu erwartenden Verluste ergaben sich aus den Kosten für die Anlaufphase, für Ausbildungs- und Umstrukturierungsmaßnahmen sowie aus der Übernahme von mehr IFA-Arbeitnehmern als benötigt.

580 Protokoll der Vorstandssitzung der Treuhandanstalt vom 19.3.1991, BArch Berlin, B 412/2568, Bl. 13.

3000 in Kurzarbeit Null.⁵⁸¹ Nach Auslaufen dieser Förderung zählte die IFA am 31. Juli 1991 noch 2000 Beschäftigte, davon 1200 in Umschulungsmaßnahmen. An die bis Ende 1991 gekündigten 3156 Arbeitnehmer erfolgten Abfindungszahlungen über 32 Millionen DM (circa 10 000 DM pro Mitarbeiter).⁵⁸² Neben den Großprivatisierungen kam es allerdings auch zu zahlreichen Ausgründungen ehemaliger Betriebsteile in den Bereichen Spedition und Logistik, Reinigung, Maler-, Elektro-, Tischlerabteilung sowie Bauwesen und Entsorgung. Die so entstandenen kleinen und mittelständischen Unternehmen verzeichneten im November 1991 566 Beschäftigte.⁵⁸³ Bis Ende 1992 reduzierte sich die Belegschaftszahl des nur als Hülle verbliebenen IFA-Betriebs hingegen auf 394.

Neuverhandlungen und Abwicklung des Altbetriebs

Im November 1992 zog sich Mercedes-Benz von dem Projekt eines Werksneubaus in Ahrensdorf zurück. Dies geschah vor allem aufgrund der deutlich verschlechterten konjunkturellen Lage, die zu Einsparungen zwang. Das Geschäftsjahr 1992 schloss das Unternehmen mit einem Minus von 1,1 Milliarden DM ab.⁵⁸⁴ Der Bereich Nutzfahrzeuge verzeichnete zunächst einen Rückgang um zehn Prozent bei den verkauften Stückzahlen in Deutschland.⁵⁸⁵ Bis Herbst 1993 gingen die Neuzulassungen von Mercedes-Nutzfahrzeugen auf dem deutschen Markt um weitere 34 Prozent zurück.⁵⁸⁶

Die brandenburgische Landesregierung bezeichnete die Entscheidung von Mercedes-Benz als ein »negatives Signal im Einzelfall« und Ministerpräsident Stolpe kündigte an, künftig »noch gezielter nach industri-

581 Vgl. Management-Zusammenfassung IFA Automobilwerke Ludwigsfelde GmbH, Oktober 1991, S. 5, BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 561, unfol.

582 Vgl. ebd., S. 6.

583 Vgl. Mittelstandseffekt von Privatisierungen vom 18.11.1991, BArch Berlin, B 412/3836, unfol.

584 Vgl. Milliarden-Verlust bei Mercedes, in: Der Spiegel vom 21.12.1992.

585 Vgl. Daimler-Benz Geschäftsbericht 1992, S. 25 f.

586 Vgl. Koloss in Nöten, in: Die Zeit vom 24.9.1993.

ellen Partnern suchen« zu wollen.⁵⁸⁷ Mit der Abkehr vom Neubauprojekt konzentrierte sich Mercedes-Benz auf den Aus- und Umbau bestehender Anlagen in Ludwigsfelde. Der neue Mercedes-Chef Helmut Werner betonte im Mai 1993: »Die neuen Bundesländer verpassen und verlieren nichts. Wir haben in Ludwigsfelde die Beschäftigten, die Technologie und eine mittlerweile erstklassig gewordene alte Fabrik.«⁵⁸⁸

Mit der Absage des Neubauprojekts wurde eine Neuaushandlung der bisher geschlossenen Konsortialverträge notwendig. Während die THA argumentierte, nur vor dem Hintergrund des Neubauprojekts weitreichende Verpflichtungen eingegangen zu sein, erklärte Mercedes-Benz hingegen, dass der Vertrag »nur eine sehr vage Absichtserklärung bezüglich des neuen Montagewerkes enthalte[n] habe«.⁵⁸⁹ Nachdem die THA sich der Realität beugen und feststellen musste, »daß ein möglicher Anspruch auf Erfüllung der Verpflichtung, ein neues Werk zu errichten, in der Praxis wohl nicht durchsetzbar ist«, verzichtete sie auf die Geltendmachung von Schadenersatzansprüchen, um eine Vertragsänderung »zu akzeptablen Bedingungen zu erreichen«.⁵⁹⁰

Der Konsortialvertrag wurde zum 31. Dezember 1993 aufgehoben und durch einen neuen Vertrag ersetzt. Darin garantierte Mercedes-Benz die Produktion von mindestens 10 000 Fahrzeugen der Reihe T 2 sowie den Erhalt von 1000 Arbeitsplätzen und Investitionen in Höhe von 70 Millionen DM, verbunden mit einer Strafbüße über 10 000 DM pro Mitarbeiter über zehn Jahre.⁵⁹¹ Der Kaufpreis für die restlichen Anteile an der FBG betrug 7,8 Millionen DM. Zudem erwarb Mercedes die für die Produktion notwendigen Grundstücke aus dem Besitz der IFA-Automobil Ludwigsfelde GmbH für 55 Millionen DM und kaufte der THA das

587 Die Absage von Mercedes-Benz wird im Osten als Signal verstanden, in: FAZ vom 4.11.1992.

588 Mercedes-Benz bekräftigt Engagement in Ludwigsfelde, in: Berliner Morgenpost vom 22.5.1993.

589 Ablösung des Konsortialvertrages, Januar 1994, S. 7, BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 571, unfol.

590 Ebd., S. 6.

591 Vgl. ebd., S. 7.

Investitionsdarlehen für die Sanierung und Umbaumaßnahmen zu einem verringerten Buchwert ab.⁵⁹² Der am 3. Dezember 1993 geschlossene Vertrag bedeutete für Mercedes insgesamt Zahlungen von circa 135 Millionen DM an die THA.⁵⁹³ Entgegen den Erwartungen fielen die Verluste aus dem laufenden Geschäft der Montagegesellschaft NLG bis Ende 1993 mit 70 Millionen DM weit geringer aus als zunächst befürchtet. Verglichen mit den Anfangserwartungen stellten die ausgehandelten Bedingungen allerdings ein relativ bescheidenes Ergebnis dar. Frank Niethammer, Chef der Industrie und Verkehrswesen AG, brachte im Treuhand-Verwaltungsrat seine »persönliche Enttäuschung« über den Ausgang dieser 1990 mit hohen Versprechungen der Mercedes Benz AG begonnenen Privatisierung zum Ausdruck.⁵⁹⁴ Dabei produzierte Mercedes in Ludwigsfelde nicht in erster Linie weiter, um die Nachfrage des Marktes zu stillen. Die dort gefertigten Mengen hätten mit einem geringen Mehraufwand an Investitionen und Personal auch in anderen Werken hergestellt werden können.⁵⁹⁵ Vielmehr bewog Mercedes bzw. den Mutterkonzern Daimler die Tatsache zu einer Fortsetzung des Engagements, dass eine völlige Abkehr von Ludwigsfelde auch einen erheblichen Imageverlust bedeutet hätte.

Parallel zu den Neuverhandlungen mit Mercedes erfolgte die Abwicklung des IFA-Altbetriebs, dessen Liquidation die THA am 18. Juni 1993 formal beschloss. Unter Berücksichtigung sämtlicher Kosten für Altschulden, Investitionen, Sanierungen, Verlustübernahmen sowie Sozialpläne musste für den gesamten Zeitraum von Mitte 1990 bis Ende der 1990er-Jahre eine Summe von 800 Millionen DM aufgewendet werden.⁵⁹⁶ Mercedes richtete das Werk in Ludwigsfelde schließlich auf neue Modelle aus und entwickelte langfristige Strategien. Wegen einer Absatzflaute und nicht erfüllter Erwartungen im Hinblick auf das Osteuropageschäft er-

592 Vgl. ebd.

593 Vgl. ebd., S. 10.

594 Protokoll der 38. Sitzung des Verwaltungsrates der THA vom 18.6.1993, S. 5, BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 572, unfol.

595 Vgl. Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften: L 5, Mercedes-Benz Ludwigsfelde.

596 Vgl. Management-Zusammenfassung IFA Automobilwerke Ludwigsfelde GmbH, Oktober 1991, S. 10, BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 561, unfol.

folgten zunächst die Einstellung der Fertigung von LN2- sowie LN1-Lkw und eine Umstellung der Produktionsanlagen auf Kleintransporter. Bis Ende 1994 wurde die Beschäftigtenzahl auf 1200 reduziert.⁵⁹⁷ Im selben Jahr erreichte der Betrieb erstmals ein ausgeglichenes Betriebsergebnis. Zwischen 1996 und 2006 wurde im Mercedeswerk Ludwigsfelde zunächst das Modell Vario, seitdem das Modell Sprinter gefertigt. Die Mitarbeiterzahlen stiegen kontinuierlich von 1430 im Jahr 1996 auf etwa 2200 im Jahr 2009.⁵⁹⁸ Bis 1998 siedelten sich auf dem Industriepark des ehemaligen IFA-Geländes 53 Firmen mit 3500 Beschäftigten an.⁵⁹⁹ Größter Arbeitgeber wurde neben Mercedes und Thyssen die MTU (Motoren- und Turbinen-Union, München), welche im Februar 1991 – damals noch zum Daimler-Konzern gehörend – die Luftfahrttechnik Ludwigsfelde GmbH (ehemals VEB Instandsetzungswerk Ludwigsfelde) übernahm.⁶⁰⁰

Ergebnis: Abhängigkeit vom Investor und frühe strukturpolitische Weichenstellungen

Das IFA-Automobilwerk Ludwigsfelde wies mit seiner sozialistischen Arbeitswelt typische Merkmale ostdeutscher Großbetriebe auf, die sich in der Marktwirtschaft als ökonomischer Ballast erwiesen. Infolge der Währungsunion verabschiedete sich der westdeutsche Kooperationspartner auch deswegen, aber insbesondere aufgrund der weggebrochenen Nachfrage von einem gemeinsamen Joint-Venture-Projekt und übernahm stattdessen die Rolle eines Investors bzw. eines Kaufinteressenten, der sich nur noch übergangsweise am Erhalt des Altstandorts interessiert zeigte. Der geplante Neubau eines Lkw-Werks durch Mercedes brachte

597 Vgl. Mercedes versucht, in Ludwigsfelde Beschäftigung zu sichern, in: Märkische Allgemeine Zeitung vom 23.4.1994.

598 Vgl. Mercedes-Benz Ludwigsfelde GmbH: Aktualisierte Umwelterklärung 2010, S. 1.

599 Vgl. Silvester hat IFA kein Land mehr, in: Märkische Allgemeine Zeitung vom 31.12.1998.

600 Vgl. Vorlage für die Vorstandssitzung der Treuhandanstalt am 12.2.1991: Veräußerung der Luftfahrttechnik Ludwigsfelde GmbH, o.D., BArch Berlin, B 412/2562, Bl. 135.

die THA in Handlungszwang, da einerseits die alten Produktionsstrukturen mangels Nachfrage nicht länger aufrechterhalten werden konnten, andererseits aber aus strukturpolitischen Gründen eine Überbrückungsfertigung den Erhalt möglichst vieler Arbeitsplätze ermöglichen sollte. Im Herbst 1990 entschied sich die THA dabei nicht nur in Ludwigsfelde, sondern auch bei den Ansiedlungsprojekten von VW in Zwickau sowie von Opel in Eisenach dazu, mit hohen finanziellen Aufwendungen den Übergang von veralteten in moderne Strukturen zu ermöglichen.⁶⁰¹ Sie agierte dabei weitgehend außerhalb der politischen Sphäre, das heißt ohne eine Einbindung und Begleitung der noch gar nicht existierenden Landesregierung in Brandenburg. Letztlich handelte es sich im Falle des Nutzkraftwagenwerks Ludwigsfelde bereits im Herbst 1990 nicht um einen Unternehmensverkauf, sondern einen Investorenkauf, der mit weitreichenden finanziellen Zugeständnissen und dann mit schwierigen Nachverhandlungen verbunden war. Am eigentlichen Konzept, das federführend von Mercedes-Benz entworfen und vorangetrieben wurde, war die THA nur in äußerst geringem Umfang beteiligt, stattdessen vielmehr an dessen Finanzierung. Zwar konnte der Investor seine Zusagen auch aufgrund konjunktureller Zwänge nicht einhalten, dennoch gelang es, am Standort eine nachhaltige Wirtschaftsstruktur rund um den Automobilbau zu etablieren.

Die Rolle der Liquidatoren am Beispiel der Privatisierungsbemühungen um das Reifenwerk Fürstenwalde

Im Zuge der Abwicklung von Betrieben entschied sich die THA-Zentrale häufig nicht für eine Gesamtvollstreckung, sondern für eine Liquidation, da sie so Herrin des Verfahrens blieb und zugleich die Möglichkeit für eine Sanierung aus der Liquidation erhalten blieb – sofern idealerweise

601 Vgl. Das ist reinste Erpressung, in: Der Spiegel vom 22.10.1990.

die Privatisierungschancen nachweisbar gestiegen waren und die Kosten dieser Sanierung im angemessenen Verhältnis zu der Zahl der erhaltbaren Arbeitsplätze standen.⁶⁰²

Zum Zeitpunkt der Liquidationseröffnung waren die Privatisierungschancen zwar zumeist gering, aber insbesondere in monostrukturierten Regionen hoffte die THA dadurch auf eine Verbesserung der Lage bei gleichzeitiger Reduzierung der anfallenden Verluste. Daher leitete sie für insgesamt 3718 ihrer Unternehmen Liquidationsverfahren ein. Ende 1994 waren davon 1117 abgeschlossen und die Betriebe aufgelöst. Es stellte sich heraus, dass die Liquidationsverfahren durchschnittlich vier Jahre dauerten und damit gut doppelt so lange wie projiziert.⁶⁰³

Die in den Betrieben eingesetzten sogenannten Liquidatoren, mehr oder weniger erfahrene Manager und Rechtsanwälte, erwarben sich im Transformationsprozess schnell einen zweifelhaften Ruf und wurden zu einem zentralen Gegenstand des Treuhand-Untersuchungsausschusses im Bundestag.⁶⁰⁴ Dabei kam den Liquidatoren eigentlich eine doppelte Aufgabe zu: Einerseits sollten sie den Erhalt einer möglichst großen Substanz der Unternehmen und damit auch der Arbeitsplätze im Betrieb ermöglichen, andererseits aber auch eine möglichst effiziente und kostengünstige Abwicklung der Betriebe vorantreiben. Um mögliche politische oder persönliche Interessenskonflikte zu vermeiden, setzte die THA hauptsächlich auf externe westdeutsche Liquidatoren. Sie boten eine vermeintliche Alternative zu einer Integration der unterschiedlichen Vorstellungen über die betriebliche Entwicklung in einem Kompromissarrangement.⁶⁰⁵ Insbesondere die hohen Vergütungen waren allerdings Gegenstand öffentlicher Debatten. Der Bundestags-Untersuchungsausschuss stellte tatsächlich Disproportionalitäten bei den Vergütungen für einzelne Liquidatoren fest, die eine größere Zahl von Abwicklungen über-

602 Vgl. Deutscher Bundestag: Beschlussempfehlung und Bericht des 2. Untersuchungsausschusses »Treuhandanstalt«, S. 73 f.

603 Vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 385.

604 Vgl. Hartmann: *Die Liquidatoren*; Deutscher Bundestag: Beschlussempfehlung und Bericht des 2. Untersuchungsausschusses »Treuhandanstalt«, S. 368–416.

605 Vgl. Freese: *Die Privatisierungstätigkeit der Treuhandanstalt*, S. 251.

nahmen. So waren laut Ausschuss in der Zentrale der Treuhandanstalt bis 1994 Liquidatorenhonorare in Höhe von 206 Millionen DM aufgewendet worden, davon 80 Prozent für die 20 Spitzenverdiener. Zu diesen zählte auch ein von der THA für die Pneumant Reifenwerke Fürstenwalde als Liquidator eingesetzter Rechtsanwalt. Die Entwicklung des Unternehmens unter seiner Führung zeigte, dass eine eingeleitete Liquidation nicht zwangsläufig zur Stilllegung des kompletten Betriebes führen musste, sondern durchaus Chancen zur Restrukturierung bieten konnte.

Monopolist bis 1989

Als zunächst einzigem Reifenwerk in der DDR kam dem Standort Fürstenwalde eine zentrale Rolle als Zulieferer der Pkw- und Lkw-Industrie nach dem Zweiten Weltkrieg zu. Der Aufbau von weiteren Werken in Riesa und Neubrandenburg, Dresden und Heidenau führte zur Gründung des Reifenkombinats Fürstenwalde mit 11 500 Beschäftigten Ende der 1980er-Jahre.⁶⁰⁶ Das Kombinat erreichte eine Jahresproduktion von sieben Millionen Reifen für Pkw, Lkw und Nutzfahrzeuge.⁶⁰⁷ Hauptabnehmer waren die Wartburg- und Trabant-Werke in Eisenach und Zwickau, die mit der bekannten Handelsmarke »Pneumant« versorgt wurden. Am südöstlich von Berlin gelegenen Standort Fürstenwalde, dem Stammbetrieb des Reifenkombinats, wurden Lkw-Reifen für die Modelle W 50 und L 60 aus dem IFA-Werk im 65 Kilometer entfernten Ludwigsfelde sowie Reifen für Landmaschinen hergestellt. Zwischen 1984 und 1986 erfolgte der Aufbau einer neuen Produktionsanlage zur Herstellung von Stahlkord mit einer Jahreskapazität von 5000 Tonnen.⁶⁰⁸ Der mit Kunstfasern ver-

606 Zur Geschichte des Reifenwerks Fürstenwalde zwischen 1945 und 1989 vgl. Woldt: Profilspuren, S. 23–99.

607 Von den insgesamt sieben Millionen Reifen entfielen vier Millionen auf neu gefertigte und drei Millionen auf runderneuerte Reifen. Vgl. Pneumant Reifenwerke Fürstenwalde AG: Alte Westkontakte stützen das Überleben, in: Handelsblatt vom 17.9.1991.

608 Vgl. Stahlkordwerk begann mit dem Probetrieb, in: Neues Deutschland vom 8.4.1986.

stärkte Einsatz von Stahlkord im Reifenmantel ermöglichte eine Erhöhung der Laufleistung um etwa 30 Prozent und entsprach damit in etwa dem Technologieniveau in Westeuropa.⁶⁰⁹ Ende der 1980er-Jahre zählte der Standort Fürstenwalde 4500 Beschäftigte.⁶¹⁰ Im Rahmen der Konsumgüterproduktion wurden auch Luftmatratzen, Gummibälle, Schlauchboote und Gummistiefel hergestellt. Das Kombinat fertigte zugleich Reifen und Spezialprofile für die Erstausrüstung von Fahrzeugen sowie den Ersatzteilemarkt. Dies galt nicht nur für den Binnenmarkt, sondern auch für den Export nach Ost- und Westeuropa. 82 Prozent des Warenabsatzes in Höhe von 3,5 Milliarden Mark entfielen 1989 auf die DDR, acht Prozent auf den RGW und zehn Prozent auf die westliche Welt (vor allem Großbritannien).⁶¹¹ Der bauliche und technologische Standard der Produktionsstandorte war dabei unterschiedlich. So galt die Lkw-Reifenfertigung in Dresden als veraltet, das Werk in Riesa befand sich hingegen ebenso auf relativ hohem technischem Niveau wie die Stahlkordfertigung in Fürstenwalde.⁶¹²

Während der Reifenmarkt im RGW-Raum durch nationale Monopole geregelt wurde, dominierten drei Reifenhersteller den weltweiten Wettbewerb. Die Hersteller Michelin (Frankreich), Bridgestone (Japan) und Goodyear (USA) beherrschten den oligopolistischen Markt zu 65 Prozent. Ergänzt um die Hersteller Continental (Deutschland), Pirelli (Italien) und Sumitomo (Japan) deckten sechs Produzenten insgesamt 85 Prozent des westlichen Reifenmarkts ab.⁶¹³ In der DDR wurden 1989 rund sechs Millionen Pkw- und 1,2 Millionen Lkw Reifen mit einem geschätzten Umsatzvolumen von 500 Millionen DDR-Mark gefertigt. Dem gegenüber stand

609 Vgl. 33. Sitzung des Leitungsausschusses, Vermerk über die Sanierungsfähigkeit ausgewählter Betriebe der ehemaligen DDR vom 20.12.1990, BArch Berlin, B 412/16250, Bl. 153–167, hier Bl. 164.

610 Vgl. Pneumant: Gespräch mit Treuhand-Liquidator Gordon Rapp – Gedämpfter Optimismus, in: Handelsblatt vom 28.1.1992.

611 Vgl. Treuhandanstalt, ISUD-Liste vom 15.1.1991, BArch Berlin, B 412/100571, unfol.

612 Unternehmenskonzept Pneumant Reifenwerke Fürstenwalde AG 1990, o. D., BArch Berlin, B 412/27881, Bl. 506–516, hier Bl. 506.

613 Vgl. Erker: Vom nationalen zum globalen Wettbewerb, S. 648–667.

die Reifenproduktion in der Bundesrepublik, wo rund 45 Millionen Pkw- und 2,2 Millionen Lkw-Reifen mit einem Umsatz von 4,5 Milliarden DM hergestellt wurden.⁶¹⁴

Bedingt durch eine verringerte Fahrzeugproduktion in den USA und Westeuropa begannen die Reifenhersteller Ende der 1980er-Jahre einen Preiskrieg, der zu einer Überproduktion und Verlusten führte.⁶¹⁵ Continental kämpfte zudem seit 1990 gegen eine feindliche Übernahme durch Pirelli und versuchte diese, auch durch Ausweitung der eigenen Aktivitäten Richtung Osteuropa, zu verhindern.⁶¹⁶

Unter der Treuhandverwaltung

Wenige Tage nach dem Mauerfall nahm der VEB Reifenkombinat Fürstenwalde Kontakt zum Vorstand von Continental in Hannover auf, um Möglichkeiten einer Zusammenarbeit zum Beispiel durch eine Auftragsproduktion zu erörtern. Anfang 1990 besuchten Conti-Mitarbeiter die Kombinatstandorte in Dresden, Riesa und Fürstenwalde. Continental erkannte die hohe Kompetenz der Facharbeiter an, wenngleich es aus Sicht der Westdeutschen an materiellen Möglichkeiten und den benötigten Organisations- und Ablaufstrukturen fehlte.⁶¹⁷ Im April 1990 kam es zu einer gemeinsamen Absichtserklärung zur Übernahme von Pneumant durch Continental. Allerdings zog Continental diese nach der Währungsunion wieder zurück und erklärte: »Die Werke von Pneumant sind in ihrer Auslegung relativ klein, der Kapitalbedarf beträgt mehrere Hundert Mill. DM und außerdem möchte Continental seine Kapazität in den neuen Bundesländern mit hohen Produktionskosten nicht vergrößern.«⁶¹⁸

614 Vgl. Continental AG: Kooperation mit Reifenkombinat, in: Handelsblatt vom 19.4.1990.

615 Vgl. Reifenindustrie: Zu hohe Kapazitäten, in: Handelsblatt vom 11.12.1990.

616 Vgl. Continental AG: Heftiges Gerangel hinter den Kulissen um den Einstieg von Pirelli, in: Handelsblatt vom 19.10.1990.

617 Vgl. Röker: Ganz nah und doch ganz anders, S. 251.

618 Liquidation trotz Reifen-Innovation, in: Handelsblatt vom 8.10.1991.

Zum 1. Juli 1990 erfolgte die Umwandlung des Kombinats in die Pneumant Reifenwerke Fürstenwalde AG. Zu diesem Zeitpunkt arbeiteten in den Betrieben des ehemaligen Kombinats 8910 Beschäftigte an fünf Standorten. Die AG übernahm vom Kombinat Altkredite in Höhe von 326,8 Millionen DM.⁶¹⁹ Als dramatisch für Pneumant erwies sich der Zusammenbruch der Pkw- und Lkw-Fertigung bei Trabant, Wartburg und IFA. Die sich dadurch massiv verschlechternde Auftragslage führte dazu, dass sich Ende 1990 4000 der noch verbliebenen 7725 Mitarbeiter in Kurzarbeit befanden.⁶²⁰

Für 1991 rechnete das Unternehmen noch mit dem Absatz von 725 000 Reifen für die Erstausrüstung von insgesamt 145 000 verkauften Trabant und Wartburg-Pkw.⁶²¹ Gleichzeitig wurde aufgrund der schwierigen Auftragslage beschlossen, das Werk in Neubrandenburg zu schließen.⁶²² Generell bestand für die Pneumant AG das Problem, als ehemaliger Reifenmonopolist nicht nur mit der Öffnung des Marktes und der neuen Konkurrenz konfrontiert zu werden. Das Unternehmen hatte auch mit einem noch aus der DDR-Zeit stammenden Imageproblem zu kämpfen, das sich aus der geringen Verfügbarkeit der Reifen ergab. Da es keinen Zweitproduzenten gegeben hatte und devisenträchtige Exporte bevorzugt abgewickelt worden waren, hatte die Nachfrage nach Reifen stetig das Angebot überschritten. Häufig wurden die Reifen bis an oder über die Nutzungsgrenze abgefahren, geflickt und wie Badewannen, Waschbecken, Fliesen oder Autobestellungen auf dem Schwarzmarkt gehandelt.⁶²³

Im Herbst 1990 überprüfte der Leitungsausschuss einzelne Unternehmensteile der Pneumant AG hinsichtlich der zunächst von den Be-

619 Vgl. Abwicklung der Pneumant Reifenwerke Fürstenwalde GmbH, Anlage Personalentwicklung und Finanzstatus vom 13.9.1991, BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 540, unfol.

620 Vgl. 242. Sitzung des Leitungsausschusses vom 10.5.1994, BArch Berlin, B 412/16363, Bl. 141–167, hier Bl. 145.

621 Vgl. Pneumant Reifenwerke Fürstenwalde AG: Wirtschaftskonzept vom 15.11.1990, BArch Berlin, B 412/27881, Bl. 411.

622 Vgl. ebd.

623 Aufbau-Zerstörung-Demontage-Wiederaufbau-Wende-Aufbruch, in: Der Tagespiegel vom 9.11.1996.

trieben aufgestellten Sanierungskonzepte. Für Fürstenwalde kam der Leitungsausschuss zu dem Schluss: »Das Sanierungskonzept erscheint erfolgreich, wenn ein Kooperationspartner einsteigt.«⁶²⁴

Suche nach Übernahmepartnern und Liquidationsbeschluss

Mit der angestrebten Privatisierung von Pneumant beauftragte die THA die Dresdner Ost-West-Consult (DOWC), eine Tochter der Dresdner Bank. Die Unternehmensberatung Arthur D. Little übernahm die Erarbeitung eines Sanierungskonzepts.⁶²⁵ Dieses Konzept beinhaltete die Ausgliederung der Unternehmensteile, die nicht unmittelbar der Reifenproduktion dienten. Neben der Gewinnung neuer Geschäftsfelder durch die Zusammenarbeit mit westlichen Firmen sah das Konzept nur den Erhalt der Standorte Fürstenwalde und Riesa (bei gleichzeitiger Schließung oder dem Verkauf der übrigen Standorte) sowie einen Beschäftigtenabbau von 2650 auf 1600 Mitarbeiter vor.⁶²⁶ Allerdings gingen die Unternehmensberater davon aus, bis 1995 auch unter diesen Bedingungen nicht aus der Verlustzone herauszukommen. Für die Hauptproduktionsbereiche konnten zwar mit Maloya (Schweiz) und Rogosin (USA) potenzielle Kaufinteressenten gefunden werden, allerdings rechnete die THA nicht mit einer Privatisierung vor Ende 1991.⁶²⁷

Anfang 1991 traten die Probleme bei Pneumant immer deutlicher zutage. Das Ende der Monopolstellung und fehlende Großkunden führten dazu, dass das Unternehmen sich nur mit Niedrigpreisen halbwegs

624 33. Sitzung des Leitungsausschusses, Vermerk über die Beurteilung der Sanierungsfähigkeit ausgewählter DDR-Betriebe vom 20.12.1990, BArch Berlin, B 412/16250, Bl. 156.

625 Vorlage für den Vorstand der THA: Entscheidung über die Erhöhung des Bürgschaftsrahmens der Treuhandanstalt für das Unternehmen Pneumant Reifenwerk Fürstenwalde AG vom 28.6.1991, BArch Berlin, B 412/2586, Bl. 158–163, hier Bl. 162.

626 Vgl. Arthur D. Little: Sanierungs- und Privatisierungskonzept für die Pneumant AG vom 29.4.1991, BArch Berlin, B 412/27881, Bl. 179.

627 Vgl. Vorlage für den Vorstand der Treuhandanstalt, Entscheidung über die Erhöhung des Bürgschaftsrahmens Pneumant Reifenwerk Fürstenwalde AG vom 28.6.1991, BArch Berlin, B 412/2586, Bl. 162.

am Markt halten konnte. Dazu mussten die Reifen 20 Prozent unter dem Herstellungspreis angeboten werden.⁶²⁸ Diese Strategie sowie die Fokussierung auf den Niedrigpreisbereich verursachten in der Konsequenz allein zwischen dem 31. März und dem 30. Juni 1991 einen Verlust von 87 Millionen DM.⁶²⁹ Der Aufsichtsrat von Pneumant stellte daher im Juni 1991 fest, dass »zur Sicherung des Kerngeschäfts gemäß Sanierungs- und Privatisierungskonzept der Pneumant AG die Bindung an einen anderen Reifenhersteller zwingend erforderlich ist«.⁶³⁰

Am 9. Juli 1991 stand in der Vorstandssitzung der THA eine Bewilligung von Finanzhilfen zur Verlustübernahme in Höhe von 61 Millionen DM auf der Tagesordnung. Anstatt der Vorlage des Direktorats Chemie zuzustimmen und die Mittel freizugeben, entschied sich der Vorstand stattdessen kurzfristig für die Liquidation der Pneumant AG, da konkrete Übernahmeinteressenten nicht vorhanden waren und für eine Weiterführung aufgrund der wirtschaftlichen Situation keine Möglichkeiten gesehen wurden.⁶³¹ Der Vorstand erschreckte vor allem aufgrund der prognostizierten, hohen finanziellen Aufwendungen. Allein für 1991 erwartete die THA bei Pneumant Verluste in Höhe von 205 Millionen DM.⁶³² Bis 1995 wurde im Falle einer Weiterführung mit einem Bedarf von mehr als einer halben Milliarde DM zur Liquiditätssicherung gerechnet. Unter der Leitung von Klaus Schucht entschied sich die THA daher, Pneumant in eine sogenannte stille Liquidation zu überführen. Dieses Modell sah einen »sanierenden Konkurs« vor, um einzelne kostendeckende Produk-

628 Vgl. Pneumant AG Kurzgutachten vom 14.8.1991, BArch Berlin, B 412/27882, Bl. 73–84, hier Bl. 80.

629 Vgl. Krisengespräch mit der Treuhandanstalt am 10.9.1991, S. 2, BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 540, unfol.

630 Protokoll der 4. Aufsichtsratssitzung der Pneumant Reifenwerke Fürstenwalde AG am 4.6.1991, S. 5, BArch Berlin, B 412/100571, unfol.

631 Vgl. Protokoll der Vorstandssitzung der Treuhandanstalt vom 9.7.1991, BArch Berlin, B 412/2586, Bl. 11.

632 Vgl. Vorlage für den Vorstand der Treuhandanstalt: Entscheidung über die Erhöhung des Bürgschaftsrahmens der Treuhandanstalt für das Unternehmen Pneumant Reifenwerk Fürstenwalde AG vom 28.6.1991, BArch Berlin, B 412/2586, Bl. 160.

tionen fortzusetzen.⁶³³ Das Unternehmen hatte damit theoretisch die Chance, über einen längeren Zeitraum sein Vermögen unter Ausnutzung der Marktchancen und nicht nach Zerschlagungswerten zu veräußern.⁶³⁴

Obwohl Aufsichtsrat, Unternehmensleitung und Gewerkschaft darauf verwiesen, dass sich Pneumant in Privatisierungsverhandlungen mit einem »bedeutenden international renommierten Unternehmen« befinde und ein neu entwickelter Automobilreifen auf hohes Interesse bei namhaften Automobilbauern stoße, hielt die THA an ihrer Entscheidung fest.⁶³⁵ Trotz der Proteste der Unternehmensleitung und der Belegschaftsvertreter stimmte der Verwaltungsrat der THA der Vorlage des Vorstands schließlich zu und die Pneumant Reifenwerke Fürstenwalde AG ging am 1. Oktober 1991 in Liquidation.⁶³⁶

Als Liquidator wurde der aus der Nähe von Heilbronn stammende Gordon Rapp eingesetzt.⁶³⁷ Rapp hatte seine Karriere als junger Rechtsanwalt ab 1984 in der Kanzlei von Jobst Wellensiek begonnen – einem der renommiertesten Konkursverwalter der Bundesrepublik. 1990 wurde Wellensiek von der THA mit der ersten großen Liquidation eines ostdeutschen Industriebetriebs, des Kameraherstellers Pentacon in Dresden, beauftragt. Dabei setzte er auf die Unterstützung von Rapp.⁶³⁸ Offensichtlich bewährte sich Rapp dabei aus Sicht des THA-Vorstands. 1992 beauftragte dieser ihn mit der Sanierung der Maxhütte Unterwellenborn. 1994 übernahm er auch die Liquidation des Filmherstellers ORWO in Wolfen. Ein ostdeutsches Mitglied des Aufsichtsrats der Pneumant AG erinnerte sich in der Rückschau an Rapp und dessen Auftreten: »Wir ha-

633 Krisengespräch mit der Treuhandanstalt am 10.9.1991, S. 2, BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 540, unfol.

634 Vgl. Obermüller: Handbuch Insolvenzrecht, S. 318.

635 Vgl. Schreiben des Aufsichtsrates der Pneumant Reifenwerke Fürstenwalde AG an Mitglieder des Vorstands der THA vom 16.8.1991, BArch Berlin, B 412/27882, Bl. 246.

636 Vgl. Vermerk der Staatskanzlei des Ministerpräsidenten vom 6.9.1991, BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 540, unfol.

637 Vgl. Pneumant bekommt wieder Luft, in: Die Welt vom 12.8.1992.

638 Vgl. Jehmlich: Der VEB Pentacon Dresden, S. 213.

ben auch gestaunt. Er war zwar noch sehr jung, aber ein sehr karrierebewusster Mensch und sehr ehrgeizig.«⁶³⁹ Seine umfangreichen Aufträge wurden von der Treuhand entsprechend honoriert und Rapp gehörte schließlich zu den zehn am höchsten vergüteten THA-Liquidatoren.⁶⁴⁰ Die von dem Journalisten Michael Jürs ermittelten Honorare über 7,36 Millionen DM wurden nicht nur für Rapp selbst, sondern auch für dessen Mitarbeiter eingesetzt, da die Abwicklung derart großer Betriebe entsprechende personelle Ressourcen benötigte.⁶⁴¹

Unter der Führung Rapps gelang es Pneumant, Verträge mit der Bundeswehr und mit einer Porsche-Tochter zur Bereifung von Oldtimern auszuhandeln, die mit neu entwickelten Reifentypen beliefert wurden.⁶⁴² Darüber hinaus konnte sich das Unternehmen zumindest in den neuen Bundesländern mit etwa 20 Prozent Marktanteil als Marktführer behaupten, während das Osteuropageschäft unter Auftragsrückgängen durch die Zahlungsunfähigkeit der Kunden litt.⁶⁴³ Zwar schaffte es das Unternehmen noch nicht, in der Gewinnzone zu operieren, dennoch begannen sich Investoren für Pneumant zu interessieren. Dies lag nicht zuletzt an der Produktionsanlage für Reifenkord in Fürstenwalde, die der Liquidator als »Standbein des Unternehmens« bezeichnete.⁶⁴⁴

Auf Initiative Rapps erfolgte die Gründung der Pneumant Reifen & Gummi Werke GmbH, einer Tochtergesellschaft der AG, in der sämtliche Reifenaktivitäten konzentriert werden sollten. Ab dem 8. Dezember 1992 wurde das Kerngeschäft der Reifenproduktion mit den Werken in Fürstenwalde (Reifen für Lkw und Mehrzweckfahrzeuge) und Riesa (Reifen

639 Interview mit Dieter Knoch.

640 Vgl. Deutscher Bundestag: Beschlußempfehlung und Bericht des 2. Untersuchungsausschusses »Treuhandanstalt«, S. 505.

641 Vgl. Jürs: Die Treuhändler, S. 337.

642 Vgl. Pneumant-Pneus auf der Überholspur, in: Berliner Zeitung vom 2.9.1992.

643 Vgl. Brandenburger Reifen haben viele Freunde, in: Märkische Allgemeine vom 21.9.1993.

644 Gespräch mit Treuhand-Liquidator Gordon Rapp – Gedämpfter Optimismus, in: Handelsblatt vom 28.1.1992.

für Pkw und Leicht-Lkw sowie Gummimischungen) aus der sich in Liquidation befindlichen AG ausgegliedert.⁶⁴⁵ Damit sollte eine »schlanke Gesellschaft« geschaffen werden, deren Privatisierungsaussichten deutlich besser waren.⁶⁴⁶ In der Konsequenz bedeutete dies aber auch die Stilllegung der Werke in Neubrandenburg und Dresden Ende 1992 sowie die Abwicklung der Rest-AG.

Bereits seit Mitte 1992 zeichnete sich eine Privatisierungsmöglichkeit durch einen iranischen Staatsbetrieb und einen MBO ab.⁶⁴⁷ Nachdem dieser Deal bereits von Birgit Breuel bei ihrem Besuch in Fürstenwalde im August 1992 als abgeschlossen verkündet wurde, verzögerten sich die finalen Vertragsverhandlungen zunächst und scheiterten schließlich an Finanzierungsschwierigkeiten der Kaufinteressenten.⁶⁴⁸ Eine Reise des Brandenburger Wirtschaftsministers Walter Hirche in die Vereinigten Arabischen Emirate erbrachte 1993 eine neue Privatisierungsmöglichkeit. Aber nachdem die Verhandlungen bereits in einen unterschriftsreifen Kaufvertrag mündeten, konnten die potenziellen Investoren wiederum die notwendigen Bürgschaften nicht erbringen.⁶⁴⁹ Die Mitarbeiterzahl in Riesa und Fürstenwalde ging unterdessen weiter zurück und betrug Ende 1993 noch 950.

645 Vgl. Reifenkonzern Pneumant gründet neue Gesellschaft, in: Der Tagesspiegel vom 5.1.1993.

646 Vorlage für Vorstand der THA: Finanzierung des Unternehmens Pneumant Reifen & Gummi Werke GmbH vom 25.3.1994, BArch Berlin, B 412/2818, Bl. 214–226, hier Bl. 219.

647 Vgl. Pneumant AG: Iran erwirbt 40-prozentige Beteiligung. Die Marke der Reifenfirma wird erhalten bleiben, in: Handelsblatt vom 23.6.1992.

648 Vgl. Pneumant setzt nicht mehr auf die iranische Karte, in: Märkische Oderzeitung vom 11.2.1994.

649 Vgl. Vorstandsvorlage für die Privatisierungsgeschäfte der Treuhandanstalt aus der Abwicklung, Verkauf der 100 % der Geschäftsanteile der Pneumant Reifen & Gummi Werke GmbH an die SP Reifenwerke GmbH (Dunlop) vom 10.10.1994, BArch Berlin, B 412/2852, Bl. 42–89, hier Bl. 47.

Privatisierung aus der Liquidation

Anfang 1994 hatte sich Pneumant mit den beiden Standorten Riesa und Fürstenwalde im Niedrigpreissektor und Ersatzteilgeschäft behaupten können. Mit der Dunlop SP-Reifenwerke GmbH, einer Tochtergesellschaft der Sumitomo-Gruppe mit Sitz in Hanau, kam eine Vereinbarung zur Auftragsfertigung von Lkw-Reifen in Fürstenwalde zustande. Auf der Basis dieser Zusammenarbeit sowie sich verbessernder Absatzperspektiven – das Werk in Hanau war voll ausgelastet, während die Kapazitäten in Fürstenwalde nur zu zwei Drittel genutzt wurden – entschied sich Dunlop im September 1994, der THA ein Kaufangebot für Pneumant zu unterbreiten.⁶⁵⁰

Die Treuhandanstalt stimmte dem Verkauf sämtlicher Anteile der Pneumant Reifen & Gummi Werke GmbH an Dunlop am 11. Oktober 1994 zu.⁶⁵¹ Neben einem Barkaufpreis von zehn Millionen DM verpflichtete sich Dunlop zur Übernahme von insgesamt 650 Mitarbeitern bis 1997 und zu Investitionen in Höhe von 80 Millionen DM bis Ende 1999.⁶⁵² Dunlop übernahm beide Standorte zum 1. Januar 1995. Nachdem in Fürstenwalde zunächst weiterhin Lkw-Reifen gefertigt wurden, erfolgte nach einer Umbauphase seit 1996 die Umstellung auf das absatzstärkere Pkw-Ersatzreifengeschäft. Lag der Tiefpunkt der Beschäftigtenzahl in Fürstenwalde bei rund 280 Beschäftigten im Jahr 1995, entwickelte sich der Standort in der Folge positiv. Dunlop investierte nach eigenen Angaben innerhalb von zehn Jahren 100 Millionen Euro am Standort Fürstenwalde, die zu 30 Prozent von der öffentlichen Hand mitfinanziert wurden.⁶⁵³ Das Reifenwerk wurde zu einem ostdeutschen Vorzeigebetrieb.

Nach der Fusion von Sumitomo und Goodyear zählte das zur Goodyear Dunlop Tires Germany GmbH gehörende Werk im Jahr 2006 640 Be-

650 Vgl. ebd.

651 Vgl. Protokoll der Vorstandssitzung der Treuhandanstalt vom 11.10.1994, ebd., Bl. 8.

652 Vgl. Vorstandsvorlage für die Privatisierungsgeschäfte der Treuhandanstalt aus der Abwicklung, Verkauf der 100 % der Geschäftsanteile der Pneumant Reifen & Gummi Werke GmbH an die SP Reifenwerke GmbH (Dunlop) vom 10.10.1994, ebd., Bl. 46.

653 Vgl. Pneumant feiert 100 Jahre Reifen, in: Potsdamer Neueste Nachrichten vom 30.10.2006.



Abbildung 16: Besuch von Bundeskanzler Gerhard Schröder bei der Pneumant Reifen GmbH im Rahmen einer politischen Sommerreise im August 2001

schäftigte. Mit dem Ausbau der Produktionskapazitäten in Fürstenwalde auf mehr als vier Millionen Reifen pro Jahr ging jedoch zugleich eine Abkehr von der Marke Pneumant einher, von der 2011 nur noch 17 000 Stück in Fürstenwalde gefertigt wurden. 2012 entschied sich der Eigentümer aufgrund geringer Nachfrage dafür, die Herstellung der Pneumant-Reifen einzustellen.⁶⁵⁴ Zwar wurde die Marke 2015 wiederbelebt, allerdings erfolgte keine Produktion in Fürstenwalde mehr. Aber auch ohne Pneumant nahm die Mitarbeiterzahl bedingt durch hohe Nachfrage weiter zu. 2018 arbeiteten im Reifenwerk 1100 Beschäftigte.⁶⁵⁵

⁶⁵⁴ Vgl. Der Einheitsreifen rollt nicht mehr, in: FAZ vom 11.1.2012.

⁶⁵⁵ Vgl. Reifenwerker hoffen auf mehr Lohn, in: Märkische Oderzeitung vom 15.5.2018.

Liquidation und Liquidator als Ausgangspunkte für eine erfolgreiche Privatisierung

Im Fall der Pneumant AG bedeutete die stille Liquidation nicht das Ende aller Standorte, sondern die Möglichkeit zur Neuausrichtung und Konzentration auf die marktfähigen Produkte. Auch ohne dieses Verfahren wären die Aufspaltung der AG und eine Schließung einzelner, veralteter Betriebsteile unumgänglich gewesen, da Pneumant seine zuvor staatlich garantierte Monopolstellung verloren hatte. Mit dem Beschluss zur Liquidation gab die THA die Restrukturierung der Unternehmensteile sowie die Privatisierungsbemühungen weitestgehend in die Hände eines fähigen und engagierten Liquidators, dem es – auch bedingt durch die hohe Innovationsfähigkeit der Entwicklungsabteilung sowie durch verbesserte Vertriebskonzepte – gelang, die Verluste zu begrenzen und ein tragfähiges Konzept zum Überleben der beiden Standorte in Riesa und Fürstenwalde zu entwickeln. Der schließlich erfolgte Verkauf an einen Konkurrenten führte zwar einerseits zu einem allmählichen Verschwinden der Kernmarke Pneumant zugunsten der Produktion anderer Reifenmarken am Standort Fürstenwalde. Andererseits galt die gefundene Lösung letztlich als eine der »wenigen erfolgreichen Privatisierungen in Ostdeutschland«. ⁶⁵⁶ Sowohl die THA als auch die brandenburgische Landesregierung waren in diesem Fall eher passive Begleiter einer Entwicklung, die primär durch unternehmerische Entscheidungen und verbesserte Marktbedingungen geprägt war. Die Verdienste des Liquidators Gordon Rapp wurden dabei durchaus gewürdigt. 2001 erhielt er für seine Anstrengungen zur Restrukturierung der Reifen- und Gummiwerke Fürstenwalde das Bundesverdienstkreuz. ⁶⁵⁷

Bei dieser Anerkennung handelte es sich jedoch eher um einen Einzelfall in der ansonsten tendenziell kritischen öffentlichen Begleitung der THA-Liquidatoren, die sich häufig auf hohe Honorarzahlungen fokus-

656 Pneumant hat ein neues Markenprofil, in: Handelsblatt vom 10.2.2000.

657 Vgl. Die Bäckerei Mantei ist zahlungsunfähig. Gordon Rapp zum vorläufigen Insolvenzverwalter bestellt, in: Rhein-Neckar-Zeitung vom 8.8.2012.

sierte.⁶⁵⁸ Einzelne spektakuläre Betrugsfälle trugen zu einem Narrativ einer Bereicherung auf Kosten der Belegschaften in den Betrieben bei.⁶⁵⁹ Zudem zeigte sich auch die Problematik einer semantischen Doppeldeutigkeit. Historisch vorbelastete Begriffsassoziationen brachten der Unternehmensliquidation einen schlechten Ruf ein. Dabei war das Verfahren in der Wirtschaft an sich nicht neu, wurde aber in Ostdeutschland in einem bisher nicht gekannten Umfang praktiziert.⁶⁶⁰ Anders als die Gesamtvollstreckung bedeutete die Liquidation jedoch eigentlich nicht den Totalverlust des Unternehmens, sondern im günstigsten Fall einen Neuanfang. Entsprechend bemühte Liquidatoren agierten auch in ihrem Selbstverständnis daher nicht als Abwickler, sondern als Sanierer. Nach dem Ende des Transformationsprozesses der ostdeutschen Wirtschaft verlor der Begriff der Liquidation zunehmend an Bedeutung und verschwand größtenteils aus der öffentlichen Wahrnehmung. Bei verschuldeten Unternehmen kamen und kommen hauptsächlich Insolvenzverwalter zum Einsatz, deren Auftrag zum Erhalt von Unternehmensteilen deutlicher im Namen sichtbar wird.⁶⁶¹

658 Vgl. Überaus durchsetzungsfähig, in: Der Spiegel vom 12.1.1998; Abzocker im Visier der Kontrolleure, in: Focus vom 29.8.2013; Werk der Liquidatoren, in: Neues Deutschland vom 17.6.1994.

659 Vgl. Urteil des Bundesgerichtshofes 5StR 78/01 vom 13.6.2001: Untreue bei stiller Liquidation von Betrieben, <https://openjur.de/u/60892.html> (Zugriff am 13.1.2022). So brachte etwa Hans Modrow im Rahmen einer Podiumsdiskussion im Jahr 2019 seine Verärgerung über die Liquidatoren der Treuhandanstalt zum Ausdruck, die große Unternehmen für eine Mark verkauft hätten und dabei aber »30 Millionen Euro für sich kassiert haben«. Größte Vernichtung von Produktivvermögen, in: Der Tagesspiegel vom 1.3.2019.

660 Vgl. Mosen/Wandel: Abwicklung nicht sanierungsfähiger Unternehmen durch die Treuhandanstalt, S. 283 u. 300.

661 Juristisch gesehen handelt es sich bei der Liquidation und der Insolvenz um zwei unterschiedliche Vorgänge, wobei eine Liquidation nur dann eingeleitet wird, wenn keine Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit vorliegt, die die Geschäftsführer zum Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens zwingt. Vgl. Bert/Lessing/Schulz: Handbuch Insolvenz, S. 126–128.

5. Fazit

Aus den dargestellten Privatisierungsverläufen ergeben sich eine Reihe von Gemeinsamkeiten und Unterschieden hinsichtlich der Vorgehensweise der THA sowie der Rolle der einzelnen Akteure im Privatisierungsprozess großer Brandenburger Industriebetriebe. Sieben der zehn untersuchten Betriebe hatten bereits vor 1945 bestanden, wobei die Standorte Premnitz, Fürstenwalde und Teltow im Zuge der NS-Aufrüstung neu entstanden waren. Mit der Interflug in Schönefeld und dem Textilkombinat Cottbus schuf die SED zwei neue Großbetriebe, mit denen Cottbus an seine alte Textiltradition und der Flugzeugstandort Schönefeld an die Flugzeugproduktion vor 1945 anknüpfte. Einzig beim Halbleiterwerk Frankfurt (Oder) handelte es sich um eine komplette Neuansiedlung ohne historische Bezüge.

Zunächst erfolgte sowohl im Zuge der Friedlichen Revolution als auch bei der Umwandlung der volkseigenen Betriebe in Kapitalgesellschaften kein systematischer Austausch des Leitungspersonals durch die THA. In sechs von zehn Fällen verblieben die jeweiligen Betriebs- oder Generaldirektoren in ihrer Funktion und wurden zu Geschäftsführern bzw. Vorstandsvorsitzenden der umgewandelten Unternehmen (GmbHs oder AGs). Ausschlaggebend für den Wechsel des Leitungspersonals waren zunächst ausschließlich Altersgründe. In keinem Fall kam es zu betrieblichen Protesten oder nachdrücklichen Ablösungsforderungen durch die Belegschaft. Allerdings gab es auch nur einen Fall (GRW Teltow), in dem ein bereits vor 1989 amtierender Betriebsdirektor durch den späteren Käufer als leitender Angestellter übernommen wurde. In den anderen Fällen wurden die Geschäftsführer noch vor oder im Zuge der Privatisierung ausgewechselt bzw. gingen in den Ruhestand. Generell trugen die ostdeutschen Geschäftsführer ab Sommer 1990 die Verantwortung für die mitunter radikalen personellen Schrumpfungsprozesse in den Betrieben. Dabei wurden sie größtenteils durch die gewählten Belegschaftsvertreter unterstützt – dies auch mangels Alternativen und bedingt durch den Druck der THA, möglichst rasch die hohen laufenden Verluste durch Personalabbau und Stilllegungen zu reduzieren.

Tabelle 27: Übernahme von Werksdirektoren als Geschäftsführer in den THA-Betrieben

1990 zunächst im Amt geblieben	Ausgewechselt/ausgeschieden im Zuge der Umwandlung in GmbH/AG
Rathenower Optische Werke	Interflug Schönefeld
Schermaschinenbau Wildau	Chemiefaserwerk Premnitz
Geräte- und Regler-Werke Teltow	Textilkombinat Cottbus
Nähmaschinenwerk Wittenberge	Reifenwerk Fürstenwalde
Halbleiterwerk Frankfurt	
Nutzkraftwagen Ludwigsfelde	

Bei der Hälfte der untersuchten Betriebe kam es zu Beginn des Jahres 1990 zu Joint Ventures. Diese prägten im Falle der Interflug, des IFA-Werks Ludwigsfelde, der GRW Teltow und des Textilkombinats Cottbus auch die Privatisierungsverhandlungen. Wesentliche Entscheidungen wurden dabei nicht von der THA getroffen, sondern durch die westdeutschen Partnerunternehmen, die sich nach der Währungsunion von den Joint-Venture-Vereinbarungen entbanden und stattdessen auf Teilübernahmen der Werksanlagen setzten. Die THA konnte in der Folge nur Einfluss auf die Verkaufskonditionen nehmen; die eigentlichen Entscheidungen zur Re- oder Neustrukturierung der Standorte trafen die westdeutschen Käufer. Für die Betriebe lief dieses Vorgehen auf eine Spaltung ihrer Produktionsbereiche hinaus, sodass letztlich wenig lukrative Betriebsteile nach der Teilprivatisierung übrig blieben und in vielen Fällen geschlossen und abgewickelt wurden. Dieses Vorgehen traf auf den Großteil der dargestellten Betriebe zu und ist daher als wesentliches Instrument der THA zur Privatisierung von strukturbestimmenden Großbetrieben in Brandenburg zu betrachten: Teilprivatisierung und Teilstilllegung prägten also den Übergang der strukturbestimmenden Unternehmen Brandenburgs in die Marktwirtschaft. Kennzeichnend für die Privatisierungsverläufe war zudem der Verbleib sämtlicher Altschulden bei der THA (in allen untersuchten Privatisierungsfällen) sowie die Abwicklung der nicht privatisierten Betriebshüllen, die nach den Teilprivatisierungen in Liquidation geschickt wurden (sogenannte Restmantelabwicklung). In keinem einzigen Fall wurde ein Betrieb in seiner Struktur des Jahres 1989 fort-

geführt. Dabei agierte die THA nur in der Hälfte der dargestellten Fälle entsprechend den Privatisierungsvorstellungen und Handlungsempfehlungen des Leitungsausschusses. Das Urteil, dass der THA-Vorstand den Empfehlungen des Leitungsausschusses zumeist folgte, kann in den hier untersuchten Fällen also nicht bestätigt werden.⁶⁶²

Mit Ausnahme des Halbleiterwerks Frankfurt (Oder) wurde kein Betrieb als Ganzes privatisiert. Das Halbleiterwerk umfasste zum Zeitpunkt der Privatisierung allerdings nur noch einen Bruchteil der ursprünglichen Produktionsbereiche und des Personals. In drei von zehn Fällen erfolgte eine Liquidation der Betriebe. Das bedeutete allerdings nur im Falle des Nähmaschinenwerkes Wittenberge das Ende des Industriestandorts. Bei der Interflug konnte ein erheblicher Teil der Beschäftigten in andere Strukturen und Unternehmen überführt werden. Für das Reifenwerk Fürstenwalde gelang es im Zuge einer geordneten Liquidation, eine Privatisierung zu realisieren. Die an beiden Standorten des Betriebes eingesetzten Liquidatoren waren renommierte Experten, die sich intensiv und kreativ um Fortführungskonzepte bemühten.

In drei Fällen (Prennitz, Frankfurt [Oder], Wildau) spielte die brandenburgische Landesregierung eine herausgehobene Rolle im Privatisierungsprozess. An den bis zum Frühjahr 1991 erfolgten Privatisierungen in Ludwigsfelde und Teltow bzw. an der Abwicklung der Interflug in Schönefeld war sie hingegen überhaupt nicht beteiligt, sondern nahm die Position eines stillen Beobachters ein. Am Beispiel der Interflug zeigte sich, dass die Bundesregierung durchaus aktiv und auch fernab der später als industrielle Kerne oder Leuchttürme bezeichneten Standorte in den Privatisierungsprozess der THA-Betriebe eingreifen konnte – im Falle der Interflug verhinderte sie in Gestalt des Verkehrsministers allerdings aktiv eine Privatisierungslösung und trug damit eine weitaus größere Verantwortung für die Abwicklung des Luftfahrtunternehmens als die in der Öffentlichkeit verantwortlich gemachte Treuhand.

662 Vgl. Böick: Treuhand, S. 285.

Mit der wachsenden Handlungsfähigkeit der neu aufgebauten Landesverwaltung sowie einem stärkeren Anspruch auf strukturpolitische Mitgestaltung griff die Landesregierung Brandenburgs zunehmend in die Privatisierungsprozesse ein. Grundsätzlich orientierte sie sich dabei an ihrem wirtschaftspolitischen Leitbild, die industriellen Standorte, nicht zwingend aber die Betriebe selbst erhalten zu wollen.⁶⁶³ Damit deckten sich ihre Vorstellungen im Wesentlichen mit der Strategie der THA, die auch in der Frühphase ihrer Privatisierungstätigkeit durchaus nach strukturpolitischem und nicht streng betriebswirtschaftlichem Kalkül handeln konnte, wie sie im Fall des Mercedes-Engagements in Ludwigsfelde demonstrierte.

Kommunalen Akteuren gelang es nur im Fall des Textilkombinats Cottbus, einen messbaren Einfluss auf das Privatisierungsgeschehen auszuüben. Ansonsten agierten sie weitgehend an der Peripherie der Entscheidungsstrukturen und waren vielmehr mit den Folgen der Privatisierungsentscheidungen, vor allem der Bewältigung der sozialen Folgen – etwa durch die Einbindung in kommunale Arbeitsförderungsgesellschaften –, konfrontiert.

Bis auf einen Fall konnten für alle untersuchten Standorte zumindest Teillösungen unter enormem finanziellen Aufwand und verbunden mit einem drastischen Personalabbau insbesondere im ersten Halbjahr 1991 erreicht werden, die zu einer diversifizierten Wirtschaftsstruktur führten. Im Falle des Nähmaschinenwerks Wittenberge gelang es nicht, das Konzept der Erhaltung eines industriellen Kerns zu realisieren. Die Stilllegung des letzten verbliebenen Großbetriebs in der Region ohne

663 Ministerpräsident Manfred Stolpe erklärte dazu: »Es bleibt vorrangige Aufgabe der Wirtschafts-, Struktur- und Regionalpolitik, die industriellen Kerne zu sichern und zu erhalten. Das Land Brandenburg verfolgt ein Modell der Standortsicherung, das weiter greift als die isolierte Sicherung von Betrieben. Unser Konzept der integrierten Standortentwicklung richtet sich auf Problemregionen und entwickelt für diese konkrete Projekte für einen Strukturwandel und eine langfristige stabile Entwicklung. Durch die Bündelung der Fördermaßnahmen wird die Umsetzung der Konzepte angeschoben und unterstützt.« Landtag Brandenburg: 1. Wahlperiode, Plenarprotokoll 81. Sitzung, 25.11.1993, S. 6515.

Nachfolgelösungen führte zu einer dauerhaften und tatsächlichen Deindustrialisierung. Deindustrialisierungsprozesse ließen sich an den anderen untersuchten Standorten zwar ebenfalls gemessen an der Anzahl der abgebauten Arbeitsplätze und am Produktionsvolumen beobachten, zugleich gelang es jedoch in den meisten Fällen, eine Modernisierung und Neuausrichtung der industriellen Kapazitäten entsprechend den (inter-)nationalen Markterfordernissen zu erreichen. Spezifische Wettbewerbsbedingungen und längerfristige Entwicklungen wie insbesondere die Abwanderung der Textilindustrie von Europa nach Asien verhinderten in Cottbus, Rathenow und Premnitz eine dauerhafte Weiterentwicklung der realisierten Standortkonzepte. Gerade das Havelland erlebte zu Beginn der 2000er-Jahre allerdings eine Art Reindustrialisierung, die sich auf das vorhandene Beschäftigtenpotenzial, also die Arbeitskräfte und deren Know-how, sowie günstige Produktionsbedingungen in Form von deutschlandweit vergleichsweise niedrigen Löhnen und der modernisierten Infrastruktur stützen konnte.

Eine Analyse des Beschäftigungsabbaus muss mehrere Faktoren beachten. Etwa zehn Prozent der Beschäftigten verließen die Betriebe vor dem 1. Juli 1990, wechselten den Arbeitgeber, machten sich selbstständig oder gingen in den (Vor-)Ruhestand. Rekommunalisierungen insbesondere von Betreuungseinrichtungen wie Betriebskindergärten, Berufsschulen sowie Sport- und Freizeiteinrichtungen führten zu einer Veränderung der Arbeitgeberstruktur und in der Folge auch zu Personalabbau bei den öffentlichen Einrichtungen. Das Beispiel des Nutzkraftwagenwerks Ludwigsfelde verdeutlicht den nicht geringen Mitarbeiteranteil (640 von 8500 Beschäftigten), der Ende der 1980er-Jahre den Bereichen Sozialwesen, Bildung und Parteiaufgaben zugerechnet werden konnte. Derartige Arbeitsplätze wurden jedoch in der DDR-Statistik nicht gesondert erfasst und damit faktisch als Industriearbeitsplätze gewertet. Die Frage nach einer Deindustrialisierung der Standorte muss neben der natürlichen Fluktuation und den Rekommunalisierungen außerdem ebenso die Bedeutung von Unternehmensausgründungen berücksichtigen. In Ludwigsfelde und Teltow handelte es sich 1991/92 um 560 bzw. 600 Arbeitsplätze, die durch den Gang von ehemaligen Betriebsangehörigen in die Selbst-

ständigkeit am Standort verblieben, aber nicht mehr zu den Betrieben gerechnet wurden.

Die genannten Faktoren führen zu einer unterschiedlichen statistischen Bewertung, wobei Rekommunalisierungen und Personalfluktuationen – diese machten circa 15 Prozent der in den Betrieben Beschäftigten aus – nur unzureichend erfasst werden konnten. Ebenso nicht erfasst werden konnten Rationalisierungs- und Modernisierungseffekte in den Betrieben, die ebenfalls zum Beschäftigtenabbau beigetragen haben. Die Gegenüberstellung der vor 1989 bestehenden und nach der Privatisierung in den Betrieben erhaltenen Arbeitsplätze muss diese Entwicklung aber ebenso berücksichtigen wie die Aus- und Neugründung von kleinen und mittelständischen Unternehmen im direkten Umfeld der privatisierten THA-Betriebe, wobei diese Neugründungen häufig von ehemaligen Beschäftigten der Großbetriebe vorgenommen wurden.

Im Hinblick auf die Nachhaltigkeit der Privatisierungsentscheidungen zeigt sich ein differenziertes Bild: Fünf Jahre nach der jeweiligen Privatisierung war die Hälfte der ursprünglichen Käufer der THA-Betriebe noch an den Standorten vertreten. Nach zehn Jahren, also zu Beginn der 2000er-Jahre, waren es noch drei.

Eine nicht unerhebliche Rolle spielten in der Hälfte der untersuchten Fälle zudem Beihilfeverfahren der Europäischen Kommission, die häufig durch Konkurrenzunternehmen der Käufer initiiert wurden. Schwebende Verfahren führten zu Rechtsunsicherheiten und zogen sich in der Regel hin. Letztlich entschied die Kommission jedoch in keinem Verfahren vor 1994 auf unzulässige staatliche Beihilfen, da die Betriebe in diesem Zeitraum sowohl erhebliche Entlassungen als auch umfangreiche Kapazitätsreduzierungen in der Produktion vornahmen. Erst- und einmalig im Falle des Halbleiterwerks Frankfurt (Oder) führte die Entscheidung der EU zum Scheitern einer Privatisierungslösung und verschärfte dadurch die Standortprobleme.

Die in diesem Kapitel dargestellten Unternehmensprivatisierungen zeigen das Spektrum der Privatisierungsbemühungen in den Betrieben und bei der THA, sowie bei den Investoren auf Landes- und Bundesebene. Technologische Voraussetzungen und wettbewerbliche Aspekte, mitunter

**Tabelle 28: Gesamtzahl der Industriebeschäftigten
in den untersuchten Betrieben**

Betrieb	Anzahl Beschäftigte 1989	Anzahl Beschäftigte im privatisierten Kernbetrieb 1994	Anzahl Beschäftigte am Standort 1994 (inkl. Aus- und Neugründungen)
Nähmaschinen- werk Wittenberge	3200	0	ca. 300
Textilkombinat Cottbus	4500	730	ca. 2000
Reifenwerk Fürstenwalde	4500	650	ca. 900
Halbleiterwerk Frankfurt (Oder)	8100	380	ca. 700
Geräte- und Regler-Werke Teltow	7200	1200	ca. 1800
Rathenower Optische Werke	4600	500	ca. 600
Interflug Schönefeld	8000	170	ca. 2000
Nutzkraft- wagenwerk Ludwigsfelde	8600	1200	ca. 2600
Chemiefaserwerk Premnitz	7000	400	ca. 800
Schwer- maschinenbau Wildau	3500	500	ca. 800
Gesamt:	59 200 (100 %)	5370 (9 %)	ca. 12 500 (21 %)

auch individuelles und strukturelles Versagen führten zu differenzierten Strategien und Ergebnissen. Die THA war als Eigentümer und Geldgeber zentraler Privatisierungsakteur. Darüber hinaus spielten aber auch innerbetriebliche Abtrennungsbestrebungen von profitablen Betriebsteilen eine erhebliche Rolle bei der Gestaltung der Umstrukturierungen. Politische Strukturen wie im Falle der Interflug oder des Halbleiterwerks

Frankfurt (Oder) beeinflussten das Handlungsspektrum ebenso wie krisenhafte ökonomische Rahmenentwicklungen wie etwa das Wegbrechen der Ostmärkte, von dem Betriebe wie der Schwermaschinenbau Wildau oder das Lkw-Werk in Ludwigsfelde besonders betroffen waren.

Tabelle 29: Investorenverbleib an den Standorten

Unternehmen	Nach 5 Jahren	Nach 10 Jahren
Nähmaschinenwerk Wittenberge	Nein	Nein
Textilkombinat Cottbus	Ja	Nein
Schwermaschinenbau Wildau	Ja	Ja
Halbleiterwerk Frankfurt (Oder)	Nein	Nein
Geräte- und Regler-Werke Teltow	Ja	Nein
Rathenower Optische Werke	Ja und nein	Nein
Interflug	Nein	Nein
Nutzkraftwagen Ludwigsfelde	Ja	Ja
Chemiefaserwerk Premnitz	Nein	Nein
Reifenwerk Fürstenwalde	Ja	Ja

Eine Konstante lässt sich bei der THA letztlich in allen Fällen bei der Festlegung auf eine passive Sanierungsbegleitung feststellen. Darüber hinaus haben sich die Privatisierungen, in denen die verantwortlichen THA-Akteure wie in Frankfurt (Oder), Premnitz, Wittenberge und Teltow interne Vorgaben missachtet haben, zu medialen und politischen Problem- bzw. Skandalfällen entwickelt. Dennoch konnte die THA durchaus Erfolge verzeichnen und mit erheblichen Aufwendungen zunächst tragfähige Strukturen schaffen, die sich allerdings bedingt auch durch konjunkturelle Entwicklungen, die Folgen der Globalisierung oder unternehmerische Fehlentscheidungen der Investoren nicht immer als nachhaltig erwiesen.

V. Die Transformation und ihre Folgen vor Ort: Die Stadt Eberswalde

Bereits im 19. Jahrhundert entwickelte sich die circa 50 Kilometer nord-östlich von Berlin gelegene, direkt an die Schorfheide angrenzende Stadt Eberswalde zu einem Zentrum der metallverarbeitenden Industrie in Brandenburg. Nach schweren Zerstörungen in den letzten Tagen des Zweiten Weltkriegs und den anschließenden Demontagen durch die sowjetische Besatzungsmacht erfolgte ein rascher Wiederaufbau der Industrie. In den 1980er-Jahren prägten mehrere große Betriebe mit jeweils bis zu 3000 Beschäftigten das Stadtbild. Hierzu zählten allen voran der Kranbau, der Rohrleitungsbau, das Walzwerk sowie das Reichsbahnausbesserungswerk. Der Aufbau der industriellen Fleischproduktion bildete in den 1970er-Jahren das maßgebliche strukturpolitische Projekt der SED in der Region. Aus der Zusammenlegung der Städte Eberswalde und Finow im Jahr 1970 ergab sich ein entlang des Finowkanals langgezogenes Stadtbild in Ost-West-Richtung, das vor allem durch das verarbeitende Gewerbe geprägt war. Im September 1989 waren von 42 000 Beschäftigten in der Region 37 Prozent bzw. 15 540 in der Industrie tätig.¹ Allein in den größeren Betrieben Eberswaldes, die mehr als 500 Beschäftigte zählten, waren fast 12 000 Menschen beschäftigt.² Die Industriebetriebe prägten das Stadtbild und die soziale Zusammensetzung der mit 54 000 Einwohnern fünftgrößten Stadt der drei Brandenburger Bezirke. Die Gestaltung

1 Vgl. Hagen u. a.: Wirkungen der arbeitsmarktpolitischen Instrumente, S. 37.

2 Vgl. Stadt Eberswalde (Hg.): Perspektive Praxis, S. 8.

des Übergangs dieser Betriebe in die Marktwirtschaft und die daraus resultierenden Folgen hatten insofern erhebliche Auswirkungen auf das ökonomische und soziale Gefüge der Stadt. Dabei wies die Entwicklung Eberswaldes, wie gezeigt werden soll, durchaus einen exemplarischen Charakter für den Transformationsprozess ostdeutscher Kommunen auf.

1. Privatisierung der Großbetriebe: Die industrielle Fleischproduktion und der Kranbau Eberswalde

In diesem Abschnitt werden die Privatisierungsprozesse in der Schweinefleischproduktion sowie im Kranbau dargestellt. Während sich der Kranbau bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts als Großbetrieb etabliert hatte, erfolgte der Aufbau einer industriellen Tierzucht und -verarbeitung erst ab den späten 1960er-Jahren nach sozialistischen Vorgaben. Beim Kranbau und dem Schlachtbetrieb handelte es sich um die beschäftigungsintensivsten Betriebe in Eberswalde. Eine erfolgreiche Privatisierung beider Betriebe war also für Eberswalde von besonderer Bedeutung.

Die Privatisierung der industriellen Fleischproduktion

Aufbauphase und Bedeutung für die DDR-Wirtschaft³

Im September 1967 beschloss der Ministerrat der DDR den Aufbau von Beispieldanlagen für die industriemäßige Produktion in der Landwirtschaft. Für die Errichtung eines Schweinezucht- und Mastkombinats in Eberswalde sprach die Nähe zu Ost-Berlin, denn 80 Prozent der geplanten jährlichen Bruttoproduktion von 10 000 Tonnen Schweinefleisch sollten

3 Der vorliegende Abschnitt basiert in veränderter Form auf folgender Veröffentlichung: Knoll: Treuhandanstalt und Privatisierung der industriellen Tierproduktion.

der Versorgung der Bevölkerung des Großraums Berlin dienen.⁴ Da im Kreis Eberswalde bis dahin vorwiegend Pflanzenanbau betrieben wurde, konnte die landwirtschaftliche Nutzfläche als Verrechnungsgebiet für die anfallende Gülle genutzt werden.⁵ Als Standort wurde ein Gebiet etwa zwei Kilometer nördlich der Stadt inmitten eines Kiefernwaldes gewählt, um eine Belästigung der Einwohner mit Geruch, Lärm und Staub möglichst zu verhindern und zugleich einen entsprechenden Seuchenschutz zu gewährleisten.

Die Errichtung des Schweinezucht- und Mastkombinats Eberswalde (SZME) begann 1968 mithilfe des jugoslawischen Agrokombinats »Emona«. Die vorgesehene Produktion von 10 000 Tonnen Schweinefleisch wurde bereits 1972 erreicht. Dazu wurde die Schweinezucht eigens durch den Bau eines Kraftfuttermischwerks sowie eines Schlacht- und Verarbeitungskombinats (VEB Schlacht- und Verarbeitungskombinat Eberswalde/Britz, SVKE) in unmittelbarer Nähe ergänzt. Nachdem die Versorgung des SZME zunächst durch das Mischfutterwerk Biesenthal erfolgt war, begann 1973 der Bau des Kraftfuttermischwerks Eberswalde etwa 500 Meter vom SZME entfernt.⁶ Etwa 300 bis 350 Beschäftigte arbeiteten im Kraftfuttermischwerk, das auf eine Produktionskapazität von 250 000 Tonnen im Jahr ausgelegt war. Die Hälfte der jährlichen Produktion von Futtermitteln ging an das nahegelegene SZME.⁷

Mit einem Investitionsaufwand von insgesamt 700 Millionen Mark wurde zwischen 1975 und 1977 das neue Schlachtkombinat SVKE aufgebaut.⁸ Die modernen, zum Teil bereits EDV-gesteuerten Produktions- und Verarbeitungsanlagen wurden durch die West-Berliner Firma Berlin Consult errichtet und schlüsselfertig übergeben.⁹ Die DDR übernahm den

4 Vgl. Kuipel: Tierproduktion, S. 17 f. An einen Export nach West-Berlin wurde dabei zunächst nicht primär gedacht. Der Export spielte aber in den 1980er-Jahren eine zunehmend wichtige Rolle. Vgl. Teller: Außenhandel der DDR, S. 145 f.

5 Vgl. Kuipel: Tierproduktion, S. 18.

6 Vgl. Platz für 120 000 Tonnen Getreide, in: Märkische Oderzeitung vom 26.3.2019.

7 Vgl. ebd.

8 Vgl. Gesellschaft zur Erforschung und Förderung der Märkischen Eiszeitstraße: SVKE.

9 Vgl. Interview mit N. N. (SVKE).



Abbildung 17: Luftbild VEB Schlacht- und Verarbeitungskombinat Eberswalde/ Britz (vermutlich 1980er-Jahre)

Aufbau der Verwaltungs- und Betreuungsinfrastruktur. Insgesamt 2800 aus der gesamten DDR angeworbene Beschäftigte begannen ab Februar 1977 mit der täglichen Schlachtung von bis zu 3200 Schweinen aus dem nahegelegenen SZME und 800 Rindern aus dem Bezirk Neubrandenburg. Neben der Zerlegung der Tiere erfolgte im SVKE auch die Weiterverarbeitung zu Wurstprodukten, deren Verpackung in einer betriebseigenen Dosenfabrik erfolgte, sowie die Herstellung von Lederwaren und Tierfutter aus Schlachtabfällen. Es handelte sich zum Zeitpunkt der Inbetriebnahme um einen der modernsten und größten Schlachthöfe Europas, der in den 1970er- und 1980er-Jahren Fleischerzeugnisse im Wert von etwa einer Milliarde DDR-Mark jährlich produzierte.¹⁰

Der benachbarte Zuchtbetrieb SZME beschäftigte Ende der 1980er-Jahre 900 Mitarbeiter.¹¹ 1989 lag der Tierbestand bei 186 000 Schweinen. Neben dem Produktionsbereich gehörten eine Betriebsberufsschule, ein

¹⁰ Vgl. Gesellschaft zur Erforschung und Förderung der Märkischen Eiszeitstraße: SVKE.

¹¹ Vgl. Gründungsbericht der Schweinezucht- und Mast Eberswalde GmbH vom 19.4.1990, Kreisarchiv Barnim (künftig KA Barnim), M.I.SchwMastE, Nr. 28580, unfol.

Wohnheim, eine Betriebsschwernstation sowie ein Kindergarten, ein Kinderhort und eine Krippe zum VEB.¹² Ein eigens eingerichtetes Busnetz ermöglichte die An- und Abfahrt der Beschäftigten, die schwerpunktmäßig im neu errichteten Plattenbauwohngebiet »Max-Reimann-Viertel« in Eberswalde wohnten.¹³

Mit den drei Betrieben der Futterherstellung, der Schweinemast und der Schweineschlachtung entstand ein Komplex der industriemäßigen Fleischproduktion in Eberswalde, der die Anbindung des zunächst realisierten SZME an vor- und nachgeordnete Produktionsstufen im Rahmen kurzer Transportwege ermöglichte.¹⁴ Für die Stadt Eberswalde bedeutete dies in den 1970er-Jahren den Zuzug von etwa 4000 Facharbeitern samt Familien. Die Einwohnerzahl nahm daher zwischen 1971 und 1986 von 46 000 auf 54 000 zu.¹⁵

Der Aufbau eines industriellen Schweinezucht- und Schlachtungskomplexes hatte durchaus Erfolge gezeigt. War die DDR 1965 noch ein Fleischimporteure, begann sie ab 1975 Schweinefleisch hauptsächlich in die Sowjetunion, nach Polen, Rumänien oder Italien, aber auch in die Bundesrepublik und speziell nach West-Berlin zu exportieren.¹⁶ Beim Pro-Kopf-Konsum von Schweinefleisch überholte die DDR die Bundesrepublik Mitte der 1980er-Jahre.¹⁷

Die wachsenden Kapazitäten wurden jedoch von produktionsbedingten Herausforderungen begleitet. Sie ergaben sich vor allem aus dem hohen Konzentrationsgrad der Tiere und der daraus resultierenden Umweltbelastung: »Hohe Läufer- und Masttierverluste, bedingt durch schlechte Stallklimaverhältnisse, konnten nur durch einen extrem hohen

12 Vgl. ebd., S. 30.

13 Vgl. Stadt Eberswalde (Hg.): Die verwandelte Stadt, S. 83.

14 Vgl. ebd.

15 Vgl. Statistisches Jahrbuch der DDR 1972, S. 3; Statistisches Jahrbuch der DDR 1987, S. 1.

16 Vgl. Deutscher Bundestag: Agrarbericht 1991, S. 1462.

17 Vgl. Statistisches Jahrbuch 1988 der BRD, S. 475; Statistisches Jahrbuch der DDR 1988, S. 292.

Aufwand an Medikamenten und Behandlungen ausgeglichen werden.«¹⁸ Zur Verringerung der Geruchsbelästigung in Eberswalde musste die Gülle auf einer großen Fläche weiter von der Stadt entfernt verregnet werden. 5000 Hektar Verregnungsfläche und über 50 Kilometer Rohrleitungen wurden dazu neu erschlossen bzw. verlegt.¹⁹ Durch die ammoniak- und stickstoffhaltige Abluft der Gülleseen wurde die Pflanzenwelt in der Umgebung Eberswaldes allerdings nachhaltig geschädigt.²⁰ Eine Debatte über die gesundheitlichen und ökologischen Folgen der enorm großen Tierpopulation auf engstem Raum wurde bis 1989 nicht geführt, da durch die Leitung des Kombinats Industrielle Tierproduktion in Berlin erheblicher Druck auf die Eberswalder Betriebe ausgeübt wurde, die vorgegebenen Planzahlen zu erreichen.²¹

Umbau der ostdeutschen Landwirtschaft nach 1989 und Liquidation des SZME

Im Zuge der Friedlichen Revolution begannen sich Umweltschutzgruppen, Bürgerinitiativen und Dorfbewohner an den Standorten der industriellen Tierproduktion zu organisieren und ihren Widerstand gegen die Zustände zu artikulieren. Diese Proteste trugen mit dazu bei, dass sich unter der neu gewählten Regierung de Maizière die Prämissen für die Fleischproduktion in der DDR änderten. Nachdem Mitte der 1970er-Jahre die Trennung von pflanzlicher und tierischer Landwirtschaft forciert worden war, beschloss die neue Regierung im Mai 1990 einen Politikwechsel mit der Maßgabe der Einführung marktwirtschaftlicher Prinzipien in der Agrar- und Ernährungswirtschaft.²² Wesentlicher Bestandteil der

18 Kiupel: Tierproduktion, S. 125. Mit »Läuferr« sind im Zitat Jungtiere gemeint.

19 Vgl. Gesellschaft zur Erforschung und Förderung der Märkischen Eiszeitstraße: SZME.

20 Vgl. Was der Mensch so alles verträgt, in: Der Spiegel vom 23.4.1990. Zu den gravierenden Waldschäden in den östlich des SZME gelegenen Waldgebieten: Hoffmann/Heinsdorf: Wirkung von Stickstoff-Emissionen, S. 500–504.

21 Vgl. Interview mit N.N. (SVKE).

22 Vgl. Bauerkämper: Strukturwandel und Alltagsleben, S. 216.

neuen Leitlinie war die »Entflechtung und Neuordnung von Betrieben (einschließlich Zusammenführung von Pflanzen- und Tierproduktion, Schaffung effizienter Betriebe oder Unternehmenseinheiten auf Basis der Dörfer)«. ²³ Darüber hinaus sollten Maßnahmen zum Kapazitätsabbau im Bereich der Schweinefleischproduktion um 160 000 Tonnen durch Flächenstilllegungen und Viehbestandsverminderungen DDR-weit umgesetzt werden. ²⁴

Zur neuen Eigentümerin von SZME wurde im Frühjahr 1990 die THA, deren Tätigkeit zunächst auf die Begleitung der am 30. Juni 1990 vollzogenen Umwandlung des Betriebs in die Schweinezucht und -mast Eberswalde GmbH mit zu diesem Zeitpunkt 861 Beschäftigten beschränkt blieb. Als Geschäftsführer wurde der bisherige Direktor des Betriebs berufen. Das SZME gehörte nach seiner Umwandlung als einer von insgesamt vier Großbetrieben der Schweinezucht zu der aus dem Kombinat Industrielle Tierproduktion hervorgegangenen Tier-Fleisch-Eier-AG. ²⁵

Bereits im Juli 1990 beantragte das Unternehmen einen Liquiditätskredit über 2,5 Millionen DM, im August und September kamen weitere Anfragen von mehr als 3,5 Millionen DM hinzu. ²⁶ Der massive Bedarf an Überbrückungskrediten war kein Einzelfall, sondern betraf die meisten landwirtschaftlichen Betriebe in Ostdeutschland. Die Ursachen hierfür waren ähnlich gelagert wie in den anderen Wirtschaftszweigen: Zunächst folgte auf die Währungsunion ein unmittelbar einsetzender Nachfragerückgang nach ostdeutschen Produkten. Die Ausbreitung von westdeutschen Einzelhandelskonzernen führte dazu, dass ostdeutsche Produzenten kaum noch Möglichkeiten hatten, ihre Waren abzusetzen,

23 Wirtschaftsministerium der DDR: Methoden und Instrumente zur Förderung der Anpassung der Agrar- und Ernährungswirtschaft an die Bedingungen der sozialen Marktwirtschaft vom 10.5.1990, S. 4, BArch Berlin, DN 100/1481, unfol.

24 Vgl. ebd., S. 4f.

25 Die weiteren Standorte waren Haßleben im Norden Brandenburgs, Neustadt (Thüringen), und Borna (Sachsen).

26 Vgl. Schreiben der Genossenschaftsbank Frankfurt (Oder) an die Schweinezucht und -mast GmbH vom 12.7.1990, KA Barnim, M.I.SchwMastE, Nr. 28580, unfol.

da sie zunächst nicht in den Regalen gelistet waren.²⁷ Weitere Faktoren wie der nur bedingt aufnahmebereite EG-Agrarmarkt, die unsicheren rechtlichen Rahmenbedingungen sowie Überkapazitäten, die zunächst nur sehr schleppend abgebaut werden konnten, verursachten schließlich einen Preisverfall um 70 Prozent bei tierischen Produkten. Damit lagen die Preise teilweise erheblich unter dem westdeutschen Niveau.²⁸

Dies rief wiederum westdeutsche Politiker insbesondere aus der Christlich-Sozialen Union (CSU) auf den Plan, die fürchteten, dass billiges ostdeutsches Schweinefleisch eine erhebliche Konkurrenz für die lokalen bäuerlichen Produzenten darstellen könnte.²⁹ Gerade in der CSU hatte es vor dem Mauerfall ein Interesse an ostdeutschen Fleischprodukten gegeben. Josef März, Fleischfabrikant und langjähriger Vertrauter von Franz Josef Strauß, hatte in den 1980er-Jahren Geschäfte mit Alexander Schalck-Golodkowski, dem Leiter der Abteilung Kommerzielle Koordinierung beim Ministerium für Innerdeutschen Handel, Außenhandel und Materialversorgung, eingefädelt und sich durch den Import von billigem, weil durch die DDR subventioniertem Fleisch den Zorn bayerischer Bauern zugezogen.³⁰

Vor dem Hintergrund der veränderten Marktsituation analysierte der Leitungsausschuss im November 1990 die SZME.³¹ Obwohl es sich nach Ansicht der vom Leitungsausschuss eingesetzten Wirtschaftsprüfer bei der SZME um einen »durchaus eindrucksvollen und wohl auch weitgehend nach modernen Gesichtspunkten geführten Betrieb« handelte und die Geschäftsführung einen »fachkompetenten Eindruck« erweckte, stufte der Leitungsausschuss das Unternehmen am 29. November 1990

27 Vgl. Filler/Jaster: Umgestaltung der Landwirtschaft, S. 11 f.

28 Vgl. Lissitsa/Rothe: Der ostdeutsche Agrarsektor im Transformationsprozess, S. 19.

29 Vgl. Deutscher Bundestag: 11. Wahlperiode, Drucksache 11/8483, Schriftliche Fragen mit den in der Woche vom 19. November 1990 eingegangenen Antworten der Bundesregierung, S. 18.

30 Vgl. Das heimliche Imperium, in: Die Zeit vom 13.10.1989; Gebr. März AG: Aufstieg und Fall eines bayerischen Imperiums, in: Die Welt vom 11.12.1995.

31 Vgl. Vermerk über die Beurteilung der Sanierungsfähigkeit ausgewählter DDR-Betriebe vom 8.11.1990: SZME, BArch Berlin, B 412/16266, Bl. 28.

als nicht sanierungswürdig ein und empfahl aus Kostengründen die sofortige Liquidation.³² Den durch die massiven Überkapazitäten bedingten, geringen Erlösen von 2,00 bis 2,20 DM je Kilogramm Fleisch standen eigene Aufwendungen für die Reproduktion und Aufzucht sowie externe Kosten für Futter in Höhe von etwa 3,00 DM je Kilogramm Fleisch gegenüber.³³ Zurückzuführen waren die hohen Aufwendungen auf die durch die Währungsunion massiv gestiegenen Kosten für Personal und Futterbeschaffung. Eine mögliche Paketlösung der Privatisierung von Mast- und Schlachtbetrieb sah der Leitungsausschuss ebenfalls kritisch: »Eine Verbindung von Schlachthof und Mastbetrieb würde nur dann einen Sinn machen, wenn der Schlachthof sich auf diese Art und Weise beim Mastbetrieb billiger versorgen könnte. Im Hinblick auf die hohen laufenden Kosten des Mastbetriebes ist dies aber gerade nicht der Fall.« Letztlich kamen die Wirtschaftsprüfer zum Ergebnis, dass sowohl eine Fortführung des Betriebs aus Kostengründen ausgeschlossen als auch eine Fortführung mit kleineren oder verkleinerten Betriebsteilen »kostendeckend nicht möglich« sei.³⁴ Die Empfehlung für den Vorstand der THA lautete daher:

»Der Betrieb sollte daher in einem absehbaren Zeitraum abgewickelt werden, wobei sich im Rahmen dessen eine Fortführungsmöglichkeit mit einem Bestand von vielleicht 10 000 [Schweinen, W-R Knoll] ergeben könnte, falls nicht wiederum umweltrechtliche und politische Gründe eine Weiterführung ausschließen würden.«³⁵

Der THA-Vorstand folgte dieser Empfehlung und leitete die Liquidation des Unternehmens am 29. November 1990 ein. Offiziell begründet wurde dies damit, dass eine kostendeckende Fortführung in der bisherigen wie auch in verkleinerter Form auszuschließen sei und ein »Fortbe-

32 Protokoll der 27. Sitzung des Leitungsausschusses vom 29.11.1990, BArch Berlin, B 412/16246, Bl. 23.

33 Vgl. 27. Sitzung des Leitungsausschusses vom 29.11.1990, Schweinezucht und -mastbetrieb Eberswalde GmbH, ebd., Bl. 30–43, hier Bl. 35f.

34 Ebd., Bl. 23.

35 Ebd., Bl. 40.

stehen als Großbetrieb überdies aus umweltrechtlichen und politischen Gründen nicht möglich« sei.³⁶ Diese Formulierung deckte sich mit den Hinweisen des Leitungsausschusses, der zuvor festgestellt hatte, »daß agrarindustrielle Tierproduktionsbetriebe zum Schutz kleinbäuerlicher Betriebe politisch nicht erwünscht sind und nach den Plänen des Landwirtschaftsministers geschlossen werden sollen«.³⁷ Die Einmischung des Bundeslandwirtschaftsministers Ignaz Kiechle (CSU) in die eigentlich dem Bundesfinanzministerium zugeordnete Arbeit der THA war nicht zuletzt auch auf innerparteilichen Druck zurückzuführen. So erkundigte sich dessen Parteifreund Simon Nüssel, zugleich Staatsminister für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten in Bayern, in einem Schreiben vom 13. September 1990 bei Kiechle nach den Plänen zum Abbau der strukturellen Überschüsse in der Fleischproduktion in Ostdeutschland unter dem Hinweis auf die gravierenden Umweltprobleme der Betriebe. Kiechle verwies in seinem Antwortschreiben zunächst auf die umfangreichen Exportkontakte in die Sowjetunion, um die hiesigen Märkte zu entlasten. Darüber hinaus versicherte er Nüssel:

»Soweit die agroindustriellen Tierhaltungsbetriebe der Treuhandanstalt zur treuhänderischen Verwaltung und Verwertung übertragen worden sind, werde ich die mir im Rahmen der Fachaufsicht über die Treuhandanstalt zustehenden Möglichkeiten nutzen, diese Betriebe stillzulegen. [...] Ich hoffe, daß auf diesem Wege der notwendige Abbau der industriellen Tierproduktion zügig gelingen wird.«³⁸

36 Vorlage für den Gesamtvorstand der Treuhandanstalt: Verkauf der betriebsnotwendigen Grundstücke und Gebäude der Schweinezucht und -mast GmbH i. L. bei Eberswalde bei gleichzeitiger Entschuldung der Altkredite vom 10.7.1991, BACh Berlin, B 412/2588, Bl. 101.

37 27. Sitzung des Leitungsausschusses vom 29.11.1990, Schweinezucht und -mastbetrieb Eberswalde GmbH, BACh Berlin, B 412/16246, Bl. 39.

38 Schreiben des Bundesministers für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Ignaz Kiechle, vom 24.10.1990, S. 2, KA Barnim, M.I.SchwMastE, Nr. 28580, unfol.

Kiechle konnte diese Haltung auch gegenüber seinen Kabinettskollegen durchsetzen, sodass die Bundesregierung letztlich zu der Auffassung kam, dass die Betriebe des früheren Kombinats Industrielle Tierproduktion grundsätzlich stillzulegen seien.³⁹

Der Direktor für Abwicklung in der THA, Ludwig Tränkner, informierte den Vorstand der SZME am 30. November 1990 über die geplante Liquidation des Betriebs. Der Betriebsrat und der Vorstand reagierten mit Unverständnis und protestierten gegen die Entscheidung.⁴⁰ Zugleich verwiesen sie auf die Folgen der Stilllegung, welche die weitere Existenz des Kraftfuttermischwerks sowie des SVKE bedrohte. Da die Forderung nach der Rücknahme des Liquidationsbeschlusses keine Aussicht auf Erfolg hatte, verlangten die Vertreter der SZME zumindest die Anwendung eines Sozialplans sowie die Gewährung von Ausgleichszahlungen und Überbrückungsgeldern für die Belegschaft. Zu diesem Zeitpunkt arbeiteten im Betrieb noch 666 Beschäftigte, von denen bereits 400 Kurzarbeit verrichteten.⁴¹

Mit dem Beschluss zur Liquidation erfolgte Anfang 1991 die allmähliche Auflösung des Betriebs. Nicht betriebsnotwendige Grundstücke wie ein Kinderferienlager, Bürogebäude und Wohnhäuser aus dem Besitz der SZME wurden an Privatpersonen oder die Stadt Eberswalde verkauft. Die Kreisverwaltung Eberswalde begann sich zudem für das gesamte Areal der SZME bzw. dessen Nachnutzung zu interessieren, auf deren Gelände sie einen Technologie- und Gewerbepark errichten wollte.⁴²

39 Vgl. Deutscher Bundestag: Schriftliche Fragen mit den in der Woche vom 19. November 1990 eingegangenen Antworten der Bundesregierung, S. 17.

40 »Die Stilllegung von Produktionsmöglichkeiten zum Schutz bauerlicher Existenzen bedeutet für uns, daß wir als Arbeitnehmer Menschen zweiter Klasse sind und unsere Arbeitsplätze dem politischen Anliegen der CDU-CSU-Regierung geopfert werden.« Schreiben der Geschäftsleitung der Schweinezucht und -mast Eberswalde GmbH an den Direktor der Treuhandanstalt, Herrn Tränkner, vom 10.12.1990, S. 2, KA Barnim, M.I.SchwMastE, Nr. 28580, unfol.

41 Vgl. ebd.

42 Vgl. Eberswalde wirbt mit guten Standortfaktoren um Investoren, in: Der Tagespiegel vom 21.12.1990.

Die Privatisierung des Schlacht- und Verarbeitungskombinats Eberswalde

Ende Juni 1990 wurden aus dem Schlacht- und Verarbeitungskombinat Eberswalde (SVKE) die Schorfheider Fleischwerke GmbH mit den drei Beteiligungsgesellschaften Eberswalder Schlachthof, Schorfheider Fleisch- und Wurstwaren sowie Schorfheider Fleisch- und Wurstwarentransporte. Im Sommer 1990 stand der Schlachtbetrieb vor sehr ähnlichen Herausforderungen wie die SZME. Bedingt durch die steigenden Kosten infolge der Währungsunion, die massiven Überkapazitäten auf dem Fleischmarkt sowie die großen Absatzschwierigkeiten sanken die Auslastung und der Monatsumsatz im Herbst 1990 auf ein Drittel des Niveaus von 1989.⁴³ Der bis März 1990 agierende Generaldirektor des SVKE befürchtete, dass die Stilllegung der nicht unmittelbar zur Produktion von Wurstwaren zugehörigen Bereiche einen Abbau von 70 bis 80 Prozent der Arbeitsplätze nach sich ziehen würde, da die Kernaufgabe des Betriebs nun im Verkaufen und nicht mehr im Verteilen bestünde.⁴⁴

Anstatt nur auf die eigene und in der DDR bekannte Marke Eberswalder Würstchen zu setzen, begann der Betrieb für zahlreiche westdeutsche Unternehmen zu produzieren. Dazu zählte auch der Allgäuer Fleischkonzern Moxsel AG, mit dem über diese Auftragsarbeiten hinaus ein gemeinsamer Schlacht- und Zerlegebetrieb geplant wurde.⁴⁵ Trotz dieser Bemühungen betrug der Verlust aus dem laufenden Geschäft im zweiten Halbjahr 1990 19,4 Millionen DM.⁴⁶ Die Mitarbeiterzahl sank von 2392 Beschäftigten Mitte des Jahres auf 1952 Ende 1990.⁴⁷ Von betriebsbedingten Entlassungen zuerst betroffen waren 253 Vertragsarbei-

43 Vgl. Ostdeutschland: Hohe Löhne sollen Mitarbeiter motivieren, in: Handelsblatt vom 22.10.1990.

44 Vgl. Interview mit N.N. (SVKE).

45 Vgl. ebd.

46 Vgl. Vorlage für den Gesamtvorstand der Treuhandanstalt: Verkauf der Schorfheider Fleischwerke Verwaltungs GmbH einschließlich der Beteiligungsgesellschaften vom 23.8.1991, BArch Berlin, B 412/2596, Bl. 64–75, hier Bl. 67.

47 Vgl. ebd.

ter (168 Polen und 85 Angolaner).⁴⁸ Der Geschäftsführer rechnete trotz der schlechten Ertragslage mittelfristig mit einem Umsatz von 750 Millionen DM und 1600 Mitarbeitern in seinem Betrieb.

Im Frühjahr 1991 entschied sich die THA, die Schorfheider Fleischwerke Verwaltungs GmbH sowie deren Beteiligungsgesellschaften im Rahmen eines Bieterverfahrens auszuschreiben. Zwei ernsthafte Kaufinteressenten kristallisierten sich schließlich für eine Übernahme der SVKE und ihrer Tochtergesellschaften heraus: Die Moksel AG und die Plumrose-Böklunder GmbH, eine Tochter der dänischen East Asiatic Company mit 15 000 Beschäftigten und einem Umsatz von 4,6 Milliarden DM.⁴⁹

Moksel bot die dauerhafte Übernahme von 1100 Beschäftigten und Investitionen in Höhe von 40 Millionen DM in einem Zeitraum von sieben Jahren an. Plumrose versprach den Erhalt von 1250 Arbeitsplätzen sowie Investitionen in Höhe von 61 Millionen DM innerhalb von vier Jahren.⁵⁰ Unter Einbeziehung der angebotenen Kaufpreise, der Altschulden und der zu erwartenden Verluste ergab sich aus beiden Angeboten für die THA letztlich ein negativer Kaufpreis in der Größenordnung von minus 28 (Moksel) bis maximal minus 44 (Plumrose) Millionen DM.

Für die Verkaufsverhandlungen entscheidend war letztlich der Eingriff des Bundeskartellamts, das der THA Anfang August 1991 einen möglichen Verkauf der Schorfheider Fleischwerke an Moksel aus wettbewerblichen Gründen untersagte. Moksel hatte bereits Schlachthöfe in Neubrandenburg und Berlin erworben. Das Kartellamt fürchtete daher, dass der Erwerb des Eberswalder Standorts in Südmecklenburg und Nordbrandenburg zu einer marktbeherrschenden Stellung führen würde.⁵¹ Aus Sicht der Wettbewerbshüter versuchte die Moksel AG mit allen

48 Vgl. Geschichte der Vertragsarbeiter in Eberswalde, http://www.ebwsa.org/lma/pdf/geschichte_vertragsarbeiter.pdf (Zugriff am 13.1.2022).

49 Vgl. Vorlage für den Gesamtvorstand der Treuhandanstalt: Verkauf der Schorfheider Fleischwerke Verwaltungs GmbH einschließlich der Beteiligungsgesellschaften vom 23.8.1991, BArch Berlin, B 412/2596, Bl. 69.

50 Vgl. ebd., Bl. 72.

51 Vgl. Interner Vermerk des Bundeskartellamtes vom 7.8.1991, BArch Berlin, B 412/2597, Bl. 350.

Mitteln, das Fleischverarbeitungswerk in Eberswalde zu erwerben: »Es besteht der Eindruck, daß Moksel alles versucht, durch Umgehungs-lösungen in die Verfügungsgewalt des Schlachthofes zu kommen, um damit eine wettbewerblich günstige Lösung zu verhindern.«⁵²

Wenige Tage bevor sich der Vorstand der THA hinsichtlich der Auswahl eines der Bieter entscheiden wollte, kam es noch einmal zu einem Treffen von Vertretern des Bundeskartellamts und der THA. Bei dem Gespräch am 21. August 1991 in der THA-Zentrale trugen die Kartellamtsmitarbeiter erneut ihre fusionsrechtlichen Bedenken gegen einen Zusammenschluss von Moksel und dem Schlachthof Eberswalde vor.⁵³ Tatsächlich hatte Moksel eine Woche zuvor dem Kartellamt vorgeschlagen, nach der Übernahme des Gesamtkomplexes den Schlachthof auszugliedern und der Firma Salomon aus Dillingen zu übertragen. Dieses Vorhaben lehnte das Kartellamt mit dem Verweis auf die fehlende Autonomie der Firma Salomon ab. Vielmehr handelte es sich dabei nach Ansicht des Kartellamts um eine Strohfirma: »Aus der Branche – aber nicht von den anderen Kaufinteressenten am Schlachthof Eberswalde – ist zu hören, daß dieser Interessent als Treuhänder mit viel Geld vorgeschoben wird, um dann – zusammen mit Moksel – den Schlachthof zu betreiben.«⁵⁴

Aufgrund der Einwände des Bundeskartellamts entschied sich der Vorstand der THA am 10. September 1991 zu einem Verkauf der Schorfheider Fleischwerke GmbH und ihrer Tochtergesellschaften an Plumrose, das den nun unter dem Namen Plumrose-Schorfheide GmbH & Co. Eberswalde firmierenden Betrieb als »Sprungbrett zum Bestehen im künftigen europäischen Markt« betrachtete, um eine Verdoppelung seines Umsatzes in Europa zu erreichen.⁵⁵ Während der Betrieb monatlich

52 Ebd.

53 Vgl. Interner Vermerk der 2. Beschlussabteilung des Bundeskartellamts vom 21.8.1991, BArch Berlin, B 412/2597, Bl. 352.

54 Vermerk Bundeskartellamt: Schlachthöfe in den neuen Bundesländern vom 7.8.1991, ebd., Bl. 350.

55 Gute Aussichten für »Eberswalder« und »Britzer«, in: Der Tagesspiegel vom 26.9.1991; Dänische Käufer. Eberswalde jede Woche eine Million Mark Verlust, in: Welt am Sonntag vom 17.11.1991.

zunächst einen Verlust von einer Million DM verzeichnete, setzte die neue Geschäftsführung den geplanten Personalabbau um. Bereits 1993 zeigte sich, dass weitere Personaleinsparungen auf nunmehr 950 Beschäftigte vorgenommen werden mussten, sodass die der THA zugesagte Beschäftigtenzahl von 1250 unterschritten wurde. Der Jahresumsatz fiel von 300 Millionen DM im Jahr 1991 auf 220 Millionen DM. Als kostentreibend erwies sich dabei vor allem die Schließung der SZME. Nachdem zuvor wöchentlich bis zu 6000 Schweine aus dem Nachbarbetrieb bezogen worden waren, begannen die neuen Eigentümer bis zu 2300 Schweine pro Woche aus dem alten Bundesgebiet und den Niederlanden sowie weitere Tierbestände aus Dänemark anzukaufen.⁵⁶ Die THA verzichtete nach Absprache mit der Arbeitsverwaltung, dem Landkreis und der Gewerkschaft zum Wohle des Betriebs auf die wegen der Unterschreitung der zugesagten Beschäftigtenzahl fälligen Vertragsstrafen.⁵⁷

Bis 1996 sorgte ein allgemeiner Rückgang des Fleischkonsums für ein Schrumpfen des Marktes. So verringerte sich der Rindfleischverzehr in Deutschland zwischen 1991 und 1996 um 35 Prozent. Bei Wurstkonserven schrumpfte der Absatz allein 1995 um zehn Prozent. Darüber hinaus setzte der harte Wettbewerb zwischen den Handelsketten die Erzeugerpreise zusätzlich unter Druck.⁵⁸ Zwar blieben die Eberswalder Würstchen, das bekannteste Produkt der Schorfheider Fleischwerke, mit einem Marktanteil von über 35 Prozent an der Spitze in Ostdeutschland, allerdings gelang es kaum, die alten Bundesländer als Absatzmärkte zu erschließen. Der Betrieb agierte weiterhin in der Verlustzone, da die nun überdimensionierten Schlachthanlagen nur zu einem Drittel ausgelastet werden konnten.⁵⁹

56 Vgl. Britzer Knacker künftig aus dänischem Hause, in: Neue Zeit vom 28.9.1991.

57 Vgl. Entlassungen bei Fleischwerke Eberswalde, in: Berliner Morgenpost vom 19.10.1993.

58 Vgl. Plumrose: Wachstum gegen den Branchentrend. Fleisch von glücklichen Tieren, in: Handelsblatt vom 18.1.1996.

59 Vgl. Salami bleibt Markenzeichen, in: Leipziger Volkszeitung vom 2.5.1994.

Die andauernden Probleme sowie eine weitere, durch die Rinderseuche BSE bedingte Kaufzurückhaltung sorgten schließlich dafür, dass sich Plumrose im Frühjahr 1996 entschied, den Standort Eberswalde aufzugeben.⁶⁰ Unmittelbar entlassen wurden daraufhin 285 der noch rund 900 Mitarbeiter.⁶¹ Anfang 1997 verkündete Plumrose den Verkauf des Standorts an den bayerischen Fleischunternehmer Gerhard Thien, der bereits die Fürstenberger Fleischwaren GmbH in Eisenhüttenstadt übernommen hatte. Thien kündigte an, etwa 20 bis 30 Millionen DM in Schlachtung, Heizwerk und neue Maschinen investieren zu wollen.⁶² Zunächst gelang es dem neuen Eigentümer, mit den 640 verbliebenen Mitarbeitern schwarze Zahlen zu schreiben. Im November 2000 kam dann eine erneute Hiobsbotschaft: Nachdem die Mitarbeiter monatelang keine Gehaltszahlungen mehr erhalten hatten, verkündete Thien das Aus für den Eberswalder Schlachthof und sah sich dabei als »Opfer des ruinösen Preiskampfes in der Lebensmittelbranche«.⁶³ Das Unternehmen ging in die Insolvenz, aus der heraus der Insolvenzverwalter Eckhard Krone zwei neue Gesellschaften, die EWG Eberswalder Wurst GmbH und die EFG Eberswalder Fleisch GmbH, mit noch 290 Mitarbeitern gründete, als deren Eigner und Geschäftsführer Krone agierte. In der Folge gelang es, den Betrieb zu stabilisieren. 2019 arbeiteten 250 Angestellte sowie bis zu 250 Saisonkräfte bei dem mittlerweile als Familienbetrieb in zweiter Generation geführten, größten Hersteller von Fleisch- und Wurstwaren in Brandenburg.⁶⁴

60 Vgl. Wir lassen uns die Wurst nicht vom Brot nehmen, in: Neues Deutschland vom 27.3.1996.

61 Vgl. Plumrose plant Massenentlassung, in: Neues Deutschland vom 9.5.1996.

62 Vgl. Fürstenberger Fleisch: Übernahme. Erwerb von Eberswalder, in: Handelsblatt vom 6.1.1997.

63 Würstchenkönig bankrott: Eberswalder Fleischwarenfabrik pleite – 1500 Arbeitsplätze gefährdet, in: Der Tagesspiegel vom 14.11.2000.

64 Vgl. Stiftung Familienunternehmen (Hg.): Industrielle Familienunternehmen in Ostdeutschland, S. 124.

Privatisierung des Kraftfuttermischwerks

1989/90 steckte der VEB Kraftfuttermischwerk Eberswalde in einer schweren Krise, die zunächst nichts mit der ökonomischen Transformation Ostdeutschlands zu tun hatte. Am 11. April 1989 hatte eine Staubexplosion in einer Getreidezelle einen erheblichen Teil der Produktionsanlagen zerstört. Infolgedessen fiel die Produktion für ein Jahr aus.⁶⁵ Nachdem der Betrieb seine Arbeit wieder aufnehmen konnte, erfolgte zum 30. Juni 1990 die Umwandlung in MÄRKA – Märkische Kraftfutter GmbH.

Am 1. Juli 1990 beschäftigte das Unternehmen 246 Mitarbeiter, davon 182 in der Produktion und 64 in der Verwaltung. Aufgrund der sich abzeichnenden prekären Wirtschaftslage mit einem Produktionsrückgang auf 60 Prozent des Niveaus vor der »Wende« rechnete die Geschäftsführung auf der Basis von zahlreichen Einsparmaßnahmen mit der Entlassung von drei Vierteln der Belegschaft bis Ende 1993.⁶⁶ Altkredite in Höhe von 8,5 Millionen DM belasteten das operative Geschäft, dessen Umsatz 1990 bei 56 Millionen DM lag.⁶⁷ Das Unternehmen, welches im zweiten Halbjahr 1990 und im ersten Halbjahr 1991 unprofitabel arbeitete, wurde auf der Basis einer Analyse der Management Service GmbH Harcken & Partner aus West-Berlin durch den Leitungsausschuss der Treuhandanstalt mit 3.1. bewertet.⁶⁸ Dies bedeutete, dass nur auf der Basis einer Privatisierung mit einem Partner Überlebenschancen eingeräumt wurden. Zwar sahen die Prüfer im Betrieb einen guten Qualitätsstandard, verwiesen jedoch zugleich auf die »unzureichenden Anstrengungen der Geschäftsführungen hinsichtlich Personalanpassungen und Kostenentlastungen«.⁶⁹ Für den Fall, dass ein kurzfristiger Verkauf nicht erreicht

65 Vgl. Wie eine Explosion in Eberswalde die Stasi in Not brachte, in: Märkische Oderzeitung vom 3.3.2020.

66 Vgl. Angaben der Geschäftsleitung zum Unternehmen für die Treuhandanstalt, o. D., BArch Berlin, B 412/50669, Bl. 154.

67 Vgl. Treuhandanstalt: Unternehmenskonzepte Erstfassung, o. D., ebd., Bl. 185–189.

68 Vgl. ebd., Bl. 187.

69 Ebd., Bl. 189.

werden könnte, wurde eine Umstufung in die Kategorie 5 oder 6 und damit die rasche Abwicklung des Betriebs gefordert.⁷⁰

Zum Zeitpunkt der Einstufung hatte sich jedoch bereits die Möglichkeit einer kurzfristigen Privatisierung auf der Basis eines kombinierten MBO/MBI-Verfahrens (Management-Buy-out/Buy-in) abgezeichnet. Als Kaufinteressenten traten zwei der drei bisherigen Geschäftsführer der MÄRKA mit je 16,5 Prozent als MBO- sowie die Lüneburger Lager- und Agrarhandelsgesellschaft als MBI-Käufer mit 67 Prozent auf. Der Vorteil eines solchen gemeinsamen Ost-West-Geschäfts lag darin, das betriebsinterne Fachwissen zu Arbeitsabläufen, Ausrüstungen und der Marktsituation vor Ort mit Marketing- und Vertriebsstrukturen, die auch die alten Bundesländer umfassten, zu kombinieren. Im Herbst 1991 einigten sich die THA und die Kaufinteressenten auf die Modalitäten der Privatisierung. Die Käufer zahlten einen Preis in Höhe von 4,1 Millionen DM bei gleichzeitiger Übernahme der Altkredite. Sie versprachen Investitionen in Höhe von acht Millionen DM und den Erhalt von 60 Arbeitsplätzen bis Ende 1994.⁷¹ Die THA erließ den Käufern wiederum im Gegenzug Ausgleichsverbindlichkeiten in Höhe von 8,7 Millionen DM.

Obwohl die Produktionsmenge von Mischfutter und Getreide in der MÄRKA zum Zeitpunkt des Verkaufs am 24. Oktober 1990 aufgrund der Schließung der SZME bereits auf 28 Prozent des Niveaus von 1989 zurückgegangen war, erwies sich die Privatisierung der MÄRKA auch ohne die Anbindung an den Schweinezuchtbetrieb als nachhaltig. Das Unternehmen erwarb in den folgenden Jahren Anteile an Pflanzen- und Futterherstellungsbetrieben in Frankfurt (Oder), Fürstenberg und Lindenberg. Nach einer weiteren Expansion zählte die MÄRKA in den ostdeutschen Bundesländern mit über 50 Standorten zu einem der größten Händler für Getreide, Ölsaaten, Hülsenfrüchte und Stroh. Mit einem Umsatz von 300 Millionen Euro und 500 Mitarbeitern gehörte der Betrieb 2005 zu den größten ostdeutschen Agrarunternehmen. Zugleich wurde er zu einem führenden

⁷⁰ Vgl. ebd.

⁷¹ Vgl. Deckblatt für Vorstandsvorlagen zu Unternehmensverkäufen vom 30.9.1991, BArch Berlin, B 412/50669, Bl. 244.

Produzenten von Genmais, was von Umweltverbänden kritisiert wurde.⁷² Trotz der Expansion des Umsatzes sank die Mitarbeiterzahl am Standort Eberswalde bis zum Jahr 2006 auf 16. 2013 erfolgte der Verkauf des Standorts an die Hauptgenossenschaft Nord AG mit Sitz in Kiel, seitdem ist der Standort Eberswalde nur noch ein Nebensitz des Unternehmens. Etwa 20 Mitarbeiter sind bis in die Gegenwart dafür verantwortlich, täglich bis zu 4000 Tonnen Weizen, Hafer, Raps, Roggen und Mais einzulagern.⁷³

Ergebnis der Privatisierungen

Der rasante Zusammenbruch der Tierproduktion und -verarbeitung traf auch die drei Eberswalder Standorte hart. In Ostdeutschland sank der Bestand von Mastschweinen und Zuchtsauen von 8,8 Millionen im Jahr 1989 auf 3,7 Millionen im Jahr 2001.⁷⁴ Die Zahl der insgesamt in der Landwirtschaft der DDR bzw. in den ostdeutschen Bundesländern Beschäftigten sank von 1989 bis 1994 von etwa 976 000 auf 224 000 und damit auf 23 Prozent des Ausgangswertes.⁷⁵ Von den einstmals in den drei Eberswalder Betrieben vorhandenen 4000 Arbeitsplätzen konnten bis 1994 noch knapp 1000 erhalten werden.

Im Zuge der Einführung der D-Mark hatte eine durch die Überkapazitäten bedingte Absatzkrise zu erheblichen finanziellen Engpässen geführt, welche durchaus mithilfe der THA überbrückbar gewesen wäre. Ende 1990 existierten dort allerdings für keinen der Betriebe Sanierungs- oder Umbaukonzepte. Als maßgebliches Kriterium galt zunächst die Rentabilität bzw. die Wirtschaftlichkeit. Entscheidend für die weitere Entwicklung der beiden großen Betriebe für Schweinezucht und Schlachtung in Eberswalde war der politische Einfluss des Bundeslandwirtschaftsministers, dessen Drängen auf die Schließung der SZME zu einem Auseinanderreißen der

72 Vgl. Kein Genmais auf den Acker, in: Barnimer Bürgerpost vom 3.3.2006.

73 Vgl. Elf Zweigstellen der Märka-Gruppe von Hauptgenossenschaft Nord übernommen, in: Märkische Oderzeitung vom 4.9.2013.

74 Vgl. Filler/Jaster: Umgestaltung der Landwirtschaft, S. 20.

75 Vgl. Bauerkämper: Gutachten für die Enquete-Kommission, S. 85.

Produktions- und Lieferstrukturen führte. Dieser Einfluss ergab sich aus dem Kontext eines Verdrängungswettbewerbs, der die Fleischindustrie in Deutschland traditionell kennzeichnete, welcher aber durch die Angst vor Dumpingfleisch und die Konkurrenz aus dem Osten noch einmal verschärft wurde. Zudem fehlte der SZME letztlich auch eine Unterstützung auf kommunaler und Landesebene. Aufgrund der Geruchsbelästigungen und der ökologischen Schäden hatte der Betrieb mit erheblichen Imageproblemen zu kämpfen, sodass eine Mobilisierung selbst zum teilweisen Erhalt der SMZE etwa durch den Landkreis gänzlich ausblieb, zumal dieser mit der Verwertung des Betriebsgeländes als zukünftigem Technologie- und Gewerbepark eigene Interessen verfolgte. Als besonders problematisch erwies sich die Schließung des Schweinemastbetriebs für den Schlachthof, welcher sich in der Folge in einem permanenten Modus der Krisenbewältigung und des Personalabbaus befand. Erst mit der Insolvenz und dem Neustart Anfang der 2000er-Jahre konnte der Standort dauerhaft gesichert werden. Die Übernahme des Kraftfuttermischwerks wiederum basierte auf einer Expansionsstrategie der westdeutschen Mehrheitseigner. Zwar blieb der Betriebsteil Eberswalde aufgrund seiner großen Lagerkapazitäten bestehen, jedoch verringerte sich die Beschäftigtenzahl aufgrund von Rationalisierungsmaßnahmen und des technologischen Fortschritts massiv.

Der so zustande gekommene Rückbau der großindustriellen Schweinezucht und -schlachtung in Eberswalde entsprach zwar zunächst einem allgemeinen Willen zur Rückkehr zu kleineren Tierbeständen und einer Verringerung der Umweltbelastung. Die mangelnde Koordinierung und Kooperation zwischen den beteiligten Akteuren sowie die politische Einflussnahme der Bundesregierung verhinderten so aber in Eberswalde den Erhalt eines modernisierten, verkleinerten und nachhaltiger ausgerichteten Agrarkomplexes. Es spricht einiges dafür, dass ein geringerer Abbau der Tierbestände und der daraus folgende Erhalt von größeren Flächen zur Pflanzenproduktion möglicherweise insgesamt 150 000 bis 200 000 Arbeitsplätze mehr in ganz Ostdeutschland bewahrt hätten.⁷⁶

76 Vgl. Pollack: Landwirtschaft in der DDR, S. 1473.

Seit den 2000er-Jahren verstärkte sich wieder der Trend zu größeren Betriebseinheiten. Durch niederländische Investoren beschleunigt, erhöhte sich der Gesamtbestand an Mastschweinen in Brandenburg bis 2014 auf 850 000 Stück.⁷⁷ Obwohl nur etwa ein Viertel so groß wie einst das SZME, kämpfte der mit 52 000 Tieren größte Schweinezuchtbetrieb Brandenburgs in Tornitz/Spreewald 2019 mit massiven Problemen der Grundwasserverschmutzung und gegen lokale Bürgerinitiativen.⁷⁸

Die zwei Privatisierungen des Kranbaus Eberswalde

Nachdem der Ingenieur Robert Ardelt seinen Tätigkeitsschwerpunkt Anfang des 20. Jahrhunderts von Berlin nach Eberswalde verlegt hatte, entwickelten sich die Ardelt-Werke durch die Herstellung von Gießereimaschinen und verschiedenen Krantypen rasch zu einem der größten Betriebe Eberswaldes.⁷⁹ Die Entwicklung und Patentierung des Doppellenkerwippkrans im Jahr 1932 stellte eine bedeutende Weiterentwicklung in der weltweiten Kranbautechnologie dar. Diese Doppellenkerkrane wurden in der Folge zum Markenzeichen des Betriebs und dessen wichtigstes Produkt.⁸⁰

Während der NS-Zeit wurde aus dem Kranbaubetrieb ein wichtiger Standort für die NS-Rüstungsindustrie.⁸¹ Ab September 1944 arbeiteten bis zu 1000 weibliche Inhaftierte des KZ Ravensbrück in den Ardelt-Werken. Bei Kriegsende floh die Unternehmerfamilie nach Westdeutschland, wo sie in den folgenden Jahren neue Werke in Ludwigshafen und Osnabrück aufbaute.⁸² Die Rote Armee besetzte das Werk in Eberswalde und ordnete die Demontage des bis dahin weitgehend unbeschädigten Betriebs an. Auf Anordnung der SMAD begann ab 1948 der Wiederaufbau. Ende der 1950er-Jahre arbeiteten wieder etwa 2000 Menschen beim verstaat-

77 Vgl. Bund für Umwelt- und Naturschutz Deutschland (Hg.): Fleischatlas, S. 26.

78 Vgl. Eine echte Schweinerei, in: Der Tagesspiegel vom 9.4.2019.

79 Vgl. Wühle/Wühle: Die Ardelt-Werke in Eberswalde, S. 158 f.

80 Vgl. Kranunion (Hg.): Unternehmen der Kranunion, S. 45.

81 Vgl. Kapitel I.1.

82 Vgl. Pilz: Außer Betrieb, S. 32.

lichten VEB Kranbau Eberswalde. Zu den Abnehmern zählten Werften, Stahlwerke und Reichsbahnausbesserungswerke in der DDR. Ein großer Teil der Produktion ging zunächst als Reparationsleistung in die UdSSR.⁸³ Überhaupt spielte der Export eine enorm wichtige Rolle für den Kranbau Eberswalde. Nur 18 Prozent der zwischen 1950 und 1990 gefertigten 4400 Krane kamen in der DDR zum Einsatz. Mehr als die Hälfte (58 Prozent) aller Erzeugnisse ging in die Sowjetunion. Neben anderen RGW-Ländern bildete zudem Brasilien einen bedeutenden Absatzmarkt (294 Stück), aber auch in die Bundesrepublik (48), nach Argentinien (40) oder Belgien (27) wurden Krane aus Eberswalde geliefert.⁸⁴

Zu den betrieblichen Sozialleistungen zählten bis zu 300 Kindergärten- und Krippenplätze, welche unter anderem in einer ehemaligen Ardelet-Villa angesiedelt waren, sowie eine Betriebspoliklinik und ein Klubhaus. Ende der 1980er-Jahre bot die auf 2500 Mitglieder angewachsene Betriebssportgemeinschaft unter anderem die Sparten Fußball, Leichtathletik, Volleyball, Boxen oder Rudern an. Der VEB Kranbau errichtete dazu einen Komplex mit Stadion und Sportstätten.⁸⁵ FDGB-Urlaubsplätze und Kinderferienplätze bestanden auf Usedom und am Werbellinsee in der angrenzenden Schorfheide. Mit der Einrichtung einer Berufsschule wurden Schlosser, Schweißer oder Technische Zeichner betriebsintern ausgebildet.

In den 1960er-Jahren wurde die Fertigungsbreite reduziert. Mit der Ausrichtung auf Hafen- und Werftkrane sollten die zur Verfügung stehenden Investitionen effektiv genutzt werden, um die Vorrangstellung des VEB Kranbau im RGW-Raum in dieser Sparte auszubauen und neue Entwicklungen zu ermöglichen.⁸⁶ Durch die Forcierung dieser Produkte stieg der Betrieb zum größten Hersteller von Hafen- und Werftkranen in Europa auf. Zum Sortiment gehörten Krane mit Tragfähigkeiten bis zu

83 Vgl. Kranunion (Hg.): Unternehmen der Kranunion, S. 78.

84 Vgl. Roland Berger & Partner GmbH: Zukunftsaussichten für die TAKRAF-Hafentechnik vom 17.11.1991, BArch Berlin, B 412/5725, unfol.

85 Vgl. Kranunion (Hg.): Unternehmen der Kranunion, S. 99.

86 Vgl. ebd., S. 103.

150 Tonnen.⁸⁷ Der Betrieb wurde zunächst dem VVB Tagebau-Ausrüstungen, Krane und Förderanlagen (TAKRAF) zugeordnet, aus dem 1978 das Schwerbaumaschinenkombinat TAKRAF hervorging – ein Zusammenschluss von 26 Betrieben mit 44 000 Mitarbeitern, davon etwa 3500 in Eberswalde. Stammbetrieb und Sitz der Kombinatiatsleitung wurde 1985 der VEB Verlade- und Transportanlagenbau (VTA) Leipzig.⁸⁸

Ende der 1980er-Jahre hatte der Kranbau mit einigen erheblichen Problemen zu kämpfen. So unterhielten die Eberswalder Versorgungs- und Kooperationsverträge mit etwa 700 Zulieferbetrieben innerhalb der DDR.⁸⁹ Verzögerungen in der Materiallieferung, die in den 1980er-Jahren aufgrund der ökonomischen Probleme und der chronischen Devisenknappheit der DDR immer häufiger auftraten, sorgten für Störungen im Produktionsablauf. Der große Anteil an Exporten in die Sowjetunion behinderte außerdem technologische Weiterentwicklungen. Gründe hierfür waren die mangelnde Kooperationsbereitschaft der Abnehmerbetriebe sowie die Endpreisberechnungen für Maschinenlieferungen, welche jahrzehntelang nach Gewicht vorgenommen wurden. Gewichtsreduzierungen durch den Einsatz moderner Technologien wie durch eine benutzerfreundlichere Elektronik verringerten damit den Gewinn aus dem RGW-Handel, und so wurde faktisch die Weiterentwicklung der Produkte für das westliche Ausland verhindert.⁹⁰ Die dorthin gelieferten Umschlagkrane mussten aber vermehrt mit elektrischer Ausrüstung von westlichen Anbietern ausgestattet werden, da die entsprechenden DDR-Produkte nicht den dortigen Ansprüchen genügten. Dadurch agierte der Kranbau Eberswalde Ende der 1980er-Jahre in einem komplizierten ökonomischen und technischen Spagat. Die Ausrichtung auf den Hauptauftraggeber Sowjetunion, auf den zu diesem Zeitpunkt etwa 75 Prozent der Jahresproduktion entfielen, verhinderte die für den westlichen Markt dringend notwen-

87 Vgl. In bundesdeutschen Häfen hat der Kranbau der DDR einen guten Ruf, in: Handelsblatt vom 22.10.1987.

88 Vgl. Gollasch: TAKRAF.

89 Vgl. Kranunion (Hg.): Unternehmen der Kranunion, S. 120.

90 Vgl. ebd., S. 130.

gen Rationalisierungs- und Modernisierungsanstrengungen. Doch die parallele Produktion von einfach zu bedienender Massenware sowie von komplexen und technisch aufwendigen Konstruktionen überforderte die Leistungsfähigkeit des Betriebs aufgrund der systemischen Defizite der Planwirtschaft.⁹¹ Dennoch gelang es den Kranbauern in Eberswalde, bis Ende der 1980er-Jahre Aufträge aus der Bundesrepublik zu akquirieren. An Nordseehäfen oder am Rhein waren die Krane aufgrund des günstigen Preis-Leistungs-Verhältnisses sowie des als hervorragend eingeschätzten Wartungs- und Reparaturservices gefragt.⁹²

Absatzkrise, Rationalisierungen und Privatisierungsbemühungen
Im April 1990 verkündete die Betriebsleitung gegenüber der Presse volle Auftragsbücher. Über 100 Krane sollten 1990 ausgeliefert werden, davon 70 in die Sowjetunion.⁹³ Mit der Bremer Vulkan Kocks GmbH, einer Tochterfirma der Bremer Vulkan AG, wurde ein Kooperationspartner für den lizenzierten Bau von Containerbrücken gefunden. Erste Aufträge für 1991 versprachen eine positive Entwicklung. Am 19. Juli erfolgte die Umfirmierung des VEB in die Kranbau Eberswalde GmbH, die zunächst weiterhin als Tochterfirma der TAKRAF Schwermaschinenbau AG agierte.

Mit der Währungsunion blieben jedoch neue Aufträge aus. Die osteuropäischen Partner verzögerten die Ratifizierung der zuvor geschlossenen Lieferverträge und stornierten die Aufträge schließlich ganz. Die wegfallende Nachfrage wirkte sich massiv auf die Umsatzentwicklung aus. Betrug dieser im zweiten Halbjahr bedingt durch die Abarbeitung von Altaufträgen noch 150 Millionen DM, sackte er im ersten Halbjahr 1991 auf 23 Millionen ab.⁹⁴ Als dramatisch erwies sich der völlige Zusammenbruch des Ostexports. Dessen Volumen sank im selben Zeitraum von

91 Vgl. ebd., S. 122–128.

92 Vgl. In bundesdeutschen Häfen hat der Kranbau der DDR einen guten Ruf, in: Handelsblatt vom 22.10.1987.

93 Vgl. Eberswalder Kranbau: Volle Auftragsbücher, in: Handelsblatt vom 19.4.1990.

94 Vgl. Wirtschaftliche Situation Kranbau Eberswalde GmbH. 209. Sitzung des Leitungsausschusses vom 5.8.1993, BArch Berlin, B 412/16168, Bl. 209 u. 227.

80 Millionen auf 0,3 Millionen DM – und damit auf weniger als ein Prozent des Ausgangswerts.⁹⁵

Die Geschäftsführung, welche aus der bereits vor 1990 tätigen Betriebsleitung bestand, reagierte auf die sich rasch entwickelnde Krise mit eigenen Sanierungskonzepten, die den Abbau eines Großteils der Arbeitsplätze vorsahen. Arbeiteten Mitte 1990 noch 3200 Beschäftigte im Kranbau, sollte die Mitarbeiterzahl zum Jahresbeginn 1992 auf etwas mehr als 800 reduziert werden.⁹⁶ 1991 verzeichnete der Kranbau 1860 Kurzarbeiter, davon ein großer Anteil auf Nullstunden-Basis.⁹⁷ Ein besonders drastischer Schritt erfolgte im Herbst 1991, als 1500 der noch verbliebenen 2250 Betriebsangehörigen ihre Kündigung zum Jahresende erhielten. Die Belegschaftsvertretung reagierte auf weitere Pläne zur Reduzierung der Beschäftigtenzahl mit Protesten, einer Mahnwache und einer Straßenblockade vor dem Werksgelände.⁹⁸ Der Betriebsratsvorsitzende, welcher der Reduzierung auf 830 Beschäftigte zunächst zugestimmt hatte, befürchtete bei weiteren Entlassungen die völlige Aufgabe des Standorts und erklärte: »Das ist mit uns nicht machbar, denn dann ist der Kranbau in Gefahr.«⁹⁹

Die Geschäftsführung hatte für ihre Pläne die Rückendeckung der THA erhalten, die aufgrund der hohen Verluste (1991: 39 Millionen DM Defizit bei 50 Millionen DM Umsatz) auf einen raschen Personalabbau drängte. Im November 1991 beauftragte die THA die Unternehmensberatung Roland Berger, die betrieblichen Perspektiven für den Kranbau Eberswalde einzuschätzen.¹⁰⁰ Da die Hafentechnik insgesamt als Wachstumsmarkt angesehen wurde und für die weltweit im Einsatz befindlichen

95 Vgl. 112. Sitzung des Leitungsausschusses vom 5.12.1991, BArch Berlin, B 412/16221, Bl. 344–351, hier Bl. 346.

96 Vgl. Kranbauer kämpfen um ihren Betrieb, in: Neue Zeit vom 18.9.1991.

97 Vgl. Zukunftsaussichten für die TAKRAF-Hafentechnik vom 17.11.1991, BArch Berlin, B 412/5725, unfol.

98 Vgl. Kranbauer protestieren, in: Berliner Zeitung vom 19.11.1991.

99 Mahnwache vor Kranbau Eberswalde, in: Berliner Zeitung vom 18.11.1991.

100 Vgl. Zukunftsaussichten für die TAKRAF-Hafentechnik vom 17.11.1991, BArch Berlin, B 412/5725, unfol.

Krane aus Eberswalde ein längerfristiges Modernisierungs- und Reparaturgeschäft erwartet wurde, sahen die Berater auf der Basis einer massiven Personalverringerung und der Verkleinerung der Betriebsflächen von 580 000 auf 150 000 Quadratmeter gute Chancen für einen Erhalt des Betriebs. Dieser Meinung schloss sich auch der Leitungsausschuss an. Mit der Zielsetzung eines Personalabbaus auf 530 Beschäftigte bis Ende 1992 wurde dem Betrieb eine Sanierungsfähigkeit mit dem Ziel einer baldigen Übernahme durch einen industriellen Partner bescheinigt.¹⁰¹

Trotz der Zielvorgaben gelang es dem Betriebsrat, dass der aus Bremen stammende neue Geschäftsführer auf eine weitere Personalreduzierung über die zunächst vereinbarten verbleibenden 830 Arbeitsplätze hinaus bis Ende 1991 verzichtete. Auf Vorschlag Manfred Stolpes, der in der Sache vermittelte, sollte diese Zahl auch als Richtwert für den Erhalt bzw. die Schaffung von Arbeitsplätzen auf dem Betriebsgelände durch Ausgliederungen und Neuansiedlungen gelten.¹⁰² Ende 1992 lag die Mitarbeiterzahl im Kranbau Eberswalde bei 765.

Neuer Eigentümer und erneute Krise

Im Oktober 1992 erfolgte die Auflösung der Holding TAKRAF AG, wodurch sich die THA und auch die Betriebsleitung in Eberswalde bessere Privatisierungschancen für die Einzelstandorte erhofften.¹⁰³

Anschließend beauftragte die THA die Investmentbanken James D. Wolfensohn und Enskilda mit der Suche nach Investoren für den Kranbau.¹⁰⁴ Nachdem etwa 50 Investoren für die Bereiche Kranbau und Drehverbindungen angesprochen worden waren, fanden sich schließlich acht konkrete Interessenten. Von diesen wurden schließlich die schwedische Hägglunds Marine & Offshore AB sowie die Bremer Vulkan Kocks GmbH

101 Vgl. 112. Sitzung des Leitungsausschusses vom 5.12.1991, BArch Berlin, B 412/16221, Bl. 324.

102 Vgl. Kranbauer kämpfen um ihre Arbeitsplätze, in: Neue Zeit vom 21.11.1991.

103 Vgl. TAKRAF AG. Die Holding wird aufgelöst, in: Handelsblatt vom 20.10.1992.

104 Vgl. Vorstandsvorlage Privatisierung vom 22.12.1993, BArch Berlin, B 412/2801, Bl. 107–158, hier Bl. 116.

als Verhandlungspartner ausgewählt. Bei Vulkan Kocks handelte es sich in Teilen um ein Unternehmen, das von der aus Eberswalde geflohenen Ardelt-Familie nach dem Zweiten Weltkrieg gegründet worden war.¹⁰⁵ Im Mai 1993 legte Vulkan Kocks ein Übernahmekonzept für Eberswalde vor.¹⁰⁶ Das Konzept sah eine Kombination von Vertriebs- und Fertigungs-Know-how für westliche Märkte vor. Containerkrane sollten in Bremen, wo keine eigenen Fertigungskapazitäten mehr bestanden, geplant und dann in Eberswalde gebaut werden. Da sich Hägglunds inzwischen aus den Gesprächen zurückgezogen hatte, verständigte sich die THA mit Vulkan Kocks im Juni 1993 auf einen Verkauf der mittlerweile unter dem Namen Hafentechnik Eberswalde firmierenden GmbH.¹⁰⁷ Ende 1993 kam es zur Privatisierung, die rückwirkend zum 1. Januar 1993 vollzogen wurde. Der Käufer sagte den Erhalt von 330 Arbeitsplätzen sowie Investitionen von 38 Millionen DM bis Ende 1996 zu.¹⁰⁸ Bei einem Kaufpreis von fünf Millionen DM stellte die THA den neuen Eigentümern (neben Vulkan Kocks, die 95 Prozent der Anteile erwarb, auch die Schichau-Seebeckwerft AG, ein weiteres Tochterunternehmen des Bremer Vulkan) einen Zuschuss in Höhe von 60 Millionen DM für zu erwartende Verluste, den Sozialplan für die zu entlassenden Beschäftigten sowie neue Investitionen zur Verfügung. Die Käufer hofften, bis Ende 1996 den Umsatz zu steigern und ein ausgeglichenes Geschäftsergebnis zu erreichen.¹⁰⁹

Da die neuen Eigentümer den Produktionsbereich Drehverbindungen, Wälzlager und Seilrollen des Kranbaus nicht übernahmen, verblieb die Sparte zunächst in der Nachfolgegesellschaft des Kranbaus, die als Komponentenbau- und Vermögensverwaltungsgesellschaft GmbH am 1. Januar 1995 in Liquidation geschickt wurde.¹¹⁰ Zuvor erfolgte im Herbst

105 Vgl. Kranunion (Hg.): Unternehmen der Kranunion, S. 346.

106 Vgl. Vulkan Kocks GmbH: Unternehmenskonzept zur Privatisierung der Kranbau Eberswalde GmbH (KBE) vom 24.5.1993, BArch Berlin, B 412/31707, Bl. 384–390.

107 Vgl. ebd.

108 Zum Zeitpunkt des Verkaufs arbeiteten 513 Mitarbeiter im Betrieb. Vgl. ebd., Bl. 114.

109 Vgl. ebd., Bl. 387.

110 Vgl. Managementzusammenfassung Abwicklung Komponentenbau- und Vermögensverwaltungsgesellschaft i. L. vom 7.8.1995, BArch Berlin, B 412/31746, Bl. 63.

1994 der Verkauf des Betriebsteils Kugeldrehverbindungen und Seilrollen an die US-amerikanische Firma Stadco, die den Erhalt von 65 Arbeitsplätzen unter dem neuen Firmennamen DRE/CON Großwälzlager GmbH zusagte.¹¹¹

Konkurs des Mutterkonzerns und zweite Privatisierung

Nach der Übernahme durch Vulkan Kocks zeigten sich schnell erste Erfolge bei der Umsetzung des Sanierungskonzepts. 1995 erreichten die Eberswalder Kranbauer einen Umsatz von 78 Millionen DM bei noch neun Millionen DM Verlusten.¹¹² Ab Frühjahr 1995 zeichneten sich allerdings ernsthafte Probleme beim Mutterkonzern Bremer Vulkan Verbund ab, der am 2. Mai 1996 Konkurs anmeldete.¹¹³ Die Vulkan-Pleite sorgte auch deswegen für erhebliches Aufsehen, da der Konzern öffentliche Mittel, die im Zuge des Erwerbs der Mathias-Thesen-Werft in Wismar und des Dieselmotorenwerks Rostock für die Sanierung der ostdeutschen Standorte gedacht waren, zweckentfremdet hatte.¹¹⁴

Da auch die Tochterfirmen Vulkan Kocks sowie Vulkan Eberswalde in Gefahr gerieten, mit in die Konkursmasse einzugehen, nahm die THA-Nachfolgerin BvS eine erneute Überprüfung des Kranbaus vor. Dieser litt 1996 dramatisch unter der Zurückhaltung der Kunden aufgrund der

111 Vgl. Vorstandsvorlage Verkauf des Betriebsteils Kugeldrehverbindungen und Seilrollen der Kranbau Eberswalde GmbH vom 13.7.1994, BArch Berlin, B 412/31746, unfol. Nachdem die Hoesch Rothe Erde GmbH aufgrund eines Vetos des Bundeskartellamts bei dieser Privatisierung nicht zum Zuge kam, erfolgte im Dezember 2006 doch noch der Zusammenschluss von DRE/CON und Thyssenkrupp Rothe Erde. In der Folge konzentrierte sich der Standort Eberswalde mit bis zu 80 Beschäftigten auf die Fertigung von Lagern für Windräder. Vgl. Vermerk Bundeskartellamt, 4. Beschlussabteilung: Kartellrechtliche Beurteilung einer Mehrheitsbeteiligung durch Hoesch Rothe Erde GmbH vom 4.7.1994, BArch Berlin, B 412/31718, unfol.

112 Vgl. Leitungsausschuss, Konzeptprüfung Kranbau Eberswalde GmbH vom 24.6.1997, BArch Berlin, B 412/19904, Bl. 161–184, hier Bl. 166.

113 Vgl. Raab: Steuerung von Privatisierung, S. 145–151.

114 Vgl. ebd.; Lütkemeyer: Gezeitenwechsel an der Ostsee.

Gerüchte um den Mutterkonzern.¹¹⁵ Nachdem eine von der BvS bei der Unternehmensberatung A. T. Kearney in Auftrag gegebene Kurzstudie festgestellt hatte, dass Eberswalde als einziger Standort in den neuen Bundesländern über eine »attraktive und verteidigbare Marktposition« verfüge, einigten sich die BvS und die Landesregierung Brandenburg auf eine konzertierte Aktion zur Rettung des Kranbaus in Eberswalde.¹¹⁶ Der Kranbau wurde aus dem Konzernbestand des Bremer Vulkan herausgelöst und auf eine Gesellschaft zwischenübertragen, die von den bisherigen Eberswalder Geschäftsführern und einem BvS-Berater gegründet wurde. Aus dieser »Parkplatzposition« heraus wurde ein neuer Investor, die Kirow Leipzig Rail & Port AG, ausgewählt.¹¹⁷

Das von der BvS gewählte Konstrukt zur Neuprivatisierung wurde entsprechend der gültigen Treuhandmaxime nicht als Unternehmensrücknahme, sondern im in- und externen Sprachgebrauch als Investorentausch bezeichnet.¹¹⁸ Bei Kirow handelte es sich um eine ehemalige TAKRAF-Tochter mit einem Schwerpunkt auf Eisenbahnkrane, die 1994 von der Oberhausener Koehne-Gruppe übernommen wurde.¹¹⁹ Kirow wurde im März 1997 alleiniger Anteilseigner am Kranbau Eberswalde. Da die Verschmelzung mit der Vulkan Kocks bereits weit vorangeschritten war, erwarb die Koehne-Gruppe ebenfalls das Bremer Unternehmen aus

115 Entsprechend sank der Umsatz im Jahr 1996 auf 30 Millionen DM. Vgl. Leitungsausschuss, Konzeptprüfung Kranbau Eberswalde GmbH vom 24.6.1997, BArch Berlin, B 412/19904, Bl. 166.

116 Vgl. Protokoll der Vorstandssitzung der BvS vom 9.7.1996, BArch Berlin, B 412/19853, Bl. 45; BvS: Vulkan Kranbau Eberswalde GmbH vom 4.7.1996, BArch Berlin, B412/19853, Bl. 151 f.

117 Vgl. Vorstandsvorlage BvS: Vertragsmanagement Vulkan Kranbau Eberswalde GmbH vom 15.11.1996, BArch Berlin, B 412/19873, Bl. 107–128, hier Bl. 124.

118 Vgl. BvS, Abteilung Controlling: Vulkan Kranbau Eberswalde GmbH – Investorentausch vom 14.11.1996, ebd., Bl. 108.

119 Ludwig Koehne, Sohn des Unternehmenschefs, wurde nach dreijähriger Tätigkeit für die Abteilung Abwicklung der THA schließlich neuer Geschäftsführer bei Kirow in Leipzig. Den Anstoß für die Privatisierung gaben dessen Vater und Unternehmenschef Hans-Dieter Koehne sowie der von der THA mit der Privatisierung von TAKRAF beauftragte ehemalige Hamburger Oberbürgermeister Klaus von Dohnanyi. Vgl. Stiftung Familienunternehmen (Hg.): Industrielle Familienunternehmen in Ostdeutschland, S. 104.

der Insolvenzmasse des Vulkan, unter dem neuen Namen Kocks Krane GmbH. Die drei Standorte Eberswalde, Leipzig und Bremen wurden im Rahmen einer Verbundlösung in der Kranunion zusammengefasst.¹²⁰ Kirow übernahm in Eberswalde noch 211 Vollzeit Arbeitsplätze und sagte 25 Millionen DM an Investitionen zu.¹²¹ Die BvS und das Land Brandenburg stellten insgesamt 60 Millionen DM zur weiteren Umstrukturierung in Form von Bürgschaften, Zuschüssen und Darlehen bereit.¹²²

Aufgrund der von der Bundesregierung nicht eindeutig erläuterten Zuwendungen sowie wettbewerbsrechtlicher Bedenken eröffnete die EU-Kommission Ende 1998 ein Beihilfeverfahren. Dieses wurde, trotz der Beschwerden über staatlich subventionierte Dumpingpreise durch Konkurrenzunternehmen wie Rolls-Royce und Mannesmann, Ende 1999 eingestellt und die staatlichen Beihilfen als wettbewerbskonform erklärt.¹²³

Tabelle 30: Beschäftigtenentwicklung beim Kranbau Eberswalde (per 31.12.)¹²⁴

1989	ca. 3500
1990	2752
1991	991
1992	765
1993	477
1994	379
1996	329
1998	192

120 Vgl. Kranunion (Hg.): Unternehmen der Kranunion, S. 348–352.

121 Vgl. Vorstandsvorlage BvS: Vertragsmanagement Vulkan Kranbau Eberswalde GmbH vom 15.11.1996, BArch Berlin, B 412/19873, Bl. 117.

122 Vgl. Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften: C22/98, Kranbau Eberswalde GmbH, S. 4.

123 Vgl. Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften: 1999/840/EG, Kranbau Eberswalde GmbH, S. 64.

124 Zahlen unter anderem nach Eckdatenblatt Abwicklung vom 7.8.1995, BArch Berlin, B 412/31746, Bl. 62; 311. Sitzung des Leitungsausschusses, Vulkan Kranbau Eberswalde GmbH, Erlössituation vom 7.2.1996, BArch Berlin, B 412/19834, Bl. 197; Deutsche Treuhand-Gesellschaft: Bericht über die Prüfung der DM-Eröffnungsbilanz zum 1.7.1990, BArch Berlin, S. 5, B 412/5725, unfol.; Von Eberswalde nach Kaliningrad, in: Märkische Oderzeitung vom 23.3.2019.

Im neuen Eigentümerverbund sank die Zahl der Beschäftigten im Eberswalder Kranbaubetrieb trotz einer sich stabilisierenden Auftragslage in den 2000er-Jahren bis auf etwa 120 Mitarbeiter weiter ab.¹²⁵ Eine Kontroverse entbrannte 2008 mit der geplanten Umbenennung in Kocks Ardelt Kranbau GmbH, da die Rückbesinnung auf den Gründernamen Ardelt aufgrund der Verwicklung der Ardelt-Werke in die nationalsozialistischen Verbrechen heftig kritisiert wurde.¹²⁶ Dennoch erwies sich die zweite Privatisierung als nachhaltig. Krane aus Eberswalde waren nach wie vor im Schiffbau- und Werftensegment gefragt. Bis 2019 stiegen die Beschäftigtenzahlen im Betrieb wieder auf 200 an. Im selben Jahr errichtete Kocks Ardelt in Wismar mit einem 125 Meter hohen Montagekran für Kreuzfahrtschiffe ein neues Wahrzeichen der Stadt.¹²⁷

2. Privatisierung kleinerer und mittlerer Betriebe in Eberswalde und Umgebung

Neben den Großbetrieben zählte Eberswalde auch zahlreiche mittlere Industriebetriebe. Stellvertretend für diese werden hier die Privatisierungen einer Eisengießerei, eines Chemiewerks und einer Papierfabrik geschildert. Die Folgen der sowjetischen Besatzung für das Wirtschaftsgefüge der ehemaligen Garnisonsstadt Eberswalde werden am Beispiel einer Handelsgesellschaft und deren Übergang in die Marktwirtschaft nachgezeichnet.

125 Vgl. Wühle: Ardelt-Werke, S. 168; Von Eberswalde nach Kaliningrad, in: Märkische Oderzeitung vom 23.3.2019.

126 Vgl. Kranbau verhebt sich mit dem Namen, in: Neues Deutschland vom 20.6.2008.

127 Vgl. 125 Meter hoch: Das ist Wismars neuer Kran-Gigant, in: Ostsee-Zeitung vom 12.8.2019.

Chance für einen ostdeutschen Mittelstand? Die Eisengießerei Britz

Mit der Errichtung städtischer Abwasserkanäle stieg ab der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts der Bedarf an gusseisernen Waren.¹²⁸ In der Gegend um Eberswalde konnten sich daher Ende des 19. Jahrhunderts Eisengießereien etablieren. Die Eisengießerei Britz nahm 1907 ihren Betrieb mit der Fertigung von Heizkörpern etwa fünf Kilometer nördlich von Eberswalde auf. Der Betrieb überstand den Zweiten Weltkrieg unbeschadet. Im Mai 1945 arbeiteten bereits wieder 200 Beschäftigte im Betrieb, der 1948 enteignet und verstaatlicht wurde.¹²⁹ 1960 erfolgte die Vereinigung des Britzer Eisenwerks mit den Hans-Ammon-Eisenwerken Eberswalde zum VEB Vereinigte Gießereien Hans Ammon. Seit 1970 gehörte das Britzer Werk zum neugebildeten Schwermaschinenbaukombinat Karl Liebknecht Magdeburg (SKL). Bis Ende der 1980er-Jahre hatte sich die Eisengießerei mit über 700 Beschäftigten zum größten Produzenten von Dieselmotoren-großgussteilen für den Schiffbau in der DDR entwickelt.¹³⁰ Die Produktion gliederte sich im Wesentlichen in zwei Bereiche: In der Maschinenformerei erfolgte die automatisierte Produktion von kleineren Maschinenteilen und Hydraulikelementen, die als Rohteile für die weitere Verarbeitung im Maschinenbau dienten. In der Handformerei wurden Gussstücke bis 20 Tonnen nach individuellen Vorgaben gefertigt. Zu den Erzeugnissen zählten vor allem Großmotoren für den Schiffbau, Turbinengehäuse im Kraftwerksanlagenbau sowie Ventile für den Fahrzeugbau.¹³¹ Ende 1989 zählte die Eisengießerei bei einem Produktionsvolumen von 52 Millionen Mark 680 Beschäftigte und erhielt im Wesentlichen ihre Aufträge vom Stammbetrieb in Magdeburg.¹³²

128 Vgl. Frieze: Eisengießerei in Britz, S. 74.

129 Vgl. ebd., S. 80.

130 Vgl. ebd., S. 86.

131 Vgl. Jahresumsatz gesteigert, in: Neue Zeit vom 21.4.1994.

132 Vgl. THA-Firmen Erfassungsblatt vom 29.1.1991, KA Barnim, M.I.EisengBritz, Nr. 28470, unfol.

Am 19. Juni 1990 erfolgte die Umwandlung des Betriebes in die SKL Eisengießerei Britz GmbH. Aufgrund der Zugehörigkeit zum Kombinat SKL wurde der Standort von der Treuhandzentrale betreut und hier dem Direktorat Fahrzeugbau zugeordnet.¹³³ Im Herbst 1990 rutschte das Britzer Werk aufgrund ausbleibender Neuaufträge in die roten Zahlen, der Umsatz halbierte sich binnen weniger Monate.¹³⁴ Ein frühes Sanierungskonzept der Geschäftsleitung von Beginn des Jahres 1991 sah den Abbau der Beschäftigten auf 280 bis Ende 1993 vor.¹³⁵ Am Jahresende 1990 zählte das Werk noch 520 Beschäftigte, von denen sich 335 in Kurzarbeit befanden.

Der Betrieb bemühte sich rasch um Kontaktaufnahme zu westdeutschen Branchenpartnern, etwa in Zweibrücken. Die Eisengießerei wurde Mitglied der Arbeitsgruppe Qualitätsguss im Bundesverband Gießerei und präsentierte sich 1991 auf der Hannover-Messe. Mitte 1991 erfolgte die Übergabe des Sportplatzes mit den dazugehörigen Gebäuden an die Gemeinde Britz. Da sich zwei Kindergärten auf dem Betriebsgelände befanden, wurde ein mehrjähriger Pachtvertrag mit der Gemeinde geschlossen.¹³⁶ Die Abteilungen Betriebsküche, Rationalisierungsmittelbau, Tischlerei und Schlosserei wurden zum 1. August 1991 ausgegründet, da sich die Geschäftsführung zukünftig nur noch auf das Kerngeschäft konzentrieren wollte.¹³⁷

Dieses unterlag insbesondere im Bereich Maschinenformerei bzw. der automatisierten Serienfertigung einem starken Kostendruck durch osteuropäische Anbieter, insbesondere aus Polen. Zwar gelang es, neue Kunden in Westdeutschland zu gewinnen, zugleich war der Gesamt-

133 Vgl. Deutscher Bundestag: Beschlussempfehlung und Bericht des 2. Untersuchungsausschusses »Treuhandanstalt«, S. 173 f.

134 Vgl. Geschäftslagebericht vom 4.12.1990, KA Barnim, M.I.EisengBritz, Nr. 28465, unfol., S. 2.

135 Vgl. Eisengießerei Britz, Sanierungskonzept vom 14.1.1991, KA Barnim, M.I.Eiseng Britz, Nr. 28472, unfol.

136 Vgl. Aktennotiz über eine Beratung mit dem Rat der Gemeinde Britz vom 30.7.1991, KA Barnim, M.I.EisengBritz, Nr. 28464, unfol.

137 Vgl. Lagebericht Eisengießerei Britz vom 10.6.1992, S. 2, KA Barnim, M.I.Eiseng Britz, Nr. 28502, unfol.

betrieb aber hochdefizitär. Gesundheits- und altersbedingt trat der Geschäftsführer Ende 1991 zurück. Zu seinem Nachfolger berief der Aufsichtsrat den bisherigen Leiter der technischen Abteilung.¹³⁸ Der Wechsel an der Spitze änderte nichts an den bereits bestehenden engen Kontakten zwischen dem zuständigen THA-Direktorat und der Eisengießerei, welche in monatlichen und zum Teil wöchentlichen Besuchen der THA-Mitarbeiter im Werk ihren Ausdruck fanden.¹³⁹

Im Februar 1992 schrieb die THA die Eisengießerei zur Privatisierung aus.¹⁴⁰ Zwei Monate später legte die neue Geschäftsführung ein erstes MBO-Konzept von fünf leitenden Angestellten zur Privatisierung vor. Das Konzept sah als Voraussetzung die vollständige Entschuldung des Betriebes sowie die Übernahme von 125 Beschäftigten und Investitionen in Höhe von 12,5 Millionen DM vor.¹⁴¹ Bereits begonnene Modernisierungsvorhaben und Erleichterungen für die Mitarbeiter sowie die Einführung einer rechnergestützten Produktions- und Qualitätssteuerung sollten den Betrieb wettbewerbsfähig machen.¹⁴²

Die THA begann daraufhin, vor allem auch aufgrund ausbleibender Angebote anderer Kaufinteressenten, Verhandlungen über eine MBO-Privatisierung zu führen. Dabei forderte sie von den ostdeutschen Managern als Grundlage zur Betriebsübernahme nicht nur den Nachweis der entsprechenden Kompetenzen, sondern zugleich auch die Akzeptanz durch die Belegschaft als Voraussetzungen für die Klärung der finanziellen Rahmenbedingungen ein.¹⁴³ Bei ihrem Vorhaben erfuhren die MBO-Kandidaten aus eigener Sicht eine »positive Begleitung und Akzeptanz«

138 Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzung der Eisengießerei Britz vom 21.10.1991, S. 3, KA Barnim, M.I.EisengBritz, Nr. 28465, unfol.

139 Vgl. Interview mit Uwe Fischer.

140 Vgl. »Ausschreibung von Eisengießereien in Ostdeutschland«, in: Handelsblatt vom 28.2.1992.

141 Vgl. Angebot des MBO-Teams aus der GmbH zur Übernahme der Eisengießerei Britz GmbH vom 6.4.1992, S. 3, KA Barnim, M.I.EisengBritz, Nr. 28471, unfol.

142 Vgl. Lagebericht Eisengießerei Britz vom 17.1.1994, S. 2, KA Barnim, M.I.Eiseng Britz, Nr. 28459, unfol.

143 Vgl. Interview mit Uwe Fischer.

durch die THA.¹⁴⁴ Im Oktober 1992 lag erstmals ein unterschriftsreifer Kaufvertrag zur MBO-Privatisierung vor, die weiteren Verhandlungen zogen sich allerdings hin.¹⁴⁵

Bis Jahresende 1992 konnte zwar insbesondere durch Personalreduzierungen (auf 113 Beschäftigte am 1. Januar 1993) der Verlust aus dem laufenden Geschäft reduziert werden, zugleich verzeichnete die Eisengießerei aber auch aufgrund der einsetzenden allgemeinen Krise im Maschinenbau einen Umsatzrückgang um 55 Prozent innerhalb eines Jahres.¹⁴⁶ Als besonders schwierig erwies sich die Lage in der Maschinenformerei, die für den Großteil der Verluste verantwortlich war.

Im Vorfeld der beabsichtigten Übernahme durch die leitenden Mitarbeiter kam es zwischen diesen und dem aus Mönchengladbach stammenden Bevollmächtigten der IG Metall im Kreis Eberswalde zu Konflikten um die Umsetzung der von der Gewerkschaft geforderten 26-prozentigen Lohnerhöhung im Rahmen des Stufentarifvertrages für die ostdeutsche Metallindustrie. Als die Geschäftsführung diese Forderung aufgrund der dadurch drohenden zu hohen Personalkosten ablehnte, eskalierte der Streit im Rahmen einer Betriebsversammlung, in der der Gewerkschaftsvertreter der Geschäftsführung vorwarf, sich selbst Luxusbüros eingerichtet zu haben und in der Wendezeit eine zweifelhafte politische Position vertreten zu haben.¹⁴⁷ Unterschiedliche Auffassungen innerhalb der Belegschaft verhinderten letztlich einen Streik der Beschäftigten.

Anfang 1993 erließ die THA dem Britzer Werk die Altschulden in Höhe von 4,1 Millionen DM.¹⁴⁸ Der Geschäftsführung gelang es in der Folge, den Umsatz im Vergleich zum Vorjahreszeitraum 1992 um 125 Pro-

144 Ebd.

145 Vgl. Unternehmensplanung 1993 und Folgejahre vom 28.10.1992, KA Barnim, M.I. EisengBritz, Nr. 28469, unfol.

146 Vgl. Jahresabschlussbericht Eisengießerei Britz 1992, S. 20, KA Barnim, M.I. Eiseng Britz, Nr. 28460, unfol.

147 Vgl. Die Britzer Eisengießerei kann sich weder einen Streik noch 26 Prozent Lohnerhöhung leisten, in: Berliner Zeitung vom 19.4.1993.

148 Vgl. Jahresabschlussbericht 1993, S. 4, KA Barnim, M.I. EisengBritz, Nr. 28504, unfol.

zent zu steigern.¹⁴⁹ Dies bedeutete bis zum Sommer 1993 zwar noch keine schwarzen Zahlen, aber immerhin eine Trendwende. Nachdem die Geschäftsführung die THA von der Unterstützung der Beschäftigten für das Privatisierungsvorhaben überzeugen konnte, erfolgte am 9. September 1993 die Privatisierung der Sparte Handguss durch einen Geschäftsanteils- und Abtretungsvertrag im Rahmen einer MBO-Privatisierung. Rückwirkend zum 31. Juli 1993 wurden somit 60 Beschäftigte in die neue Gesellschaft übernommen.¹⁵⁰ Bei einem Kaufpreis von über 300 000 DM sagte die THA Investitionszuschüsse von insgesamt 2,7 Millionen DM für die Modernisierung der Öfen, die weiteren Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen sowie die Übernahme der Trennungskosten beider Betriebsteile zu.¹⁵¹ Zusammen mit einer rückzahlungsfreien Anschubfinanzierung über 350 000 DM erzielte die THA damit aus der Privatisierung keine Einnahmen. Effektiv entstand ihr unter Berücksichtigung weiterer Kosten ein Verlust von etwa drei Millionen DM.¹⁵² Das MBO-Team, das aus dem Geschäftsführer, dem Leiter der Arbeitsvorbereitung sowie dem Chef der Qualitätssicherung bestand, haftete wiederum persönlich mit seinem Vermögen für die Investitionszusagen und Rückzahlungsverpflichtungen. Um die Liquidität der neuen Eigentümer zu sichern, übte das zuständige THA-Direktorat auch Druck auf den Geldgeber, die Sparkasse Eberswalde, aus. Der neue Geschäftsführer betonte rückblickend: »Wenn der THA-Mitarbeiter bei den Gesprächen mit der Bank nicht dabei gewesen wäre, hätten wir keine Chance gehabt.«¹⁵³ Als sich der formale Prozess der Übertragung durch andauernde Bearbeitungsprozesse bei der THA verzögert hatte, geriet das Unternehmen in Liquiditätsschwierigkei-

149 Vgl. Lagebericht Eisengießerei Britz vom 17.1.1994, S. 1, KA Barnim, M.I.Eiseng Britz, Nr. 28459, unfol.

150 Vgl. Bereich der Gießerei in Britz privatisiert, in: Handelsblatt vom 17.12.1993.

151 Vgl. Ausführungsvereinbarung zwischen der THA und der Eisengießerei Britz, o. D., KA Barnim, M.I.EisengBritz, Nr. 28459, unfol.

152 Vgl. Schreiben der THA an die Eisengießerei Britz, Betreff: Zuschuss, vom 25.1.1994, ebd.

153 Interview mit Uwe Fischer.

ten, die erst durch das wiederholte und letztlich erfolgreiche Drängen der neuen Geschäftsführung Ende 1993 unter anderem auf die Gewährung eines zinslosen Darlehens über 650 000 DM behoben werden konnten.¹⁵⁴

Zeitgleich mit der Privatisierung erfolgte die Aufspaltung des Betriebs. Der nicht privatisierte Teil wurde in die neu gegründete Maschinenguss Britz GmbH überführt, stellte bereits zum Jahresende 1993 die Produktion ein und wurde mit Wirkung zum 31. März 1994 in die Liquidation geschickt. Die noch verbliebenen Mitarbeiter erhielten ihre Kündigung und wurden anschließend in Projektmaßnahmen des zweiten Arbeitsmarkts übergeleitet.¹⁵⁵ Dabei ging es um die umweltgerechte Aufbereitung der Betriebsflächen, also Abriss- und Sanierungsarbeiten für etwa 40 Beschäftigte, die allein bis Ende 1994 2,2 Millionen DM kosteten und bis 1996 andauerten.¹⁵⁶ Die nicht mehr benötigten Grundstücke (91 000 Quadratmeter) mit einem Verkehrswert von 1,2 Millionen DM wurden anschließend der TLG zur Vermarktung übergeben.¹⁵⁷ Diese hatte bereits 1992 von der Eisengießerei 27 nicht mehr betriebsnotwendige Immobilien und Bauland zur Veräußerung erhalten. Die Prüfung vermögensrechtlicher Ansprüche von ehemaligen Grundstücksbesitzern auf dem Gelände der Eisengießerei nahm sehr viel Zeit in Anspruch. So wurden etwa Anträge vom Herbst 1990 erst im Mai 1996 beschieden. Die Tochter des 1948 enteigneten Werksbesitzers stellte im September 1990 einen Antrag auf Rückübertragung des Betriebsvermögens, einschließlich der Grundstücke. Zwar erkannte das Landesamt zur Regelung offener Vermögensfragen Brandenburg grundsätzlich die Ansprüche der Erbin an, lehnte den Antrag aber im November 1994 ab, da es sich um Ent-

154 Vgl. Schreiben der Eisengießerei Britz an die THA, Antrag auf Liquiditätshilfe, vom 23.11.1993, KA Barnim, M.I.EisengBritz, Nr. 28460, unfol.

155 Vgl. Jahresabschlussbericht 1993, S. 8, KA Barnim, M.I.EisengBritz, Nr. 28504, unfol.

156 Vgl. Maßnahmen nach § 249 Arbeitsförderungsgesetz vom 17.10.1997, KA Barnim, M.I.EisengBritz, Nr. 28545, unfol.

157 Vgl. Sachverständigengutachten über den Verkehrswert vom März 1995, KA Barnim, M.I.EisengBritz, Nr. 28553, unfol.

eignungen auf besatzungshoheitlicher Grundlage handelte, die vom Vermögensgesetz nicht abgedeckt wurden.¹⁵⁸

Der neu gegründeten Eisengießerei Britz GmbH, welche mit der Abteilung Handguss und 60 Beschäftigten startete, gelang es zunächst, sich betriebswirtschaftlich zu stabilisieren. Die geringe Kapitalausstattung und fehlende Rücklagen erschwerten aber eine konsequente Weiterentwicklung des Standorts. Die THA beschränkte ihre weitere Zusammenarbeit auf die umfassende Kontrolle der vom Betrieb zugesagten Investitionen. Dabei handelte es sich ausschließlich um eine formale, aber keine inhaltliche Begleitung.¹⁵⁹ Dennoch gelang es den neuen Eigentümern, die zugesagten Arbeitsplätze zu erhalten.

Bei vollen Auftragsbüchern kam es in der Gießerei zu einer Reihe von Unfällen und Pannen, die die Produktion zum Erliegen brachten. In der Presse wurden Sabotageakte als Erklärung ins Spiel gebracht, eine rechtliche Aufarbeitung erfolgte jedoch nicht.¹⁶⁰ Offenbar als Konsequenz des gestörten Produktionsablaufs erklärte der Betrieb im Sommer 2000 seine Zahlungsunfähigkeit. Am 21. Juli 2000 erfolgte nach fast 100 Jahren der letzte Guss am Standort Britz. Mit der Sprengung der 1952 errichteten Werkshalle verschwanden auch die letzten Überreste des Betriebs 2009 aus dem Stadtbild der Gemeinde.¹⁶¹

Damit ergab sich aus der Privatisierung kein langfristiger Erfolg, wobei die Umstände des MBO-Verkaufs stellvertretend für die Übernahme ostdeutscher Industriebetriebe durch ihr leitendes Personal stehen. Zunächst zogen sich die Verhandlungen zur Übernahme über einen Zeitraum von eineinhalb Jahren hin, während Übernahmeverhandlungen mit westdeutschen Investoren bei einer derartigen Betriebsgröße wesentlich schneller abgeschlossen wurden.¹⁶² Die Hauptmotivation zur Übernahme

158 Vgl. Vermögensrechtlicher Anspruch auf das ehemalige Britzer Eisenwerk Paul Szubinski vom 7.11.1994, KA Barnim, M.I.EisengBritz, Nr. 28549, unfol.

159 Vgl. Interview mit Uwe Fischer.

160 Vgl. Frieze: Eisengießerei in Britz, S. 89.

161 Vgl. Reste der alten Eisengießerei vor Sprengung, in: Märkische Oderzeitung vom 11.9.2009.

162 Vgl. Weiß: Management Buy-Out, S. 322.

lag auf der Sicherung des Standorts und dem Erhalt von Arbeitsplätzen.¹⁶³ Zugleich war das Unternehmen weniger renditeorientiert und mit weniger Kapital ausgestattet, was die kontinuierliche Modernisierung des Anlagebestands erschwerte. In Verbindung mit den Schwierigkeiten des Aufbaus gesamtdeutscher Vertriebsnetze fiel damit die Chance des langfristigen Überlebens bei MBOs geringer aus als beim Verkauf der Betriebe an westdeutsche Investoren.¹⁶⁴ Diese Faktoren behinderten das Entstehen eines leistungsfähigen industriellen Mittelstands in Brandenburg, der im Land schon traditionell schwach ausgeprägt war.

Vergebliches Werben um einen Investor, Weg in die Abwicklung und die Folgen: Die Chemischen Werke Finowtal

Das Gelände der Chemischen Fabrik Finowtal erstreckte sich auf einem knapp einen Quadratkilometer großen Areal südlich der Verbindungsstraße zwischen Eberswalde und Finow. 1894 gründete der Berliner Kaufmann Adolf Frentzel die Eberswalder Linoleum-Werke, um den damals neuen und sehr gefragten Kunstboden herzustellen.¹⁶⁵ 1921 kaufte die Berliner Schering AG den Betrieb und startete nach Umbauarbeiten die Produktion von synthetischem Campher. Dieser spielte für die Herstellung von Kunststoffen unter anderem im Automobilbau, aber auch als Weichmacher für die Produktion von Zelluloid eine wichtige Rolle.¹⁶⁶ Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde der Betrieb zu 90 Prozent demontiert, die Anlage entging aber einer zunächst geplanten kompletten Sprengung durch die sowjetische Besatzungsmacht. Unter dem Namen VEB Chemische Fabrik Finowtal erfolgten 1947 eine Neugründung und die De-facto-Ent-

163 Vgl. ebd., S. 321.

164 Vgl. Hennicke/Lubczyk/Mergele: *The Big Sell*, S. 23 f.

165 Vgl. Pilz: *Außer Betrieb*, S. 55.

166 Vgl. Gesellschaft zur Erforschung und Förderung der Märkischen Eiszeitstraße: *Chemische Fabrik Finowtal*.

eignung des bisherigen Besitzers Schering. Zum wichtigsten Produkt des Werkes entwickelte sich Isobornylacetat, das zur Herstellung von Fichtennadelduft diente und dessen weltweit größter Hersteller die Chemische Fabrik Finowtal war.¹⁶⁷ Dieses Produkt fand bei der Herstellung von Räucherstäbchen und insbesondere in der meistgenutzten Badecreme der DDR »Badusan« Verwendung. Die ebenfalls hergestellte Carboxymethylzellulose (CMC) wurde unter anderem für Tapetenkleber verwendet.

Der Betrieb zählte in den 1980er-Jahren 620 Beschäftigte und war dem Chemiefaserkombinat Schwarza zugeordnet. Er verfügte über ein eigenes Industriekraftwerk mit zwei Kesseln, einem 84 Meter hohen Schornstein und einem Gleisanschluss für die Belieferung mit Rohbraunkohle.¹⁶⁸ Zu den betrieblichen Sozialleistungen zählten ein Kindergarten, eine Sanitätsstelle, die Verkaufsstelle des Konsumverbands sowie eine Betriebskantine und ein Sportplatz. Dem Foto- bzw. Filmzirkel des VEB stand zudem ein eigenes Labor zur Verfügung. Für die kulturelle Betreuung gab es ein Anrecht zum Besuch von Theaterstücken in Ost-Berlin. Monatlich einmal wurden Betriebsangehörige kostenlos mit einem Bus nach Berlin und zurück gebracht.¹⁶⁹

Charakteristisch für die Umgebung des Betriebs war der Geruch von Fichtennadeln. Ebenso charakteristisch war die Einleitung von ungereinigten Produktionsabwässern in den nahen Finowkanal, welche diesen nachhaltig verschmutzten. Seit 1985 erfolgten Millionenaufwendungen für die Klärung der Abwässer. Die Kontaminierung setzte sich aber bis 1989 bedingt durch eine teilweise defekte Mischabwasserkanalisation fort. Zu den ökologischen Schäden trugen sowohl die jahrzehntelange Lagerung von Chemikalien auf dem Werksgelände als auch die Staubbelastung durch Flugasche aus dem Industriekraftwerk bei, das bis Oktober 1989 über keine Rauchgasentstaubungsanlage verfügte.¹⁷⁰

167 Vgl. Pilz: Außer Betrieb, S. 59.

168 Vgl. Stadt Eberswalde (Hg.): Industrie. Kultur. Landschaft, S. 31.

169 Vgl. ebd.

170 Vgl. VEB Chemische Werke Finowtal, Konzeption zur Bewältigung der Altlasten vom 18.6.1990, KA Barnim, M.I.ChemW, Nr. 28442, unfol.



Abbildung 18: Der VEB Chemische Werke Finowtal vor 1990

Bereits vor der Währungsunion erwartete die Betriebsleitung Probleme für die weitere Entwicklung, da sie von einem Absinken der Nachfrage und dem Anfallen von Verlusten ausging.¹⁷¹ Der Betriebsdirektor, welcher auch nach der Umwandlung in die Chemische Werke Finowtal GmbH als Geschäftsführer im Amt blieb, schlug daher die Einstellung von einigen Produktgruppen, eine Reduzierung des Produktionsumfangs und den Abbau von 100 Stellen vor.¹⁷² Durch die Umstellung des Heizkraftwerks von Rohbraunkohle auf Heizöl sowie Umweltschutzmaßnahmen im Abwasserbereich sollte der Industriestandort erhalten bleiben. Die Gefahr einer Schließung drohte akut im Mai 1990, als die Stadtverwaltung

171 Vgl. Stellungnahme zur Umwandlung des VEB Chemische Fabrik Finowtal in Finowtal Chemische Werke GmbH vom 29.5.1990, KA Barnim, M.I.ChemW, Nr. 28336, unfol.

172 Vgl. VEB Chemische Fabrik Finowtal, Einschätzung qualitativer Faktoren vom 2.5.1990, ebd.

Eberswalde die Einhaltung der Umweltauflagen einforderte und andernfalls eine Zwangsstilllegung für 1991 ankündigte.¹⁷³

Im Februar 1990 war es zu Kontakten mit den westdeutschen Chemiekonzernen Hoechst und Schering gekommen, um mögliche Kooperationen bzw. Joint Ventures auszuloten. Beide zeigten jedoch kein Interesse an dem Standort. Schering lehnte im April 1990 eine Übernahme seines Altstandorts ab.¹⁷⁴ Im April 1990 begannen Gespräche mit der niederländischen AKZO Salt and Basic Chemicals, welche am 24. Juli 1990 zu einem Vertrag führten. Dieser formulierte das Ziel der Privatisierung der Chemischen Werke Finowtal bis Ende 1992, verbunden mit dem Erhalt von 140 Arbeitsplätzen.¹⁷⁵ Das Werk verpflichtete sich im Gegenzug, vom Zulieferer AKZO Vorprodukte zu festgelegten Preisen zu erhalten.

Nachdem der Bürgermeister zunächst eine Verlegung des Betriebs in ein zu schaffendes Industriegebiet favorisierte, einigten sich die Geschäftsführung und die Stadtverwaltung im Herbst 1990 darauf, Teile des bisherigen Standortes mit den moderneren Anlagen zu erhalten.¹⁷⁶

Mit der Währungsunion verschlechterte sich die Absatzsituation. Der Umsatz, der noch im ersten Halbjahr 1990 bei 75 Millionen DDR-Mark lag, sank im zweiten Halbjahr 1990 auf 12 Millionen DM und in den ersten sechs Monaten des Jahres 1991 auf 4,2 Millionen DM.¹⁷⁷ Die Absatzkrise ging einher mit einem forcierten Personalabbau. Anfang 1991 befanden sich von den noch 315 Beschäftigten 200 in Kurzarbeit.¹⁷⁸ Bis Sommer 1991 versuchte die vom Leitungsausschuss als versiert und aktiv eingeschätzte Geschäftsführung durch weitere Maßnahmen den Betrieb zu sanieren und Investoren anzulocken. Hierzu zählten die Konzentra-

173 Vgl. Umleitung fürs Chemiewerk – wohin?, in: Märkische Oderzeitung vom 16.1.1991.

174 Vgl. Aktivitäten zur Privatisierung der Finowtal Chemische Werke GmbH vom 13.9.1994, KA Barnim, M.I.ChemW, Nr. 28337, unfol.

175 Vgl. Bescheinigung über die Beurteilung des Sanierungs- und Privatisierungskonzeptes Finowtal Chemische Werke GmbH vom 16.1.1991, S. 5f., ebd.

176 Vgl. ebd.

177 Vgl. 110. Sitzung des Leitungsausschusses vom 26.11.1991, BArch Berlin, B 412/16220, Bl. 293–301.

178 Vgl. ebd., Bl. 298.

tion auf den Kernbereich der CMC-Produktion und die damit einhergehende Einstellung der Fichtennadelduftproduktion. Das Altwerk wurde vom Neuwerk abgetrennt, es erfolgte der Verkauf bzw. die Übertragung von nicht mehr benötigten Flächen und Gebäuden an die Stadt Eberswalde. Durch ABM im Auftrag der Beschäftigungsgesellschaft der Stadt Eberswalde erfolgten auf dem Gelände Beräumungen und »kosmetische Maßnahmen«.¹⁷⁹

Bis Sommer 1991 zeigte sich jedoch kein Fortschritt bei den Verhandlungen mit AKZO. Die unbefriedigende Entwicklung nahm der Geschäftsführer zum Anlass, sich bei der THA über das Verhalten von AKZO zu beschweren. Der angebliche Kaufinteressent habe bisher nur »die Entwicklung in Finowtal abgewartet und Informationen abgeschöpft« und eine »Verzögerungstaktik« bei den Verkaufsgesprächen angewendet.¹⁸⁰ Da die Niederländer kein »Konzept für die Entwicklung und auch keine Mittel für Investitionen und Entwicklungen, das heißt neue Produkte und deren Herstellung«, hätten, drängte die Geschäftsführung auf die Aufkündigung des Liefervertrags, der zu einer Blockade gegenüber anderen Interessenten und einem einseitigen Informationsabfluss führe und durch hohe Lieferpreise und schlechte Qualität letztlich die Existenz der Chemischen Werke Finowtal bedrohe.¹⁸¹ Die für den Betrieb zuständige THA-Zentrale forderte den AKZO-Vorstand daraufhin auf, innerhalb einer Woche ein »klares Konzept über die Zukunft der Finowtal Chemischen Werke GmbH« vorzulegen, da ansonsten die Suche nach anderen Interessenten aufgenommen werde.¹⁸² Da AKZO keine Reaktion zeigte, beendete die THA im September 1991 das Vertragsverhältnis.

Weitere Gespräche unter anderem mit schwedischen und amerikanischen Firmen brachten keine sichtbaren Ergebnisse. Zudem hatten neue Produkte des Werkes auf dem Markt keinen Erfolg. Trotz deutlich

179 Ebd., Bl. 296 f.

180 Schreiben der Finowtal Chemische Werke GmbH an die THA-Zentrale vom 28.8.1991, KA Barnim, M.I.ChemW, Nr. 28337, unfol.

181 Vgl. ebd.

182 Schreiben der Treuhandanstalt an AKZO Salt and Basic Chemical vom 3.9.1991, ebd.

verringerten Personalzahlen blieben die Verluste hoch. Der Leitungsausschuss forderte daher im November 1991 eine rasche Privatisierung, da in Finowtal absehbar keine Gewinne erwartet wurden. Das Unternehmen sollte, falls bis Ende Februar 1992 keine Übernahme erfolgte, in Kategorie 6 eingestuft und damit in die Liquidation gegeben werden.¹⁸³

Tatsächlich meldete sich Anfang 1992 ein möglicher Investor. Die italienische Firma Fratelli Lamberti kündigte an, eine neue Anlage zur jährlichen Herstellung von 12 000 Tonnen CMC mit einem Aufwand von 30 Millionen DM errichten zu wollen und so 120 bis 150 Arbeitsplätze zu sichern.¹⁸⁴ Im März 1992 teilte Lamberti der Wirtschaftsförderung in der Kreisverwaltung Eberswalde-Finow mit, dafür ein neues Werk auf der grünen Wiese bauen zu wollen. Im weiteren Verlauf reduzierte Lamberti allerdings seine Aktivitäten in Eberswalde und die Verhandlungen verliefen im Sande. Gespräche mit der US-Firma Louisiana Chemical Specialties im Sommer 1992 scheiterten ebenfalls und die wirtschaftliche Situation des Unternehmens spitzte sich zu. 1992 verzeichneten die Chemischen Werke einen Verlust von 4,2 Millionen DM bei nur 7,4 Millionen DM Umsatz.¹⁸⁵

Im März 1993 ergab sich noch eine letzte Privatisierungschance. Das Unternehmen Girindus-Chemie aus Bensberg, ein Produzent von Faser-matten, zeigte Interesse am Aufbau einer Produktion von Naturdämmstoffen aus recycelter Zellulose.¹⁸⁶ Der Geschäftsführer der Chemischen Werke erklärte gegenüber dem zuständigen THA-Mitarbeiter, dass die »Aussichten noch nie so günstig« gewesen seien und er »fest mit einer Privatisierung« rechne.¹⁸⁷ Von der THA erhoffte er sich daher, dass diese

183 Vgl. 110. Sitzung des Leitungsausschusses vom 26.11.1991, BArch Berlin, B 412/16220, Bl. 293.

184 Vgl. Treuhandanstalt: Arbeitsbesuch von Mitarbeitern der Firma Fratelli Lamberti in der Zeit vom 6.–9.1.1992, KA Barnim, M.I.ChemW, Nr. 28337, unfol.

185 Vgl. Chemische Werke Finowtal, Bericht an die THA vom 31.3.1993, ebd.

186 Vgl. Chemie-Standort soll erhalten bleiben, in: Märkische Oderzeitung vom 16.9.1993.

187 Chemische Werke Finowtal GmbH, Aktivitäten der Girindus-Chemie, o.D., S. 2, KA Barnim, M.I.ChemW, Nr. 28337, unfol.

Finowtal »noch einmal – wie bisher – ständig tatkräftig unterstützen könnte«. ¹⁸⁸

Zu einer Einigung kam es jedoch nicht. Der potenzielle Investor kritisierte die »kleinlichen« Verhandlungsstrategien der THA, die den Preis heraufsetzen wolle, obwohl seine Firma den Erhalt des Standorts im Auge habe. ¹⁸⁹ Ende September 1993 scheiterten auch diese letzten Verhandlungen. Als auch eine parallele Ausschreibung des Unternehmens durch die THA im Juni 1993 auf kein Interesse gestoßen war, kam es am 28. September 1993 zu einer gemeinsamen Besprechung mit Vertretern der IG Chemie-Papier-Keramik, des Ministeriums für Arbeit, des Wirtschaftsministeriums und der Chemischen Werke Finowtal (Geschäftsführer und Betriebsratsvorsitzender) in der THA-Zentrale. ¹⁹⁰ Die THA erklärte das Scheitern aller Verhandlungen und die Absicht zur unmittelbaren Einleitung der Liquidation. ¹⁹¹ Bis Ende 1994 sollten nur noch 13 bis 15 Arbeitnehmer im Betrieb zur Abwicklung verbleiben, weitere 55 über den § 249 des Arbeitsförderungsgesetzes in einer Beschäftigungsgesellschaft (ABS Fürstenwalde) weiterqualifiziert bzw. mit Abrissarbeiten auf dem Gelände beauftragt werden.

Der formale Liquidationsbeschluss erfolgte am 30. Dezember 1993 und bedeutete auch die endgültige Einstellung der CMC-Produktion. Zum Liquidator wurde ein Münchner Rechtsanwalt bestimmt. Die Jahre 1994 und 1995 waren einerseits geprägt durch den Verkauf der noch vorhandenen CMC-Bestände und des im Kraftwerk erzeugten Dampfes sowie andererseits durch Sanierungsmaßnahmen auf dem Gelände. 43 Arbeitnehmer erhielten die Aufgabe, das Betriebsgelände des Unternehmens in einen privatisierungsfähigen Zustand zu versetzen, um an-

188 Ebd.

189 Vgl. Chemie-Standort soll erhalten bleiben, in: Märkische Oderzeitung vom 16.9.1993.

190 Vgl. Aktivitäten zur Privatisierung der Finowtal Chemische Werke GmbH vom 13.9.1994, KA Barnim, M.I.ChemW, Nr. 28337, unfol.

191 Vgl. Schreiben der Chemischen Werke Finowtal GmbH an die Treuhandanstalt vom 9.11.1993, ebd.

derweitige Nutzungsmöglichkeiten zu eröffnen.¹⁹² Dazu gehörten der Abriss der Produktionsgebäude, die Beräumung des Geländes sowie die Sanierung von Verwaltungsgebäuden bis Ende 1996. Neben dem Verkauf von 11 000 Quadratmetern Betriebsfläche erfolgte die Vermietung von Gebäuden und Räumlichkeiten. 60 000 Quadratmeter Betriebsfläche eines angrenzenden Waldes wurden im Rahmen eines Rückübertragungsverfahrens an die Stadt Eberswalde übergeben.¹⁹³

Nach Abschluss seiner Tätigkeit forderte der Liquidator von der BvS fast die fünffache Summe der ursprünglichen, aufgrund der Unternehmensgröße festgelegten Vergütung ein (353 000 statt 78 000 DM). Dies begründete er mit dem Umstand, dass die Abwicklung bei THA-Unternehmen »ungleich schwieriger und aufwendiger« gewesen sei, da von ihm eine »ständige, äußerst umfangreiche schriftliche und persönliche Berichterstattung« für die Belange des Gesellschafters (also der THA/BvS) verlangt worden sei.¹⁹⁴ Ein Beleg über die letztendlich gezahlte Vergütungssumme ließ sich in den überlieferten Unterlagen leider nicht finden. Jedoch zeigten sich an diesem Beispiel die sehr unterschiedlichen Vorstellungen über die Vergütung der Liquidatoren.

Tabelle 31: Entwicklung der Mitarbeiterzahl der Chemischen Werke Finowtal GmbH

Zeitpunkt	Mitarbeiterzahl
1.7.1990	558, davon: 221 Produktion, 207 Verwaltung/Sonstiges, 30 F&E
1.1.1991	376
1.1.1992	197
1.1.1993	82
1.1.1994	24

192 Vgl. Schreiben des Liquidators der Finowtal Chemische Werke GmbH i.L. an die BvS vom 15.6.1999, S. 2, KA Barnim, M.I.ChemW, Nr. 28384, unfol.

193 Vgl. Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben: Bescheid zur Feststellung des Restitutionsanspruchs vom 10.8.1995, ebd.

194 Schreiben des Liquidators der Finowtal Chemische Werke GmbH i.L. an die BvS, Betreff: Berechnung Liquidatorhonorar, vom 15.6.1999, S. 3, ebd.

Die endgültige Löschung der Chemischen Werke Finowtal GmbH aus dem Firmenregister erfolgte 1999. Das Betriebsgelände des ehemaligen Chemiestandorts erfuhr eine Umwidmung. Neben einem Festplatz und einem Parkplatz entstand dort ein Solarpark und wenige Kleinunternehmen aus dem Kfz-Bereich siedelten sich an.¹⁹⁵

Scheitern trotz Privatisierung: Die Papierfabrik Wolfswinkel

1765 zwischen Eberswalde und Finow gegründet, blickte die Papierfabrik Wolfswinkel auf eine lange Tradition der Papierherstellung zurück.¹⁹⁶ Ende des 19. Jahrhunderts wurden Arbeiterhäuser für die Belegschaft errichtet und es entstand die Kolonie Wolfswinkel mit etwa 150 Einwohnern. Die Versorgung der Betriebsanlagen mit Strom erfolgte über das 1915 in unmittelbarer Nachbarschaft errichtete Kraftwerk Heegermühle.

Auf die Demontage nach dem Zweiten Weltkrieg folgte der Wiederaufbau der Anlagen und ab 1955 eine schrittweise Modernisierung. Von 1957 an beheimatete die Papierfabrik die Herstellung von handgeschöpftem Büttenpapier, dessen Produktion in der Papierfabrik Spechthausen zuvor eingestellt worden war.¹⁹⁷ Die Büttenabteilung von Wolfswinkel war danach die einzige Produktionsstätte dieser Art in der DDR. Hergestellt wurden Briefpapier, Zeichenkarton und hauchdünnes Papier, die sogenannte Japanseide. Briefpapier aus Wolfswinkel erfreute sich auch im Ausland einer gewissen Beliebtheit und wurde sogar für die britische Queen Elizabeth II. hergestellt. Allerdings arbeitete die Büttenabteilung keinesfalls kostendeckend, sondern wurde bereits 1989 in der Presse als »technisches Denkmal« bezeichnet.¹⁹⁸ Der Großteil der bis zu 235 Mit-

195 Vgl. Gesellschaft zur Erforschung und Förderung der Märkischen Eiszeitstraße: Chemische Werke Finowtal.

196 Vgl. Pilz: Außer Betrieb, S. 60–71.

197 Vgl. Rafalski: Erosion, S. 33.

198 Vgl. Handgeschöpftes Büttenpapier, in: Berliner Zeitung vom 22.4.1989.

arbeiter der Papierfabrik arbeitete ohnehin in der Fertigung von technischem Papier zur Kabelisolierung und für die Schleifmittelherstellung. Da Wolfswinkel im RGW der einzige Erzeuger dieser Art war, ging der allergrößte Teil der 10 000 Tonnen Jahresproduktion in den Export nach Osteuropa, allein 80 Prozent in die Sowjetunion.¹⁹⁹

Mit der Wiedervereinigung geriet der nun unter dem Namen Wolfswinkel Papier GmbH firmierende Betrieb in erhebliche Schwierigkeiten. Durch den Konkurs des Berliner Schleifmittelwerks und anderer Abnehmer in der DDR sowie die ausbleibende Nachfrage aus Osteuropa brachen die bisherigen Lieferbeziehungen in Ostdeutschland zusammen. Die Schließung des Kraftwerks Heegermühle führte zu einer erheblichen Steigerung der Energiepreise.²⁰⁰ Zudem verfügte das Werk über eine Papiermaschine, die für konkurrenzfähige Angebote auf dem westlichen Markt unterdimensioniert war. Ein im Verhältnis zur Fertigung aufgeblähter Verwaltungsapparat führte zu hohen Personalkosten. So arbeiteten im zweiten Halbjahr 1990 von 207 Beschäftigten 68 in der Verwaltung, aber nur eine Person im Vertrieb.²⁰¹ Bei einem Umsatz von 2,6 Millionen DM erwirtschaftete das Unternehmen bis Ende 1990 in sechs Monaten einen Verlust von 2,3 Millionen DM.²⁰² Die Geschäftsführung sah sich daher gezwungen, einen umfangreichen Personalabbau einzuleiten. Anfang 1991 mussten von 180 Beschäftigten bis zu 90 Prozent kurzarbeiten.²⁰³

Nach dem Absprung sämtlicher Interessenten, darunter auch eines führenden Schleifmittelherstellers aus Westeuropa, der zuvor angekündigt hatte, bis zu 20 Millionen DM in Wolfswinkel investieren und 100 Arbeitsplätze erhalten zu wollen, bewertete der Leitungsausschuss die Wolfswinkel Papier GmbH im August 1991. Aufgrund einer fehlenden

199 Vgl. Eberswalder Papierfabrik Wolfswinkel kämpft ums Überleben, in: Der Tagespiegel vom 9.4.1991.

200 Vgl. Pilz: Außer Betrieb, S. 73–75.

201 Vgl. 89. Sitzung des Leitungsausschusses vom 6.8.1991: Wolfswinkel Papier GmbH, BArch Berlin, B 412/16226, Bl. 477–486, hier Bl. 482 und 489.

202 Vgl. ebd.

203 Vgl. Eberswalder Papierfabrik Wolfswinkel kämpft ums Überleben, in: Der Tagespiegel vom 9.4.1991.

technologischen Wettbewerbsfähigkeit auf den Westmärkten sowie des Zusammenbruchs der Nachfrage im Osten bewerteten die Wirtschaftsprüfer das Unternehmen als nicht sanierungsfähig.²⁰⁴ Vor dem Hintergrund hoher Energiepreise und notwendiger Aufwendungen von 23 Millionen DM für die Anschaffung neuer Maschinen wurde stattdessen die Liquidation empfohlen, da aufgrund von Niedrigpreiskonkurrenz keine dauerhaften Überlebenschancen gesehen wurden.²⁰⁵ Wolfswinkel stand damit stellvertretend für die Situation in der papierverarbeitenden Industrie Ostdeutschlands. Eine Einschätzung der Kübler & Niethammer Papierfabrik aus Kriebstein, westlich von Dresden, fasste die Probleme und die negativen Perspektiven der Branche Anfang 1992 wie folgt zusammen:

»Anfang 1990 gab es in der DDR 122 papierverarbeitende Betriebe, von denen bis Ende 1991 54 zumeist kleinere Betriebe stillgelegt wurden. Vorhanden blieben rund 80 Prozent der Verarbeitungskapazität. Der Personalbestand sank auf nur noch ein Drittel gegenüber dem Vorjahr. Diese Zahlen zeigen, daß durch die Zusammenlegung der Papier-, Pappen- und Zellstoffindustrie nicht nur unrentabel gewirtschaftet wurde, sondern auch kleinste Betriebsstätten künstlich am Leben gehalten wurden. Selbst die größeren Betriebe wurden seit Ende der 1970er Jahre auf Verschleiß gefahren, es wurde kaum Geld zur Erneuerung zur Verfügung gestellt.«²⁰⁶

Hinzu kam, dass durch eine veränderte Konkurrenzsituation spätestens nach der Währungsumstellung osteuropäische Märkte verloren gingen und der Inlandsmarkt schrumpfte. Qualitätsmängel, Gratislieferungen westlicher Anbieter sowie ein ab Mitte 1991 einsetzender weltweiter Verfall der Papierpreise führten dazu, dass die Privatisierung in der Branche nur schleppend vorankam.²⁰⁷

204 89. Sitzung des Leitungsausschusses vom 6.8.1991, BArch Berlin, B 412/16226, Bl. 477–486, hier Bl. 477.

205 Vgl. ebd., Bl. 481.

206 Zur Lage der Papierindustrie in den Neuen Bundesländern, o.D. [vermutlich Anfang 1992], Wirtschaftsarchiv Leipzig, U 47 Kübler & Niethammer Papierfabrik, Kriebstein, Nr. 2393, unfol.

207 Vgl. ebd.



Abbildung 19: Denkmalgeschützte Ruine der Papierfabrik Wolfswinkel 2013

Trotz der negativen Prognosen blieb die Papierfabrik Wolfswinkel zunächst in Betrieb. 1992 meldete sich ein Kaufinteressent bei der THA: Eduard Schallenberg, Rechtsanwalt und pensionierter Pilot aus Königstein im Taunus, der in den letzten Wochen des Zweiten Weltkrieges in Eberswalde stationiert war.²⁰⁸ Aufgrund »alter emotionaler Bindungen« wollte Schallenberg die Büttenpapierherstellung in Eberswalde retten und erhoffte sich davon »den krönenden Abschluss seines Arbeitslebens«.²⁰⁹

THA und Investor vereinbarten daraufhin einen Kaufpreis über zwei Millionen DM und die Übernahme von 70 Beschäftigten.²¹⁰ Der neue Eigentümer hielt an der bisherigen Geschäftsführung fest. Allerdings gelang es nicht, den Betrieb in die schwarzen Zahlen zu führen. Die nicht konkurrenzfähige Papiermaschine, eine unsichere Auftragslage und

208 Vgl. Interview mit Ursula Gripekoven.

209 Zukunft der Bütte liegt in den Händen des Verwalters, in: Märkische Oderzeitung vom 19.4.1994.

210 Vgl. ebd.

steigende Kosten für Energie und das nach Tarif zu bezahlende Personal sorgten schließlich dafür, dass der Betrieb mit noch 60 Beschäftigten im März 1994 Konkurs anmeldete.²¹¹ Nach der Stilllegung klagte der Investor gegen die THA aufgrund einer aus seiner Sicht kaufpreistreibenden Überbewertung der Grundstücke. Nach Ablehnung eines gerichtlichen Vergleichs wurde die Klage zurückgewiesen.²¹² 1996 erfolgte der Verkauf der technischen Papiermaschinen nach Indonesien. Schallenberg erhielt jedoch die unter Denkmalschutz stehende Büttenpapieranlage und gründete ein privates Papiermuseum, das anlassbezogen bis zu seinem Tod im Jahr 2010 besichtigt werden konnte. Das übrige Betriebsgelände verfiel nach der Schließung des Werkes. 1997 brannte die alte Fabrikantenvilla durch Vandalismus bis auf die Grundmauern nieder und die Industrieruine der Papierfabrik Wolfswinkel dominiert bis in die Gegenwart die Ansicht des Finowkanals.²¹³

Zukunft nach dem Truppenabzug? Die OBEMA Handelsgesellschaft

Brandenburg war wie kaum eine andere Region in Deutschland der militärischen Seite des Kalten Krieges ausgesetzt. 1989 wurden acht Prozent der Landesfläche – etwa 230 000 Hektar – militärisch genutzt. Insgesamt rund 260 000 sowjetische und deutsche Soldaten sowie 70 000 Familienangehörige lebten in Kasernen und den dazugehörigen Wohnanlagen.²¹⁴ Neben den beiden Hauptquartieren der sowjetischen Streitkräfte in Wünsdorf und der NVA in Strausberg befanden sich zahlreiche militärische Liegenschaften im Land, darunter auch Anlagen der rund um West-

211 Vgl. Konkurs in Eberswalde, in: Der Tagesspiegel vom 31.3.1994.

212 Vgl. Interview mit Ursula Gripekoven.

213 Papierfabrik vor dem Verkauf, in: Barnimer Bürgerpost vom 11.3.2015.

214 Vgl. Ministerium für Wirtschaft Brandenburg (Hg.): Zehn Jahre Konversion, S. 7. Insgesamt wurden 2,7 Prozent des Territoriums der DDR mit 1550 Liegenschaften von der WGT militärisch genutzt.

Berlin stationierten Grenztruppen der DDR. Ende der 1980er-Jahre waren allein 128 000 und damit circa 36 Prozent aller Soldaten der sowjetischen Westgruppe der Truppen in der DDR (WGT) in den drei Bezirken Potsdam, Cottbus und Frankfurt (Oder) stationiert.²¹⁵ Zusammen mit den Familienangehörigen lebten so etwa 200 000 Sowjetbürger auf dem Gebiet Brandenburgs.²¹⁶

Im Zuge der Auflösung der Nationalen Volksarmee und des vollständigen Abzugs der WGT bis 1994 wurden knapp 160 000 Hektar Fläche in das Eigentum des Bundes überführt und standen als Konversionsfläche für eine nicht-militärische Verwendung zur Verfügung.²¹⁷ Zwar gehörte die Verwaltung von Konversionsflächen nicht explizit zu den Aufgaben der THA oder TLG, dennoch waren THA-Unternehmen von den Folgen des Abzugs der sowjetischen Truppen unmittelbar betroffen. So verpflichtete sich die Bundesregierung im Überleitungsvertrag vom 9. Oktober 1990, beim Bau von vier Millionen Quadratmetern Wohnfläche für die heimkehrenden Soldaten und ihre Angehörigen in der Sowjetunion zu helfen und dafür 7,8 Milliarden DM zur Verfügung zu stellen.²¹⁸ Profitieren konnte davon unter anderem das ehemalige Wohnungsbaukombinat Potsdam. Der in Märkische Bau-Union umbenannte Betrieb bekam dadurch die Möglichkeit, umfangreiche Aufträge zum Bau von 1500 Wohnungen in den weißrussischen Städten Lida und Beresa zu realisieren.²¹⁹

215 Vgl. Sowjetische Militärstandorte in Deutschland, http://www.sowjetische-militaer-standorte-in-deutschland.de/content_index_v2.cfm?nav=1&region=Brandenburg (Zugriff am 13.1.2022).

216 Vgl. Positionspapier der Landesregierung Brandenburg zum befristeten Aufenthalt und planmäßigen Abzug der sowjetischen Truppen aus dem Gebiet der Bundesrepublik Deutschland vom 11.2.1991, S. 1, BArch Koblenz, B 136/26306, unfol.

217 Vgl. Ministerium für Wirtschaft Brandenburg (Hg.): Zehn Jahre Konversion, S. 7.

218 Vgl. Positionspapier der Landesregierung Brandenburg zum befristeten Aufenthalt und planmäßigen Abzug der sowjetischen Truppen aus dem Gebiet der Bundesrepublik Deutschland vom 11.2.1991, S. 10, BArch Koblenz, B 136/26306, unfol.

219 Vgl. Bau-Union: UdSSR-Auftrag ist perfekt, in: Handelsblatt vom 11.9.1991; Offizierswohnungen im Tausch für den Abzug, in: Mitteldeutscher Rundfunk vom 10.9.2009.

In und um Eberswalde waren 36 000 Sowjetsoldaten einschließlich ihrer Familienangehörigen stationiert.²²⁰ Hier befanden sich der Stab der 20. Sowjetischen Gardarmee und damit auch eine Vielzahl administrativer sowie logistischer Einheiten und Objekte. Neben Versorgungstruppen war in Eberswalde zudem ein Garde-Jagdfliegerregiment der sowjetischen Luftstreitkräfte stationiert, welches den Flugplatz Eberswalde-Finow nutzte, sodass knapp ein Fünftel der gesamten Stadtfläche aus militärischen Liegenschaften bestand.²²¹ Zu den von den sowjetischen Truppen nach dem Zweiten Weltkrieg für ihre Versorgung übernommenen Einrichtungen zählten nicht nur ehemalige Liegenschaften der Wehrmacht, sondern auch Wohngebäude in der Eberswalder Innenstadt. Nach deren Beschlagnahmung im August 1945 wurden diese Quartiere durch einen drei Meter hohen Zaun umgeben und fortan im örtlichen Sprachgebrauch als »Russenviertel« bezeichnet.²²²

Eine wichtige Funktion zur Versorgung der sowjetischen Truppen übernahm der VEB Spezialhandel. Basierend auf dem Stationierungsabkommen von 1957 waren ostdeutsche wie sowjetische Wirtschafts- und Handelsorganisationen gleichermaßen für die Versorgung der in der DDR stationierten Truppen verantwortlich.²²³ Der Spezialhandel Leipzig übernahm in der Folge die Koordination der Zusammenarbeit von sowjetischen Handels- mit den örtlichen Produktionsbetrieben. Mit den Hauptlagern in Dresden und Leipzig koordinierten DDR-weit 250 Mitarbeiter die Verteilung von Waren, die zum Teil direkt aus der Sowjetunion importiert wurden.²²⁴

Auf Bezirksebene übernahm die jeweilige Hauptdirektion Spezialhandel die Aufgabe der Versorgung der sowjetischen Besatzungstruppen mit Textilien, Lebensmitteln und Drogerieerzeugnissen. In Eberswalde befand sich das Büro des VEB Spezialhandel, Versorgungsbetrieb 8, mit

220 Vgl. Stadt Eberswalde (Hg.): Rolle der Konversion.

221 Vgl. ebd.

222 Vgl. Wühle: Besatzungstruppen, S. 48.

223 Vgl. Satjukow: Besatzer, S. 190.

224 Vgl. Wühle: Besatzungstruppen, S. 52.

zehn Mitarbeitern in der Innenstadt. Zudem existierte ein Versorgungslager (20 Mitarbeiter) im Stadtgebiet.²²⁵ Insgesamt arbeiteten 120 Mitarbeiter an sieben Standorten des Betriebes nördlich und östlich von Berlin.

Nachdem zunächst noch vor der Wiedervereinigung eine neue Vereinbarung zur Belieferung der sowjetischen Truppen von ostdeutscher Seite angestrebt worden war, kam es infolge der Währungsunion zu erheblichen Problemen auf sowjetischer Seite, die nicht mehr in der Lage war, die nun in D-Mark zu begleichenden Rechnungen zu bezahlen. In der Konsequenz versuchte die WGT die Versorgung ihrer Einheiten selbst zu organisieren.²²⁶

Anfang 1991 befand sich die Hälfte der noch 75 Mitarbeiter des Eberswalders Spezialhandelsbetriebs in Kurzarbeit. Als problematisch erwies sich für den im November 1990 in OBEMA Handelsgesellschaft mbH umbenannten Betrieb die Tatsache, dass seine Liegenschaften von sowjetischen Truppen aufgrund vertraglicher Grundlagen mitgenutzt wurden und damit nicht frei zugänglich gemacht werden konnten. Zwar reagierte die OBEMA auf das wegbrechende Geschäft mit der Errichtung zweier Verkaufsstellen für Lebensmittel in Neuruppin und Fürstenwalde, jedoch reduzierten sich die Erlöse aus dem Geschäftsbetrieb von 19 000 DM im Juli 1990 auf nur noch 9000 DM im Dezember des Jahres.²²⁷ Der von der THA im Amt bestätigte Geschäftsführer erstellte daraufhin Ende November 1990 ein Sanierungskonzept zur Rettung des Betriebs. Die Geschäftsführung plante einerseits auf der Basis eines neuen Vertrags die weitere Versorgung der WGT bis Ende 1994 sowie den Aufbau neuer Logistikapazitäten für westdeutsche Handelsmärkte und Speditionen.²²⁸ Die Finanzierung des Geschäfts mit den sowjetischen Truppen, die über keinerlei finanzielle Möglichkeiten verfügten, sowie der Umstrukturierung des

225 Vgl. ebd., S. 53.

226 Vgl. Unternehmenskonzept der OBEMA GmbH vom November 1990, S. 2, KA Barnim, M.I.OBEMA, Nr. 30253, unfol.

227 Vgl. Lagebericht der OBEMA Handelsgesellschaft zum Jahresabschluss 1990 vom 28.2.1991, KA Barnim, M.I.OBEMA, Nr. 30254, unfol.

228 Vgl. Unternehmenskonzept OBEMA, o.D., S. 4f., KA Barnim, M.I.OBEMA, Nr. 30253, unfol.

Betriebs ließ die Geschäftsführung offen – in der Hoffnung, dass diese Mittel letztlich von der THA kommen würden.

Im Februar 1991 kündigte die sowjetische Seite endgültig alle bestehenden Aufträge zur Versorgung der Sowjetarmee im Raum Eberswalde.²²⁹ Mit der absehbaren Etablierung der westdeutschen Verbrauchermärkte wie Aldi, Plus oder Penny versagte die THA dem seiner Geschäftsgrundlage beraubten Betrieb weitere finanzielle Mittel. Zum 30. Juni 1991 stellte die OBEMA GmbH daher ihre Handelstätigkeit ein. Bis auf vier Mitarbeiter, die in der Verwaltung und der Vermietung des Grundvermögens des Betriebs benötigt wurden, erhielten die Beschäftigten ihre Kündigung mit Abfindungen in Höhe von 5000 DM; sämtliche Warenbestände wurden verkauft.²³⁰

Auch bedingt durch ein relativ hohes Stammkapital konnte die Gesellschaft formal bis 1994 mit der Vermietung von Wohnungen und Geschäftsräumen weiterexistieren. Am 21. Februar 1994 erfolgte der Beschluss zur Auflösung der OBEMA Handelsgesellschaft mbH. Als Liquidator wurde ein Cloppenburgischer Rechtsanwalt bestellt.²³¹ Die zur OBEMA gehörigen Grundstücke und Gebäude wurden auf die TLG übertragen und von dieser vermarktet.

An der Stelle der Lagerhalle wurde später ein Penny-Verbrauchermarkt gebaut.²³² Die endgültige Austragung der OBEMA aus dem Handelsregister erfolgte im November 2002.

229 Vgl. Lagebericht 1990, o.D., KA Barnim, M.I.OBEMA, Nr. 30254, unfol.

230 Vgl. Jahresabschluss zum 31. Dezember 1990, S. 29, KA Barnim, M.I.OBEMA, Nr. 30253, unfol.

231 Vgl. OBEMA Handelsgesellschaft mbH, Lagebericht 1992, November 1994, KA Barnim, M.I.OBEMA, Nr. 30255, unfol.

232 Vgl. Wühle: Besatzungstruppen, S. 53.

3. Folgen der Transformation auf kommunaler Ebene

Friedliche Revolution und politisch- gesellschaftlicher Umbruch

Der Sturz des SED-Regimes verlief in Eberswalde zwar leicht verzögert, im Wesentlichen aber parallel zum politischen Umbruch in der DDR.²³³ Ab Ende September 1989 kam es zu Treffen kleinerer Oppositionsgruppen unter dem Dach der Kirche. Nach einer ersten Demonstration am 13. Oktober erfolgten organisierte Proteste gegen die lokale Partei- und Stadtführung. Am 18. November 1989 liefen circa 10 000 Demonstranten von Finow aus nach Eberswalde bis zum Rathaus.²³⁴ Nach der Besetzung der Kreisdienststelle des MfS durch die Bürgerbewegung am 5. Dezember konstituierte sich vor Weihnachten 1989 der Runde Tisch mit Vertretern der SED und der Bürgerbewegung – unter anderen mit Vertretern der SDP –, womit eine »Zeit der lokalen Doppelherrschaft« begann.²³⁵ Diese endete am 6. Mai 1990 mit der Kommunalwahl in der DDR. Mithilfe der Wahlkampfunterstützung prominenter westdeutscher Politiker wie Willy Brandt, der am 10. März 1990 in Eberswalde auftrat, gelang es der SPD, aus der Kommunalwahl als Siegerin hervorzugehen. Mit 43 Prozent erzielte die Partei hier ihr bestes Ergebnis in allen Brandenburger Städten mit mehr als 50 000 Einwohnern.²³⁶ Zum Bürgermeister wurde Hans Mai gewählt. Mai, bis 1989 Lehrer für Sport und Geografie in Eberswalde, hatte sich bereits früh in der Bürgerbewegung engagiert und wurde 1990 zudem 1. Geschäftsführer der SPD im Bezirk Frankfurt (Oder).²³⁷ Auch

233 Vgl. Neckel: *Waldleben*, S. 41. Neckel verwendete in seiner Veröffentlichung den Namen »Waldleben« als Synonym für Eberswalde.

234 Vgl. *Die friedliche Revolution 1989/90 in Eberswalde*, <http://www.stadtspaziergaenge.de/> (Zugriff am 13.1.2022).

235 Vgl. Neckel: *Waldleben*, S. 45.

236 Vgl. ebd., S. 278.

237 Vgl. Hans Mai, in: *Chronik der Wende*, https://www.chronikderwende.de/lexikon/biografien/biographie_jsp/key=mai_hans.html (Zugriff am 13.1.2022).

der SPD-Kandidat für das Amt des Landrats des Kreises Eberswalde, Bodo Ihrke, der vor der Friedlichen Revolution beim Rohrleitungsbau Finow gearbeitet hatte, ging aus der Wahl siegreich hervor.²³⁸

In Stadt und Kreis bestand die neue politische Führung damit vornehmlich aus Initiatoren der örtlichen Bürgerbewegung und lokalen Gründungsmitgliedern der Sozialdemokratie. Diese besetzten nun die leitenden Verwaltungspositionen. Dabei handelte es sich um Personen, die »von Biographie und Habitus eher lokale Ausnahmen« waren und den politischen und kulturellen Mustern ihrer Umgebung wenig entsprachen.²³⁹ Gerade der neu gewählte Bürgermeister, aber auch sein Stellvertreter, der zuvor als Altenpfleger tätig war, verkörperten eine neue politische Elite, die sich von der bis dato dominierenden lokalen Gemeinschaft der SED-Kader deutlich unterschied.²⁴⁰ Dies wurde zu dem Zeitpunkt ein Problem, als die Betriebe ihren Status als wirtschaftsleitende Organisationen verloren. Insbesondere in den späten Jahren der DDR waren die Kommunen zur Bewältigung ihrer eigenen Aufgaben aufgrund der allgemeinen Material- und Güterknappheit weitgehend auf die Ressourcen der örtlichen Betriebe angewiesen.²⁴¹ Baubrigaden der Betriebe wurden für kommunale Zwecke eingesetzt, bauten Wohnhäuser, Spielplätze und Straßen. Die Stadtverwaltung hatte als Bittsteller ständig den Kontakt zu den Betrieben suchen müssen. Essenziell war dabei ein gutes Verhältnis des (SED-)Bürgermeisters zu den Betriebsdirektoren. Dieses basierte auf einem informellen Austausch, also einem Netzwerk persönlicher Beziehungen.²⁴² Letztlich ergab sich daraus ein Machtgefälle zwischen den Betrieben, die über die entsprechenden Kapazitäten verfügten, und der Kommunalverwaltung, die im Vergleich zur SED-Kreisleitung nur geringe Gestaltungsmöglichkeiten besaß. Ein Mitarbeiter der Kommunalverwal-

238 Ihrke blieb schließlich 28 Jahre Landrat, ab 1993 im Kreis Barnim. Vgl. Jeder Abschied ist auch ein Anfang, in: Märkische Oderzeitung vom 13.7.2018.

239 Neckel: Waldleben, S. 47.

240 Vgl. ebd., S. 48.

241 Vgl. ebd., S. 61.

242 Vgl. ebd., S. 62.

tung veranschaulichte dieses ungleiche Verhältnis mit der Feststellung: »Die Betriebsleiter waren die großen Kings.«²⁴³

Ab Sommer 1990 zeigte sich, dass durch die Wahlen zwar die politische Herrschaft neu organisiert wurde, zugleich aber die bisherigen Betriebsdirektoren in Eberswalde bis auf eine Ausnahme im Amt blieben. Sie traten aus der SED aus und fungierten zunächst weiterhin als Geschäftsführer der in GmbHs umgewandelten Betriebe.²⁴⁴ Unterstützung erhielten sie dabei nicht nur von Teilen der Belegschaft. Auch die THA sah sich außerstande, das Leitungspersonal – sofern der Druck aus den Belegschaften wegen politischer Vorbelastungen nicht zu groß wurde – zu entlassen, zumal es sich vielfach um Fachleute handelte, die ihren Aufstieg nicht primär ihrem Parteibuch, sondern ihrer Expertise und ihrem beruflichen Engagement zu verdanken hatten.²⁴⁵ Stattdessen setzte die THA auf die Besetzung der Aufsichtsräte mit westdeutschen Branchenexperten und auf deren Kontrollfunktion.²⁴⁶

Damit entwickelte sich in Eberswalde eine Parallelstruktur, denn die Betriebsleitungen wehrten sich gegen den zunehmenden kommunalen Gestaltungsanspruch. Der Wirtschaftsdezernent, vor 1990 Mitglied des Kreistags Eberswalde für die LDPD (Liberal-Demokratische Partei Deutschlands), erklärte dazu:

»Also ich hatte sehr starke Konflikte mit den Geschäftsführern, weil die überhaupt nicht bereit waren, mit der Stadt zu kooperieren. Die hatten das nicht nötig, und deswegen hatte ich schon angefangen, jetzt mit Satzungsrecht die dann kleinzukriegen und ihre Betriebe zu überplanen, und zu sagen, was sie dürfen und was sie nicht dürfen, weil sie's nicht freiwillig gemacht haben.«²⁴⁷

243 Vgl. ebd., S. 60 u. 63.

244 Vgl. ebd., S. 70.

245 Vgl. Hürtgen: Die Akteure der Herrschaft im Industriebetrieb der DDR.

246 Vgl. Schwalbach: Arbeitsschwerpunkte der Treuhandanstalt, S. 190; Wer kennt einen, der passt?, in: Der Spiegel vom 14.1.1991.

247 Neckel: Waldleben, S. 73.

In ähnlicher Weise kritisierte der neue Hauptdezernent der Verwaltung und stellvertretende Bürgermeister Ende 1990, dass das alte ökonomische Establishment die Integrität der neuen politischen Ordnung nur widerwillig anerkannte: »Diese neuen alten Geschäftsführer, die haben mit der Stadtverwaltung und mit den neuen Leuten nichts im Sinn. Und die versuchen jetzt wirklich, gegen die Stadt zu arbeiten. Und da denk' ich, da muß unbedingt was passieren, ansonsten läuft hier überhaupt nichts.«²⁴⁸ Und der aus Rheinland-Pfalz stammende Baudezernent, der 1990 auf Anfrage des neu gewählten Bürgermeisters nach Eberswalde kam, musste feststellen, dass die Geschäftsführer der Treuhandbetriebe »von sich aus nicht zur Zusammenarbeit mit der lokalen Regierung« bereit waren.²⁴⁹

Die unterschiedlichen Sozialisierungen und Erwartungshaltungen der Geschäftsführer der Betriebe und der neuen Verwaltungsspitze verhinderten so die Herausbildung lokaler Vergemeinschaftungsprozesse sowie gemeinsamer Positionen gegenüber der Treuhandanstalt. Vielmehr ergab sich eine Art rivalisierende Herrschaft, in deren Konsequenz die Kommunikation zwischen Stadt und Betrieben zum Erliegen kam und die Kommune nicht in strategische Entscheidungen zur Neuausrichtung der Betriebe eingebunden wurde bzw. werden wollte wie der Bürgermeister betonte:

»Insofern spielte die Wirtschaft eine ganz geringe Rolle. Da war ich froh, dass das Land und die Kombinate zuständig waren. Aber ich mußte versuchen, die Folgen abzumildern, zu helfen, Arbeitsplätze zu erhalten, mit vor dem Werktor stehen und demonstrieren, dass der Betrieb nicht zugemacht wird, mit Investoren sprechen, mit dem Landrat zusammen den Gewerbepark errichten.«²⁵⁰

248 Ebd., S. 74.

249 Ebd., S. 72.

250 Interview mit Hans Mai.

Aufgrund des mangelnden Austauschs mit den Betriebsleitungen sowie der beschränkten kommunalen Handlungsmöglichkeiten konzentrierte sich die Stadtverwaltung Eberswalde vor allem auf die von ihr direkt beeinflussbare Herausbildung neuer Wirtschaftsstrukturen. So setzte der Baudezernent durch, dass das Stadtzentrum zukünftig frei von industrieller Nutzung bleiben sollte. Zudem entzog er dem Schlacht- und Verarbeitungskombinat das ehemalige Vertragsarbeiterwohnheim, um dort das Arbeits- und Finanzamt unterzubringen.²⁵¹ Zu solchen Maßnahmen sah sich die Stadtverwaltung auch deshalb gezwungen, da es zu Beginn ihrer Arbeit an den materiellen und organisatorischen Voraussetzungen zur Erledigung ihrer Aufgaben mangelte. So beschrieb der neu gewählte Bürgermeister das Verwaltungspersonal aus bisherigen und neuen Mitarbeitern vor dem Hintergrund der neu zu erlernenden Verordnungen und Rechtsvorschriften als »viele engagierte Leute, die keine Ahnung hatten«, wobei er sich selbst miteinbezog.²⁵² Darüber hinaus fehlte es zunächst an der technischen und personellen Grundausstattung für die Verwaltungsarbeit: »Wir hatten keine Notare, keine rechtlichen Fachleute.«

Die Hauptprobleme drehten sich aus Sicht des Stadtoberhauptes um den personellen und organisatorischen Aufbau der Verwaltungsstrukturen, die Eigentumsrückübertragungsverfahren sowie den Abzug der sowjetischen Truppen bzw. dessen Folgen.²⁵³ Mit den seit Anfang 1991 einsetzenden Massenentlassungen in den THA-Betrieben wurde die Stadt zudem vor eine neue Herausforderung gestellt, die in den kommenden Monaten und Jahren erhebliche finanzielle, soziale und organisatorische Probleme verursachte.

251 Vgl. Neckel: Waldleben, S. 73f.

252 Interview mit Hans Mai.

253 Vgl. ebd. Dabei erwiesen sich aus Sicht des Bürgermeisters insbesondere die Überprüfungen auf MfS-Tätigkeit als außerordentlich schwierig.

Arbeitslosigkeit und beschäftigungs- politische Maßnahmen

Arbeitslosigkeit als neues Phänomen

Dass der Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft nicht ohne das bis dahin in der Vollbeschäftigtengesellschaft der DDR unbekannte Phänomen der Arbeitslosigkeit realisiert werden konnte, wurde im Zuge der Friedlichen Revolution bereits früh und auch auf regionaler Ebene wie etwa im Rat des Bezirks in Potsdam diskutiert.²⁵⁴ Erste Entlassungen betrafen Ende 1989/Anfang 1990 vor allem Problemgruppen wie Alkoholiker oder sogenannte Arbeitsbummelanten sowie die hauptamtlichen Apparate der SED und der Massenorganisationen.²⁵⁵ Tatsächlich stieg die Zahl der Arbeitslosen in der DDR aber auch durch die sich entwickelnde ökonomische Krise bereits bis Juni 1990 auf 142 000.²⁵⁶ Als Zäsur für die weitere Beschäftigtenentwicklung erwiesen sich die Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion zum 1. Juli 1990 und die damit verbundene Einführung der D-Mark in der DDR.²⁵⁷ Die von der Regierung de Maizière zugleich eingeführte Kurzarbeiterregelung wurde dabei rasch in erheblichem Maße in Anspruch genommen. Zählte Brandenburg im Juli 1990 bereits 146 000 Kurzarbeiter, waren es im September 312 000 und damit 22 Prozent aller Beschäftigten im Land Brandenburg.²⁵⁸ Trotz dieser Regelung kam es im Land zu einem stetigen Anstieg der Arbeitslosigkeit. Ende November 1990 lag die Arbeitslosenquote im Arbeitsamtsbezirk

254 Vgl. Rat des Bezirkes Potsdam, Gedanken über die weitere inhaltliche Arbeit der Ämter der Arbeit in einem erneuerten Sozialismus vom 24. 11. 1989, BLHA, Rep. 401 RdB Pdm, Nr. A4038, Bl. 4–7.

255 Vgl. Kotsch: Brandenburg zwischen Auflösung und Wiederbegründung, S. 603 f. Der Begriff »Arbeitsbummelant« diente als Sammelbezeichnung für unzuverlässige Betriebsangehörige, die durch häufige Verspätungen, geringe Arbeitsleistungen oder ihre generelle Verweigerungshaltung auffielen. Vgl. Hoffmann: Leistungsprinzip und Versorgungsprinzip, S. 94.

256 Vgl. Hoffmann: Der selbst ernannte Musterschüler, S. 189 f.

257 Vgl. ebd.

258 Vgl. Deutscher Industrie- und Handelstag (Hg.): Produktionsstandort Brandenburg, S. 29.

Eberswalde, zu dem neben dem Landkreis Eberswalde auch die landwirtschaftlich geprägten Kreise Templin und Prenzlau zählten, bereits bei 7,7 Prozent und damit über dem Landesdurchschnitt.²⁵⁹

Beschäftigung und Arbeitslosigkeit in Brandenburg und Eberswalde

Während die Arbeitslosenquote in Brandenburg nach der Wiedervereinigung weiter anstieg, sank parallel dazu die Anzahl der Erwerbstätigen. Wurden 1989 in den drei Brandenburger Bezirken noch 1,53 Millionen Erwerbstätige gezählt, verringerte sich diese Zahl bis Ende 1994 auf knapp 1,1 Millionen.²⁶⁰ Zu einem sprunghaften Anstieg der Arbeitslosigkeit kam es, als am 31. Juni 1991 in der Metallbranche der tariflich garantierte Kündigungsschutz für Arbeitnehmer auslief und zum Jahreswechsel 1991/92 die bisher bestehende Kurzarbeiterregelung endete. Die Betriebe nahmen die jeweils veränderten Rahmenbedingungen zum Anlass, sich vor dem Hintergrund des immensen Kostendrucks von einem Großteil ihrer Belegschaft zu trennen. Diese Massenentlassungen wurden im Jargon der THA-Mitarbeiter als »Großfluttag« bezeichnet.²⁶¹ Dadurch kam es im Juli 1991 sowie im Januar 1992 in ganz Ostdeutschland zu einem starken Zuwachs um jeweils etwa 325 000 bzw. 416 000 Arbeitslose.²⁶² In Brandenburg stieg die Erwerbslosenquote bis 1993 stetig an und erreichte im Jahresdurchschnitt 1993 und 1994 jeweils 15,3 Prozent.²⁶³ Mit einem Anteil von etwa zwei Dritteln an den Arbeitslosen waren Frauen dabei über-

259 Vgl. ebd., S. 27.

260 Vgl. Statistisches Bundesamt: Sonderreihe für das Gebiet der ehemaligen DDR, S. 19.

261 Vgl. Wer hält das Versprechen?, in: Die Zeit vom 21.6.1991.

262 Vgl. Bundesanstalt für Arbeit (Hg.): Arbeitsmarkt 1991, S. 782; Bundesanstalt für Arbeit (Hg.): Arbeitsmarkt 1992, S. 933. Im Arbeitsamtbezirk Eberswalde gingen bereits bis Mitte Oktober 1991 Ankündigungen für die Entlassung von 10 000 Beschäftigten ein. Vgl. 10 000 Entlassungen in Eberswalde angekündigt, in: Der Tagespiegel vom 10.10.1991.

263 Vgl. Bundesanstalt für Arbeit (Hg.): Arbeitsmarkt 1994, S. 155.

durchschnittlich stark von Erwerbslosigkeit betroffen.²⁶⁴ Ursächlich für die hohe Frauenarbeitslosigkeit war einerseits der Umstand, dass kaum wettbewerbsfähige Branchen mit einem hohen weiblichen Beschäftigtenanteil wie zum Beispiel die Textilindustrie von starken Schrumpfungsprozessen betroffen waren. Darüber hinaus arbeiteten Ehepartner oftmals gemeinsam in einem Großbetrieb. Die Übernahme des westdeutschen Wirtschafts- und Gesellschaftsmodells führte in Teilen zu einer Rückkehr des männlich dominierten Ernährermodells im Transformationsprozess und zu verstärkten Ungleichheitsverhältnissen zwischen den Geschlechtern.²⁶⁵ Zunächst verloren daher Frauen ihre Arbeit, während zumindest der männliche Ehepartner seine Arbeit behalten sollte, um die Familie versorgen zu können.²⁶⁶

Eine ähnliche Entwicklung wie in ganz Brandenburg ließ sich in Eberswalde beobachten. Hier hatten allerdings die sich hinziehenden Privatisierungsbemühungen der Großbetriebe einen etwas verzögernden Effekt auf den Anstieg der Arbeitslosigkeit. Lag die Arbeitslosenquote im Jahr 1992 noch unter dem Landesdurchschnitt, überstieg sie diesen schließlich 1993 und 1994 mit 15,9 bzw. 17 Prozent.²⁶⁷ Im Mai 1994 war der Arbeitsamtsbezirk Eberswalde die Region mit der höchsten Arbeitslosenquote in Brandenburg.²⁶⁸ Das Verhältnis von Arbeitslosen zu offenen Stellen lag zu dieser Zeit in der Stadt bei etwa 30:1.²⁶⁹

264 Vgl. DGB Kreis Eberswalde: Geschäftsbericht 1992–1993, S. 46 f.

265 Vgl. Kröplin/Schnecking: Ostdeutsche Frauen im Transformationsprozess, S. 283–317.

266 Ehrlich: Arbeitslosigkeit und zweiter Arbeitsmarkt, S. 26 f.; Kronauer/Vogel: Regionale Arbeitsmarktentwicklung und Arbeitslosigkeit, S. 77–97.

267 Vgl. Stadt Eberswalde-Finow (Hg.): Statistischer Jahresbericht 1994, S. 1.

268 Erwerbslosigkeit im Mai weiter rückgängig, in: Neue Zeit vom 8.6.1994.

269 Vgl. Beyer: Ostdeutsche Kommunen, S. 23.

Tabelle 32: Arbeitslosigkeit in Eberswalde²⁷⁰

	31.12.1991	31.12.1992	31.12.1993	31.12.1994
Hauptamt (Stadt) Eberswalde	5360	5180	5954	6149
Arbeitslosenquote Stadt Eberswalde (in Prozent)	12,2	12,8	15,9	17,0
Frauenanteil an Arbeitslosen, Stadt Eberswalde (in Prozent)	59,3	60,4	62,4	61,4

Die offizielle Arbeitslosenstatistik erfasste jedoch nur zu einem gewissen Grad das tatsächliche Ausmaß der Auswirkungen der Transformation auf den ostdeutschen Arbeitsmarkt. Das hierfür maßgebliche Kriterium der Unterbeschäftigung verdeutlichte den rasanten Schwund regulärer Beschäftigungsverhältnisse. Während in Ostdeutschland schon 1991 gleichzeitig bis zu 2,1 Millionen Menschen von Maßnahmen wie Kurzarbeit, Vorruhestands- bzw. Altersübergangsgeldern (seit dem 1. Juli 1991 bereits mit Vollendung des 55. Lebensjahrs), Fortbildungen und Umschulungen (FuU) sowie Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM) betroffen waren, zählte Brandenburg im Jahresdurchschnitt 1992 zusätzlich zu den offiziell 182 000 Arbeitslosen 311 000 weitere Personen in derartigen arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen.²⁷¹ Insgesamt ergab sich damit 1992 eine Unterbeschäftigungsquote von 35 Prozent, was in etwa dem ostdeutschen Durchschnitt entsprach.²⁷² Noch stärker traf es Eberswalde: Im Frühjahr 1993 war dort beinahe jeder zweite Erwerbsfähige unterbeschäftigt.²⁷³

270 Vgl. Stadt Eberswalde-Finow (Hg.): Statistischer Jahresbericht 1994, S. 1.

271 Eigene Berechnung nach DGB-Bezirk Eberswalde: Geschäftsbericht 1992–1993, S. 46.

272 Vgl. Bundesanstalt für Arbeit (Hg.): Arbeitsmarkt 1992, S. 956.

273 Kabinett unter Stahldruck, in: Neue Zeit vom 3.3.1993.

Tabelle 33: Arbeitsmarkt und arbeitsmarktpolitische Instrumente in Brandenburg²⁷⁴

	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Arbeitslose	141 172	182 342	180 418	178 842	164 608	187 051
Kurzarbeiter	246 182	37 800	15 579	9985	9752	7307
ABM nach § 91 und 249 AFG	33 857	58 365	38 743	45 171	51 194	40 997
Fortbildung und Umschulung	41 000	62 409	45 999	32 127	35 006	38 624
Vorruhestands- oder Altersübergangsgeld	87 979	130 172	137 330	105 227	61 067	30 444
Unterbeschäftigung (in Prozent)	33,8	35,0	27,9	25,0	21,6	21,6

FuU sowie insbesondere die ABM bildeten die wichtigsten arbeitsmarktpolitischen Instrumente, die über Transferzahlungen bei gleichzeitiger Nichtbeschäftigung hinausgingen. Ziel der ABM war es, Arbeitsplätze über einen bestimmten Zeitraum zu sichern sowie damit auch die Voraussetzung zur Entstehung neuer Arbeitsplätze zu schaffen. Arbeiten, die im öffentlichen Interesse lagen, konnten so entsprechend dem Paragraphen 91 des Arbeitsförderungsgesetzes durch die Gewährung von Zuschüssen an die Träger der Maßnahmen gefördert werden, »soweit die Arbeiten sonst nicht oder erst zu einem späteren Zeitpunkt durchgeführt würden und die Förderung nach Lage und Entwicklung des Arbeitsmarktes zweckmäßig erscheint«.²⁷⁵ Laut Gesetzgeber sollten dadurch Voraussetzungen für die Beschäftigung von Arbeitslosen in Dauerarbeit geschaffen, insbesondere die Folgen von Strukturveränderungen oder der technischen Entwicklung ausgeglichen oder strukturverbessernde Maßnahmen ermöglicht werden. Darüber hinaus boten die ABM Arbeitsgelegenheiten für langfristig arbeitslose Arbeitnehmer sowie die Möglichkeit zur Verbesserung der sozialen Infrastruktur und der Erhaltung der Umwelt.

274 Vgl. Bundesanstalt für Arbeit (Hg.): Arbeitsmarkt 1991 bis 1996.

275 Vgl. Bundesgesetzblatt, Nr. 51 vom 28. Juni 1969, S. 597 f.

Zur Durchführung von ABM und von FuU bedurfte es jedoch in Ostdeutschland zunächst der Gründung von Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften. Um die Finanzierung und die Beteiligung daran war jedoch zwischen der THA und den ostdeutschen Landesregierungen im Frühjahr 1991 ein Streit entbrannt, da sich die THA aus Kostengründen zunächst weigerte, sich an den Gesellschaften zu beteiligen.²⁷⁶ Der letztlich gefundene Kompromiss führte am 17. Juli 1991 zur Rahmenvereinbarung von THA, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden und Landesregierungen über die Bildung von »Gesellschaften zur Arbeitsförderung, Beschäftigung und Strukturentwicklung« (ABS). Diese sah neben der Gründung von Trägergesellschaften auf Landesebene bei einer 10-prozentigen Beteiligung der THA auch die Schaffung regionaler sowie betriebsnaher Trägergesellschaften zur Beschäftigung und Qualifizierung in Ostdeutschland vor.²⁷⁷ Wie in den anderen ostdeutschen Bundesländern gab es daraufhin auch in Brandenburg eine Neugründungswelle von Beschäftigungsgesellschaften. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung zählte zum Jahresende 1991 insgesamt 333 Arbeitsförderungsgesellschaften, davon mit 86 die meisten in Brandenburg (zum Vergleich: in Thüringen wurden im selben Zeitraum gerade einmal 28 gegründet).²⁷⁸ Zwischen 1992 und 1994 veränderte sich der Schwerpunkt der Maßnahmen in den Trägergesellschaften. Während 1992 noch über 6000 Menschen in FuU-Maßnahmen waren, ging diese Zahl bis 1994 auf etwa 700 zurück.²⁷⁹ Mit 19 500 Maßnahmenteilnehmern (von insgesamt 24 500 in den ABS-Gesellschaften) wurde der größte Teil 1994 im Rahmen von ABM und ab 1993 auch nach Paragraph 249h AFG finanziert.²⁸⁰ Dieser Paragraph ermöglichte speziell für die neuen Länder staatliche Lohnzuschüsse zur »produktiven Arbeitsförderung« von bis zu 80 Prozent des Gehalts für zuvor Arbeitslose und entsprach in etwa den durchschnitt-

276 Vgl. Streit um Beschäftigungsgesellschaften, in: Neues Deutschland vom 22.6.1991; Schroeder: Das Modell Deutschland, S. 305.

277 Vgl. Ermischer/Schreiber: Arbeitsfördergesellschaften, S. 189.

278 Vgl. Bauer/Kühnert: Arbeitsfördergesellschaften im Land Brandenburg, S. 200.

279 Vgl. ebd., S. 202.

280 Vgl. Brinkmann/Hiller/Völkel: Entwicklung von Beschäftigungsgesellschaften, S. 490.

lichen monatlichen Aufwendungen für Arbeitslosengeld und Arbeitslosenhilfe mit einer Befristung von maximal drei Jahren.²⁸¹ Die Landesregierung setzte das Beschäftigungsprogramm vor allem zur Förderung von Sanierungsprojekten an großen Industriestandorten ein. So wurden von 4250 Arbeitnehmern, die bis September 1993 über das AFG eine temporäre Beschäftigung fanden, mehr als 2000 in der Stahl- und Metallbranche eingesetzt, davon wiederum allein 400 bei EKO Stahl.²⁸² Um diese temporären Arbeitsplätze anbieten zu können, bedurfte es institutioneller Voraussetzungen in Form von Beschäftigungsgesellschaften. Auch in Eberswalde wurde eine dementsprechende Einrichtung gegründet.

Die Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft mbH Eberswalde-Finow

Noch vor der Rahmenvereinbarung vom 17. Juli 1991 kam es in der Finow Rohrleitungs- und Apparatebau GmbH (FRAB) zur Überlegung, eine Beschäftigungsgesellschaft zu gründen. 1989 waren im vormaligen VEB Rohrleitungsbau Finow circa 1100 Mitarbeiter beschäftigt. Der Betrieb war in der DDR alleiniger Hersteller von Rohrleitungselementen für den Kernkraftwerks- und den konventionellen Kraftwerksanlagenbau.²⁸³ Durch die Entscheidung zum Verzicht auf die Nutzung der Kernkraft in Ostdeutschland und ausbleibende Neubauprojekte im übrigen Kraftwerksbau sah sich die FRAB gezwungen, bis September 1991 etwa 750 Arbeitnehmer zu entlassen.²⁸⁴ Neben einem möglichst sozialverträglichen Abbau von 350 Arbeitsplätzen durch Frühverrentungen oder Jobwechsel sollten die übrigen 400 ehemaligen Beschäftigten des Werkes schließlich unter dem Dach der Beschäftigungsgesellschaft durch ABM sowie FuU eine beruf-

281 Vgl. Oschmiansky: Beschäftigung schaffende Maßnahmen.

282 Vgl. Beschäftigungswirksame Projekte § 249 AFG vom 1.9.1993, BLHA, Rep. 1600 MASFG, unfol.

283 Gesellschaft zur Erforschung und Förderung der Märkischen Eiszeitstraße: VEB Rohrleitungsbau Finow.

284 Schreiben des Landrats des Kreises Eberswalde an das Institut für Deutsche Wirtschaft vom 12.9.1991, KA Barnim, M.I.BQG, Nr. 27291, unfol.

liche Perspektive erhalten. Als Gesellschafter sollten der Stammbetrieb sowie die Kommune agieren.²⁸⁵ Einen ersten Antrag zur Gründung einer Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft stellte der Geschäftsführer des Betriebs bei der THA-Zentrale Ende Juni 1991.²⁸⁶ Die Gründung der Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft mbH Eberswalde-Finow (BQG) erfolgte schließlich am 8. November 1991. Ein Kooperationsvertrag mit der THA und dem Stammbetrieb ermöglichte zunächst die kostenlose Nutzung von Räumlichkeiten auf dem Werkgelände sowie Finanzierungshilfen. Durch die Stadt Eberswalde und das Land Brandenburg (Sofortprogramm »Qualifizierung und Arbeit für Brandenburg«) erfolgte eine Vorfinanzierung der Sachkosten unter anderem für die Ausstattung der Arbeitsplätze mit Büromaterialien sowie Sachmitteln für die Beschäftigten der Gesellschaft (insgesamt 180 000 DM), während die Personalkosten vom Arbeitsamt Eberswalde übernommen wurden.²⁸⁷ Noch während des organisatorischen Aufbaus erfolgte die Loslösung der BQG vom Stammbetrieb. Landkreis und Stadt übernahmen jeweils 50 Prozent der Gesellschafteranteile.²⁸⁸

1992 begannen die ersten Maßnahmen nach der Genehmigung durch das Arbeitsamt. Zu den Schwerpunktprojekten zählten in der Folge die Rekonstruktion des Treidelwegs am Finowkanal als Rad- und Wanderweg (mit 20 ABM-Stellen), der Aufbau eines frauenpolitischen Beratungszentrums sowie Maßnahmen zur Verschönerung von städtischen Grünanlagen und Spielplätzen.²⁸⁹ Sieben ABM-Stellen wurden im Eberswalder Zoo zur Betreuung und Pflege des Tierbestands geschaffen und 20 Arbeitnehmer waren zwischen 1992 und 1994 in der Kinderbetreuung eines Jugendzentrums tätig. Ende 1992 beschäftigte die BQG allein aus dem

285 Vgl. ebd., S. 2.

286 Vgl. Antrag zur Gründung einer Beschäftigungsgesellschaft vom 28.6.1991, KA Barnim, M.I.BQG, Nr. 27291, unfol.

287 Vgl. Lagebericht für das Geschäftsjahr 1991 der BQG mbH Eberswalde-Finow vom 2.3.1992, ebd.

288 Vgl. Hagen u. a.: Arbeitsmarktpolitische Instrumente, S. 43.

289 Vgl. Abschlussberichte und Dokumentation von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen, o. D., KA Barnim, M.I.BQG, Nr. 27321, unfol.

Stammbetrieb FRAB etwa 100 Mitarbeiter in ABM und 70 in FuU. Ein Großprojekt bildete 1995 die Beräumung und Sanierung des von der Stadt gekauften ehemaligen Geländes des chemischen Werkes. Die BQG blieb auch in der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre ein wichtiger Arbeitgeber. 1996 beschäftigte die Gesellschaft zeitgleich etwa 300 ABM-Kräfte und koordinierte insgesamt 1057 ABM-Stellen.²⁹⁰

Schwerpunkte der verschiedenen Projekte blieben Sanierungs- und Verschönerungsarbeiten (ehemaliges Militärgelände, Warmwalzwerk, Denkmäler) sowie soziale Arbeit. Nicht alle Anträge wurden vom Arbeitsamt auch bewilligt. So blieb der Versuch der Kreisverwaltung erfolglos, über ABM Schreibkräfte für das Bauordnungsamt sowie Mitarbeiter für Archivierungsarbeiten im Vermögensamt zu finanzieren, da es sich um laufende Verwaltungsarbeiten der Kommune handelte, für die keine Zuschüsse gewährt wurden.²⁹¹ Bisweilen führten die letztlich aus Bundesmitteln finanzierten ABM zu Versuchen der missbräuchlichen Anwendung. Ein Siebdrucker erbat etwa von der Stadtverwaltung Hilfe, um die Fassade seines Privathauses durch ABM renovieren zu lassen, was seiner Meinung nach im öffentlichen Interesse lag, da dieses Haus eine »ausgeprägte, erhaltens- und schützenswerte Fassade aufweist«.²⁹² Ein persönliches Gespräch in der Kreisverwaltung beendete schließlich die Hoffnung des Antragsstellers. Derartige versuchte Zweckentfremdungen bildeten allerdings die Ausnahme.

Die stattdessen von der BQG realisierten Projekte leisteten generell einen bedeutenden sozialen und strukturpolitischen Beitrag zur Erhöhung der Standortqualität in Eberswalde. Dabei stellte die Arbeit der Beschäftigungsgesellschaft auch keine Konkurrenz für den ersten Arbeitsmarkt dar, denn die Maßnahmen wurden mit der IHK Eberswalde, die jeweils eine Unbedenklichkeitserklärung ausstellte, grundsätzlich abgestimmt.

290 Vgl., Schreiben der BQG an die Stadt Eberswalde vom 29.8.1997, ebd.

291 Vgl. Schreiben des Arbeitsamtes Eberswalde an die Kreisverwaltung, Betreff: Zusätzliche Schreibarbeiten im Bauordnungsamt, vom 17.6.1991, KA Barnim, M.I. BQG, Nr. 27302, unfol.

292 Antrag auf ABM-Maßnahme »Renovierung der Fassade« vom 25.7.1991, ebd.

Private Anbieter wurden somit nicht, wie gelegentlich kritisch angemerkt wird, durch beschäftigungspolitische Maßnahmen verdrängt.²⁹³ Vielmehr wurde es der Stadtverwaltung Eberswalde ermöglicht, dringende Maßnahmen der kommunalen Selbstverwaltung, für deren Finanzierung eigene Mittel fehlten, über Mittel des Arbeitsamts zu realisieren. Zwar hatte die BQG Eberswalde-Finow mbH damit gleichzeitig eine wichtige Auffangfunktion für ehemalige Beschäftigte von THA-Betrieben, denen das Schicksal offener Arbeitslosigkeit zunächst erspart wurde.²⁹⁴ Zugleich gelang es ihr aber nicht wie erhofft, in ausreichendem Maße eine Brückenfunktion in reguläre Beschäftigungsverhältnisse zu übernehmen. Der Großteil der ABM-Beschäftigten wurde nach Abschluss der Maßnahmen arbeitslos. In Brandenburg betraf dies im Durchschnitt 70 Prozent der Teilnehmer, wobei nur 16 Prozent in ein reguläres Arbeitsverhältnis kamen.²⁹⁵ Der von der Beschäftigungsgesellschaft ausgehende beschäftigungspolitische Impuls bildete für die Stadt Eberswalde dennoch einen wichtigen Beitrag. Der bis 1995 amtierende Bürgermeister konstatierte: »Sie hat dazu beigetragen, den sozialen Frieden wenigstens einigermaßen aufrechtzuerhalten.«²⁹⁶

Die Treuhandanstalt im Fokus der Kommunalpolitik – Ein »neues Politbüro«?

Anders als mit den erst ab Herbst 1990 bestehenden Landesregierungen begann der Austausch der THA mit den Kommunen bereits im Sommer 1990. Im August 1990 teilte die THA den ostdeutschen Kreisen und Kommunen mit, dass sie die Verkaufsläden und Gaststätten der staatlichen Handelsorganisation eigenverantwortlich ausschreiben durften. Im Kreis Rathenow im Havelland war daraufhin ein Vergabeausschuss

293 Vgl. Hagen u. a.: Arbeitsmarktpolitische Instrumente, S. 169.

294 Vgl. Bauer/Kühnert: Arbeitsfördergesellschaften im Land Brandenburg, S. 205.

295 Vgl. ebd., S. 203.

296 Interview mit Hans Mai.

unter der Leitung des Landrats mit Vertretern des Kreistags und der IHK eingerichtet worden, an dem auch ein Mitarbeiter aus der THA-Außenstelle Potsdam teilnahm.²⁹⁷ Dieser Ausschuss hatte bereits Bieterverfahren beendet und Verkäufe eingeleitet. Im Oktober 1990 ordnete die nun mit westdeutschem Führungspersonal besetzte THA jedoch an, eine Gesellschaft zur Privatisierung des Handels mbH (GPH) zu gründen, die mit der Privatisierung von insgesamt 45 000 Objekten und Verkaufsstellen des Handels in Ostdeutschland beauftragt werden sollte.²⁹⁸ Die Treuhand widerrief zugleich die bisherige Praxis und erklärte bereits getätigte Verkäufe für ungültig.²⁹⁹

Gegen diese Entscheidung regte sich rasch Widerstand bei den Kommunen, die nicht nur vergeblich um Auskunft bei der THA baten, sondern auch auf Entscheidungen zur Übergabe von Grundstücken und Gebäuden aus dem offiziellen Treuhandbesitz in kommunales Eigentum warteten.

Anfang 1991 zeigte sich eine zunehmende Unzufriedenheit bei den Städten und Gemeinden Brandenburgs über die THA. In einer Beratung der Präsidenten der Kreistage und Vorsitzenden der Stadtverordnetenversammlungen wurde die Arbeitsweise der THA als »äußerst schleppend« bezeichnet und deren Entscheidungen als »wenn überhaupt, nicht im Sinne der Kommunen«.³⁰⁰ Da der THA attestiert wurde, das Mitspracherecht der Kommunen zu ignorieren, einigten sich die Kommunalvertreter auf Anregung des Landrats des Kreises Rathenow darauf, einen Beschwerdebrief an THA-Präsident Rohwedder zu verfassen. In diesem kritisierten die Unterzeichner nicht nur die mangelnde Kommunikation und »undurchsichtige Verfahrensweisen« der THA, sondern bezeichneten auch die veränderte Vergabepaxis der Handelsobjekte als »skanda-

297 Vgl. Kreisverwaltung Eberswalde: Bericht anlässlich der Sonderkreistagssitzung am 20.3.1991 zum Thema: Arbeitsweise der Treuhandanstalt, S. 4, KA Barnim G.I.KVE 28036, unfol.

298 Vgl. Treuhand privatisiert jetzt den Handel, in: Berliner Zeitung vom 17.10.1990.

299 Vgl. Bernhardt: HO – Die Privatisierung eines Verkaufsnetzes, S. 80.

300 Protokoll über die Beratung mit den Präsidenten der Kreistage und Vorsitzenden der Stadtverordnetenversammlungen des Landes Brandenburg am 6.2.1991 in Rathenow, S. 2, KA Barnim, G.I.KVE, Nr. 28025, unfol.

lös«.³⁰¹ Der Kritik, dass Rohwedder den Kreistagen und Kreisverwaltungen zu wenig Beachtung schenke, »die doch eigentlich Ihre Partner sein könnten«, schloss sich ein Ultimatum an, innerhalb von drei Wochen verbindliche Entscheidungen über die Rückführung von kommunalem Eigentum zu treffen und die Privatisierung des Handels den Kommunen zu überlassen.³⁰² Abschließend wurde Rohwedder empfohlen, den Kreisverwaltungen weiterführende Entscheidungskompetenzen einzuräumen, »da wir die örtlichen Gegebenheiten und Zusammenhänge viel besser einschätzen können als Ihre Mitarbeiter«.

Ob und inwiefern Rohwedder auf das Schreiben überhaupt reagiert hat, ist nicht überliefert. Die Absender erhielten jedenfalls keine Antwort aus Berlin, was die Kommunalvertreter dazu veranlasste, am 20. März 1991 landesweite Sondersitzungen der Kreistage und Stadtverordnetenversammlungen zur Tätigkeit der Treuhand einzuberufen, die über einen Antrag zur veränderten Arbeitsweise der THA abstimmen sollten. Im Rahmen der Debatte des Eberswalder Kreistags, in der die Befürchtung geäußert wurde, die THA könne zu einem »zweiten Politbüro« für Brandenburger Kommunen werden,³⁰³ kritisierte der Wirtschaftsdezernent des Kreises den wirtschaftlichen Transformationsprozess scharf: »Was für die Osis bleibt, sind sterbende Betriebe, leere Felder, ruinierte Genossenschaften.«³⁰⁴ Zugleich bezeichnete er die bisherige Zusammenarbeit mit der THA in den Bereichen Entflechtung des Handels und der Schaffung von Stadtwerken als unbefriedigend und enttäuschend. Zudem kritisierte der Wirtschaftsdezernent die offenen Vermögensfragen

301 Schreiben der Präsidenten der Kreistage und Vorsitzenden der Stadtverordnetenversammlungen des Landes Brandenburg an Detlev Karsten Rohwedder vom 6.2.1991, S. 2, ebd.

302 Ebd., S. 3.

303 Vgl. Treuhand darf nicht zu einem zweiten Politbüro für Brandenburger Kommunen werden, in: Märkische Oderzeitung vom 22.3.1991.

304 Vgl. Bericht des Wirtschaftsdezernenten anlässlich der Sonderkreistagssitzung am 20.3.1991 zum Thema Arbeitsweise der Treuhandanstalt, S. 2, KA Barnim, G.I.KVE, Nr. 28025, unfol.

als größtes Problem bei der Ansiedlung von Unternehmen. Kein Investor habe sich bereit erklärt, »bei solchen Voraussetzungen zu investieren«.³⁰⁵

Der schließlich fraktionsübergreifend angenommene Entschließungsantrag enthielt die Forderung, dass die Treuhand direkt dem Bundeswirtschaftsministerium zugeordnet werden müsse. Vertreter der Kommunen sollten in den »Aufsichtsrat« [sic!] der Treuhand entsandt werden, um Probleme orts- und sachorientiert zu lösen.³⁰⁶ Mit der Einbeziehung der Kommunalvertreter in Privatisierungsentscheidungen, welche die Region betreffen, wurde zudem eine weitreichendere Kontrollfunktion der Kommunen gefordert, um die »bisherige Arbeitsweise der Treuhand zu verbessern« und eine »schnelle Abschaffung der Missstände« zu erreichen.³⁰⁷

Zu den von den Brandenburger Kommunalvertretern geforderten Änderungen kam es nicht. Bund und Länder verständigten sich stattdessen auf Grundsätze der Zusammenarbeit, die zu einer verstärkten Kommunikation auf der Ebene der Landesregierungen führte. Direkten Kontakt zu THA-Mitarbeitern hatte darüber hinaus nur der Landrat des Kreises Eberswalde durch die Arbeit in dem von der Brandenburger Landesregierung im Juli 1991 geschaffenen Regionalen Aufbaustab.³⁰⁸ Die weitgehende Ablehnung der direkten Kommunikation mit den Kommunen folgte letztlich dem Ziel der THA, eine ausufernde Aufgabenfragmentierung im Umgang mit den zunehmenden lokalen Partikularinteressen zu verhindern. Das THA-Länderdirektorat betonte dementsprechend Ende 1991: »Die Treuhandanstalt geht indessen davon aus, dass es genuine Aufgabe der Länder ist, die Interessen der Kreise und Gemeinden zu bündeln und gegenüber der Treuhandanstalt zu bewerten und zu vertreten.«³⁰⁹

Letztlich führte das Fehlen direkter institutioneller Beziehungen dazu, dass die Auseinandersetzung mit der THA im Kreistag Eberswalde

305 Ebd., S. 3.

306 Vgl. Entschließung des Kreistages Eberswalde vom 20.3.1991, ebd.

307 Ebd.

308 Vgl. den Abschnitt »Institutionalisierte und formalisierte Zusammenarbeit von THA und Landesregierung« in Kapitel II.2.

309 THA-Länderdirektorat: Gespräch mit dem Bundeskanzler am 5.12.1991 zum Stichwort Strukturpolitik, vom 29.11.1991, BArch Berlin, B 412/9313, Bl. 261.

weitgehend zum Erliegen kam. Eine Stellungnahme des Wirtschaftsdezernenten zum Privatisierungsstand bei THA-Unternehmen im Kreis verdeutlichte im April 1992 das Kommunikationsdilemma. So stammten die Informationen über die verkauften und stillgelegten Betriebe aus dem Zuständigkeitsbereich der THA-Niederlassung Frankfurt (Oder), nachdem mehrere Anfragen bei der THA-Zentrale ergebnislos geblieben waren. Das zuständige Länderdirektorat teilte stattdessen mit, dass derartige Auskünfte »in der von Ihnen gewünschten Form leider nicht erfolgen kann [sic!]. Die Treuhandunternehmen sind nicht nach Kreisen, sondern – bedingt durch die Branchen – in Unternehmensbereiche eingeteilt. Eine Aufteilung ist hier nur nach Ländern vorgenommen worden.«³¹⁰ Einzige Informationsquelle für die Kommune blieben damit die Monatsberichte der THA, welche vom brandenburgischen Wirtschaftsministerium zur Verfügung gestellt wurden.

Anfang 1993 kam es auf Initiative der PDS erneut zu einer Sonder-sitzung des Kreistags, in welcher die Situation der sich noch in THA-Besitz befindlichen großen Industriebetriebe thematisiert wurde. Mit dem Kranbau, dem Walzwerk und den Chemischen Werken waren das einige der größten Arbeitgeber der Stadt. Als Ergebnis der Sitzung, in deren Rahmen der Landrat die »starre Treuhandpolitik« kritisierte, einigten sich die Fraktionen auf einen gemeinsamen Brief an den Treuhandvorstand.³¹¹ In diesem bemängelten die Abgeordneten die unklaren Privatisierungsperspektiven zahlreicher Betriebe in der Region: »Die Folgen Ihres Zögerns sind verheerend, es droht ein sozialer Kahlschlag in dramatischem Umfang.«³¹² Den THA-Vorstand baten sie daher, den Erhalt des Industriestandorts Eberswalde »mit allem gebotenen Engagement und in beschleunigtem Tempo«³¹³ voranzutreiben. Auch dieses Schreiben blieb

310 Vgl. Anlage zur Informationsvorlage für den Kreistag vom 25.4.1992, KA Barnim, G.I.KVE, Nr. 28032, unfol.

311 Landrat Ihrke rief zu einem gemeinsamen Handeln auf, in: Eberswalder Blitz vom 23.1.1993.

312 Schreiben des Kreistages Eberswalde an den Treuhandvorstand vom 25.1.1993, KA Barnim, G.I.KVE, Nr. 28032, unfol.

313 Ebd.

von der THA unbeantwortet, was einmal mehr die mangelnde Kommunikation zwischen der THA und dem Kreistag verdeutlichte.

Die weitgehende Abwesenheit formaler oder informeller regionaler Austauschprozesse, die in der Konsequenz zum Vorwurf der Intransparenz und Abschottung gegen die THA führte, bestätigte der Eberswalder Bürgermeister mit Blick auf die THA-Niederlassung in der Rückschau: »Mit der Treuhand Frankfurt hatte ich eigentlich gar nichts zu tun. Da schlug höchstens mal einer beim Wirtschaftsdezernenten auf, um sich über einen Betrieb zu informieren.«³¹⁴ Diese Beispiele verdeutlichen ein kommunikatives Defizit – und zwar nicht nur zwischen den Kommunen und der Treuhandanstalt, die nicht Kreise und Städte, sondern die Landesregierung als Ansprechpartner betrachtete. Zugleich betraf dieses Defizit auch die Kommunikation und die Informationsflüsse zwischen der Landesregierung und den Kommunen, wobei ein wesentlicher Missstand – das Vorhandensein zu vieler Kreise im zweigliedrigen Verwaltungssystem – erst 1993 beendet werden konnte, und die institutionelle Stärkung der Kreise und ihrer Repräsentanten dementsprechend erst im Anschluss an die Reform möglich war.³¹⁵

Proteste, Demonstrationen und soziale Erosion

Traditionell war die Arbeiterschaft der Industriebetriebe in Eberswalde und Umgebung durch einen hohen gewerkschaftlichen Organisations- und Mobilisierungsgrad gekennzeichnet. Bereits im Kaiserreich und während der Weimarer Republik wurde die Region daher als »Rotes Finowtal« bezeichnet.³¹⁶ Die SED knüpfte an diese Tradition an; in den 1950er-Jahren wurde ein Kulturhaus mit diesem Namen errichtet. Das 1990 eingerichtete Kreisbüro des DGB und der aus Mönchengladbach stammende

314 Interview mit Hans Mai.

315 Vgl. Büchner/Franzke: Kreisgebietsreform in Brandenburg, S. 23.

316 Vgl. Das Archiv zur Geschichte der Arbeiterbewegung im Roten Finowtal, in: Barnimer Bürgerpost vom 21.1.2020.

IG-Metall-Bevollmächtigte für den Kreis Eberswalde versuchten, diese Tradition rasch aufzugreifen.

Die sich verschärfende ökonomische Lage in Ostdeutschland und die rasant ansteigende Arbeitslosigkeit führten jedoch im Frühjahr 1991 noch nicht wie in Berlin oder Leipzig zu größeren Protestaktionen. Erst im November 1991 begannen auch in Eberswalde Demonstrationen gegen die THA und die von den Betriebsleitungen angeordneten Entlassungen. Zentren der Protestbewegung wurden der Kranbau Eberswalde und das Walzwerk Finow. Am 18. November 1991 legte die Belegschaft des Kranbaus aus Protest gegen die geplante Kündigung von 1500 Beschäftigten ihre Arbeit nieder und blockierte die Straße vor dem Hauptgebäude. Der Betriebsrat bezweifelte im Zuge der Aktion die Ernsthaftigkeit der Sanierungsabsichten und befürchtete die Gefährdung des Standorts insgesamt.³¹⁷ Zusammen mit 1200 Beschäftigten des Walzwerks fuhren Mitarbeiter des Kranbaus daher wenige Tage später zur THA-Zentrale nach Berlin, um dort für den Erhalt ihrer Arbeitsplätze und der Unternehmen zu demonstrieren.³¹⁸ Auch als Reaktion auf die Betriebsbesetzung des Hennigsdorfer Stahlwerks kam es am 30. November 1991 zu einer ersten Großdemonstration in Eberswalde.³¹⁹ 10 000 Menschen nahmen unter dem Motto »Gemeinsam für unsere Region« an einem organisierten Protestmarsch vom Kranbau bis zum Marktplatz teil, zu dem Gewerkschaften, Parteien, Kirchen sowie die Stadtverwaltung und Verbände aufgerufen hatten. Im Rahmen der Kundgebung kritisierte der IG-Metall-Bevollmächtigte in seiner Rede die »Kahlschlagpolitik« sowie fehlende strukturpolitische Konzepte und schlussfolgerte: »Man will uns plattmachen!«³²⁰ Der DGB-Sekretär des Kreises forderte den Erhalt von Arbeitsplätzen. Die THA solle die Betriebe erst sanieren und dann privatisieren. Nachdem der Kreistag eigens seine Sitzung unterbrochen hatte, forderte Landrat Ihrke von der Bundesregierung, das Prinzip »Rückgabe vor Ent-

317 Vgl. Kranbauer protestieren, in: Berliner Zeitung vom 19.11.1991.

318 Vgl. Es kocht über in Hennigsdorf, in: Berliner Zeitung vom 26.11.1991.

319 Vgl. Brandenburg erlebte heiße Novemberwochen, in: Neue Zeit vom 30.11.1991.

320 Der Nordosten kämpft um seine Zukunft, in: Neue Zeit vom 2.12.1991.

schädigung umzukehren, um Eigentumsfragen zu klären und Investoren in die Region zu holen«. ³²¹ Als Vertreterin der Landesregierung sprach Regine Hildebrandt zu den Demonstranten und kritisierte insbesondere die THA vor dem Hintergrund der aus ihrer Sicht intransparenten Verkaufsverhandlungen um die Stahlwerke in Brandenburg an der Havel und Hennigsdorf: »Wir können uns auf die Treuhand nicht verlassen. Wir müssen sie kontrollieren!« ³²² Zugleich plädierte Hildebrandt für den Erhalt eines Minimums an sicheren Arbeitsplätzen.

Nach dieser Großdemonstration blieben weitere größere Proteste gegen die THA zunächst aus, ehe die Belegschaft des Walzwerks Finow im Rahmen einer Betriebsversammlung beschloss, ihr Werk ab dem 7. Februar 1992 zu besetzen. Nach den gescheiterten Privatisierungsplänen der THA mit Krupp und Thyssen ³²³ reagierte die Belegschaft damit auf das Vorhaben der Geschäftsführung, die Mitarbeiterzahl bis Ende des Jahres 1992 von 1300 auf 650 zu reduzieren. ³²⁴ Mit wenig Fingerspitzengefühl kommentierte THA-Pressesprecher Wolf Schöde die Protestaktion: »Ich habe Verständnis für den Ärger der Belegschaft, aber nicht für illegale Betriebsbesetzungen.« ³²⁵ Schließlich erreichten Schöde und der zuständige THA-Vorstand Krämer im Rahmen eines mehrstündigen Sitzungsmarathons mit dem Betriebsrat, der IG Metall und der Geschäftsführung und unter Zusage des Erhalts einer mindestens vierstelligen Zahl von Arbeitsplätzen im Werk die Beendigung der Betriebsbesetzung. ³²⁶

Der DGB nutzte die traditionellen Kundgebungen anlässlich des Tages der Arbeit, um am 1. Mai 1992 in ganz Brandenburg auf die prekäre Lage der Industriebetriebe in der Region unter dem Motto »Gemeinsam die Zukunft gestalten – gleiche Arbeit – gleicher Lohn für sichere Arbeitsplätze« aufmerksam zu machen, wobei DGB-Funktionäre übergreifend

321 Eberswalder fordern den Erhalt ihrer Betriebe, in: Der Tagesspiegel vom 1.12.1991.

322 Der Nordosten kämpft um seine Zukunft, in: Neue Zeit vom 2.12.1991.

323 Vgl. den Abschnitt »Die Fratze des Kapitalismus?« in Kapitel III.2.

324 Vgl. Geduld der Metaller ist am Ende, in: Neues Deutschland vom 8.2.1992.

325 Ebd.

326 Vgl. Besetzung des Walzwerkes Finow endete mit Kompromiss, in: Neue Zeit vom 12.2.1992.

die »Bonner Politik des Plattmachens von Betrieben und der Arbeitsplatzvernichtung« kritisierten.³²⁷

Anfang 1993 erhielt die betriebliche und gewerkschaftlich organisierte Protestbewegung, bedingt durch die noch immer nicht erfolgte Privatisierung des Kranbaus, des Walzwerks und des chemischen Werkes sowie die im Verhältnis zum restlichen Brandenburg nun überdurchschnittlich hohe Arbeitslosigkeit, neuen Auftrieb. Ein Autokorso vom Walzwerk Finow zum Schlachtbetrieb zwei Tage zuvor bildete den Auftakt für die vom DGB organisierte Großkundgebung »Wir geben nicht auf, wir erhalten unsere Industriestandorte« am 1. März 1993.³²⁸ Zu den 6000 Teilnehmern zählte mit Manfred Stolpe, Regine Hildebrandt und Walter Hirche auch die Politprominenz der Landesregierung. Während Stolpe im Rahmen seiner Rede von Bonn eine neue Politik einforderte, die »die Belange der Menschen ernst nimmt«, warf der DGB-Kreisvorsitzende der Landesregierung Untätigkeit in der Arbeitsmarktpolitik vor und forderte konkrete Schritte für den Erhalt der noch verbliebenen Arbeitsplätze.³²⁹ Nachdem Walter Hirche verkündet hatte, dass der Region als Sonderfördergebiet Höchstförderungsätze für Neuansiedlung durch die Landesregierung zur Verfügung gestellt werden würden, erklärte der IG-Metall-Bevollmächtigte auch unter Bezugnahme auf die Montagsdemonstration der Wendezeit: »Hätten wir uns nicht gewehrt, wären unsere Betriebe längst platt.«³³⁰

Ein erneuter Streik im Walzwerk Finow führte noch ein weiteres Mal zur Unterstützung durch den DGB und die IG-Metall im Rahmen eines für den 12. Mai 1993 ausgerufenen Aktionstags samt Autokorso.³³¹ Die im Juni und August 1993 beschlossenen Verkäufe des Kranbaus sowie des Walzwerks beendeten jedoch das Protestgeschehen rund um diese

327 Vgl. DGB Kreis Eberswalde: Geschäftsbericht 1992–1993, S. 6, AdsD, Z 5653, unfol.; DGB verteidigt Politik der Stolpe-Regierung, in: Neue Zeit vom 2.5.1992.

328 Vgl. DGB Kreis Eberswalde: Geschäftsbericht 1992–1993, S. 8, AdsD, Z 5653, unfol.

329 Scharfe Kritik an Bonn und Potsdam, in: Der Tagesspiegel vom 2.3.1993.

330 Vgl. Kabinett unter Stahldruck, in: Neue Zeit vom 3.3.1993.

331 Auto-Korso von Gewerkschaften durch die Kreisstadt, in: Märkische Oderzeitung vom 13.5.1993.

Betriebe. In der zweiten Jahreshälfte 1993 und im gesamten Jahr 1994 gab es keine Aktionen größeren Ausmaßes mehr in Eberswalde, die mit den Großdemonstrationen vom Herbst 1991 und dem Frühjahr 1993 vergleichbar gewesen wären.

Die von Betriebsräten und Gewerkschaftern organisierten Proteste deckten sich hinsichtlich ihres Verlaufs und ihrer Forderungen im Wesentlichen mit der Entwicklung anderer ostdeutscher Industriestandorte. Die Gewerkschaften agierten als »Wortführer des Widerstandes«,³³² die ihre Energie hauptsächlich gegen den Abbau von Arbeitsplätzen richteten. Als Hauptschuldige und »Sündenbock« wurde dabei die THA begriffen.³³³ Gewerkschafter und THA-Vertreter bildeten dabei, bedingt durch die unterschiedlichen Positionen und Interessen, die zwischen dem Privatisierungsprimat auf der einen und dem Drang zur Verhinderung von Arbeitslosigkeit an der anderen Seite lagen, gewissermaßen ein »natürliches Gegnerpaar«.³³⁴ Durch die Abnahme der Beschäftigten in den Betrieben sank auch die Zahl der organisierten Gewerkschaftsmitglieder.³³⁵ Mit mehr als 25 Prozent arbeitslosen Mitgliedern war die IG Metall im gesamten Osten wie auch in Eberswalde nicht mehr nur eine Arbeitnehmergewerkschaft. Sie wurde zugleich auch zur größten Arbeitslosenorganisation der neuen Bundesländer.³³⁶ Die arbeitslos gewordenen Arbeitnehmer schieden allerdings relativ rasch aus der gewerkschaftlichen Organisation aus. Nicht wenige dieser ehemals selbstbewussten Industriearbeiter wurden damit den Gefahren sozialer Marginalisierung und gesellschaftlicher Entkoppelung ausgesetzt.

332 Böick/Rau: Gewerkschaften und Treuhandanstalt, S. 7.

333 Rau: Die Treuhandanstalt und die Gewerkschaften.

334 Böick: Beziehungsgeschichten von Treuhandanstalt und Gewerkschaften, S. 110.

335 So sank die Mitgliederzahl des DGB-Landesbezirks Berlin-Brandenburg von Ende 1991 bis Ende 1994 um etwa ein Drittel bzw. von 1,229 Millionen auf 818 000 Mitglieder. In der IG Metall betrug der Rückgang der Mitglieder etwa 55 Prozent. Vgl. DGB Landesbezirk Berlin-Brandenburg: Geschäftsbericht 1990–1993, S. 170, u. Geschäftsbericht 1994–1996, S. 34.

336 Vgl. Schroeder: Industrielle Beziehungen in Ostdeutschland, S. 28.

Soziale Erosion

Die sozioökonomische Transformation führte auch zu einer Reihe von gesellschaftlichen Negativentwicklungen, die mittelbar auf die Verbindung marktwirtschaftlicher Mechanismen und neoliberaler Ordnungsvorstellungen innerhalb der THA zurückführen waren.³³⁷ Zwar verhinderten die staatssozialistischen Ordnungsbestrebungen vor 1989 die Herausbildung einer autonomen Arbeiterschaft, zugleich entstand in den Betrieben aber ein wachsendes Selbstwertgefühl, einer sozialen Gruppe anzugehören, in der die Arbeit und der Arbeitsplatz mit seinen sozialen Leistungen sowie persönlichen Beziehungen einen lebensweltlichen Fixpunkt bildeten.³³⁸ Auf eine vor 1990 vorhandene Überschätzung des westlichen Kapitalismus mit hoher Erwartungshaltung folgte vielfach eine den Einheitsprozess begleitende massive Ernüchterung. Der Verlust des Arbeitsplatzes zog den Verlust sozialer Bindungen und gesellschaftlicher Stellung nach sich, der in Teilen der Gesellschaft zu einem »depressiven Zwangsindividualismus« führte, welcher auch durch neue Konsumchancen nicht kompensiert werden konnte.³³⁹ Die individuellen und gesellschaftlichen Folgen der sich dynamisch entwickelnden zunehmenden Arbeitslosigkeit waren in Eberswalde dieselben wie in anderen Teilen Ostdeutschlands. Hierzu zählten die gesellschaftlich-kulturelle und soziale Isolation der Betroffenen sowie ihrer Angehörigen, psychologische und gesundheitliche Probleme, familiäre Konflikte, Aggressivität und letztlich auch der Anstieg der Kriminalität.³⁴⁰

Zu einem sozialen Brennpunkt Eberswaldes entwickelte sich das ausschließlich aus Plattenbauten bestehende und zwischen 1977 und 1989 infrastrukturell nur unzureichend ausgebaute Max-Reimann-Viertel mit 16 000 Bewohnern. Hier lebten besonders viele junge Menschen, die oftmals aufgrund der Arbeitsmöglichkeit im Schlachtkombinat nach Eberswalde gezogen waren. Diese Zusammensetzung sorgte bereits vor der

337 Hierzu Böick: Wie neoliberal war der Umbruch, S. 235–260.

338 Vgl. Neckel: Waldleben, S. 29.

339 Ebd., S. 31.

340 Vgl. Berthold/Oschmiansky: Folgen der Arbeitslosigkeit.

Friedlichen Revolution für Probleme. So kamen 1987 in Eberswalde auf 100 geschlossene Ehen 41 Scheidungen.³⁴¹ Nach 1989 machten sich schnell fehlende Arbeits- und Ausbildungsplätze bemerkbar, die in immer geringerem Ausmaß von dem zum Personalabbau gezwungenen Betrieben angeboten wurden. Wegen fehlender Perspektiven entwickelte sich das Reimann-Viertel zu einem Zentrum von Arbeitslosigkeit, örtlicher Gewalt, von Jugendbanden und Alkoholismus. Dieses Phänomen ließ sich in vielen in den 1970er- und 1980er-Jahren errichteten Plattenbauvierteln in Ostdeutschland beobachten.³⁴² Die Transformation wurde hier nicht als sozioökonomischer Umbruch, sondern vielmehr als Disruption bzw. als »gesellschaftliche Fraktur« sicht- und erfahrbare.³⁴³ Insbesondere die Kriminalität entwickelte sich in Eberswalde zu einem gravierenden Problem. So wurden 1993 zehnmal so viele Autos gestohlen wie 1989, die Zahl der Wohnungseinbrüche vervielfachte und die Mordrate verdoppelte sich.³⁴⁴ Die zuvor in der DDR als Volkspolizisten tätigen Ordnungshüter bemängelten einen wachsenden Autoritäts- und Ordnungsverlust. Innerhalb der Sicherheitsbehörden führten personelle Neubesetzungen zu unterschiedlichen und sich blockierenden Auffassungen. So bemängelte der aus Nordrhein-Westfalen nach Eberswalde gezogene Leiter der Schutz- und Kriminalpolizei das »mangelnde Fingerspitzengefühl« seiner ostdeutschen Kollegen gegenüber den Bürgern.³⁴⁵ Und an die Spitze des Polizeipräsidiums rückte 1991 die Bürgerrechtlerin Uta Leichsenring, die sich zunächst einen »menschlichen Umgang zwischen Polizisten und Bürgern« erhoffte. Vorwürfen von Polizeigewalt entgegnete sie nach wenigen Jahren jedoch resignierend: »Ich bezweifle, ob ich hier was ändern kann.«³⁴⁶

341 Vgl. Neckel: Waldleben, S. 29.

342 Zur besonderen Problematik der durch die Sozial- und Wohnungsbaupolitik der SED entstandenen Plattenbauviertel für den ostdeutschen Transformationsprozess vgl. Mau: Lütten Klein.

343 Vgl. ebd., S. 244.

344 Vgl. Binden Sie den Mann los!, in: Der Spiegel vom 5.9.1994.

345 Ebd.

346 Ebd.

Bundesweite Aufmerksamkeit erlangte Eberswalde im November 1990: In der Nacht vom 24. auf den 25. November zogen etwa 50 junge, mit Baseballschlägern und Holzlatten bewaffnete Neonazis durch die Stadt. Sie überfielen den in einem der Nachfolgebetriebe des SVKE tätigen angolanischen Vertragsarbeiter Amadeu Antonio und verletzten ihn durch Tritte und Schläge schwer. Zwei Wochen später erlag Antonio seinen Verletzungen und wurde dadurch zum ersten Todesopfer rassistisch motivierter Gewalttaten in den ostdeutschen Ländern zu Beginn der 1990er-Jahre.³⁴⁷

Rechte Jugendmilieus fanden in der Folge in Jugendclubs Treffpunkte, unpolitische und linke Altersgenossen wurden zunehmend verdrängt. Zugleich fühlten sich Neonazis aus anderen Regionen von der Szene in Eberswalde angezogen. Die Stadt entwickelte sich zu einem Zentrum des Rechtsextremismus in Ostdeutschland. Im November 1992 wurde das Eberswalder Asylbewerberheim durch Brandstiftung zerstört und ein Polizeisprecher gab unumwunden zu: »Wir danken jeden Sonntagabend Gott, wenn am Wochenende an den Asylbewerberheimen nichts passiert ist.«³⁴⁸ Der städtischen Verwaltung, lokalen Politikern und der Polizei gelang es zunächst nicht, die zugrunde liegenden strukturellen Probleme effektiv zu bekämpfen. Stattdessen wurde die rechtsextreme Gewalt als Übergriffe verwehrloser jugendlicher Desperados mit krimineller Energie gedeutet, die sich eine sozial erkennbare Identität verschaffen wollten.³⁴⁹ Damit wurde der politische Hintergrund der Gewalttaten verdrängt und die rechte Szene konnte sich weiter etablieren. So verneinte ein Polizist die Journalistenfrage, ob Rechtsradikalismus oder Fremdenfeindlichkeit die Polizei in Eberswalde vor Probleme stellten, mit dem Hinweis, es gebe »höchstens mal ein paar Kinder, die mit Hitler-Gruß grüßen«, oder gelegentlich »ein paar Hakenkreuz-Schmierereien an der

347 Vgl. Stadt Eberswalde (Hg.): *Fremde Heimat Eberswalde?*, S. 49.

348 Vgl. Wir danken jeden Sonntagabend Gott, wenn nichts passiert ist, in: *Neue Zeit* vom 17.9.1992; *Ausländerheim in Brand gesteckt*, in: *Berliner Zeitung* vom 30.11.1992.

349 Vgl. Neckel: *Waldleben*, S. 25.

Wand«. ³⁵⁰ Ein Großteil der 2000 Vertragsarbeiter verließ auch aufgrund dieser Entwicklung bis Mitte der 1990er-Jahre die Stadt. Der damalige Bürgermeister gestand zum 20. Todestag von Antonio Versäumnisse ein und bedauerte, 1990 nicht klar Stellung bezogen zu haben. Unter anderem erst durch die Gründung der Amadeu-Antonio-Stiftung im Jahr 1998 und deren jahrelanges, gemeinsames Engagement mit den lokalen Eliten sowie durch eine verstärkte strafrechtliche Verfolgung rechtsextremer Gewalttaten konnte das bis dahin grassierende Phänomen von jugendlichem Rechtsextremismus in Eberswalde nachhaltig bekämpft werden. ³⁵¹

Eigentumsfragen und kommunale Rückgabeverfahren

Zu den zentralen Herausforderungen für die kommunale Selbstverwaltung zu Beginn der 1990er-Jahre zählten die ungeklärten Eigentumsfragen. Das im Zuge der Wiedervereinigung verabschiedete Gesetz zur Regelung offener Vermögensfragen gab vielen Alteigentümern in West wie Ost die Möglichkeit, einen Antrag auf Restitution bei den sich im Aufbau befindlichen lokalen Ämtern für offene Vermögensfragen zu stellen. Diese Verfahren brachten allerdings eine Reihe von organisatorischen und personellen Problemen mit sich. Die langen Bearbeitungszeiten erwiesen sich auch in Eberswalde schnell als größte Hemmnisse für Investitionen in Infrastruktur, Bausubstanz und Unternehmen. ³⁵² Der Leiter der IHK-Geschäftsstelle Eberswalde stellte hierzu fest: »Was ein Problem war, waren Bearbeitungszeiten von drei bis fünf, teilweise sechs Jahren.« ³⁵³

Dies lag nicht zuletzt daran, dass der verwaltungstechnische Aufbau nicht mit den eingehenden Anträgen mithalten konnte. Während die Zahl der privaten und kommunalen Restitutionsansprüche bis März 1992 auf

350 Binden Sie den Mann los!, in: Der Spiegel vom 5.9.1994.

351 Wie Eberswalde sein Neonazi-Problem eindämmte, in: Die Welt vom 10.9.2015; Amadeu Antonio: Sein Tod hat Eberswalde gewandelt, in: Neue Osnabrücker Zeitung vom 3.12.2015.

352 Vgl. Beyer/Kösling: Erfahrungsbericht Eberswalde-Finow, S. 8.

353 Interview mit Heiner Fellmer.

13 000 stieg, beschäftigte das Grundbuchamt zunächst nur eine einzige Person.³⁵⁴ Dabei erwies sich das Grundbuchamt als das eigentliche Nadelöhr für die Bearbeitung der Anträge, da hier Anfragen der Vermögensämter, der Treuhand, von Rechtsanwälten, Maklern und Bürgern eingingen. Ohne die entsprechenden Auskünfte über ehemalige und aktuelle Besitzverhältnisse konnten keine Bescheide durch das Amt zur Regelung offener Vermögensfragen (ARoV) Eberswalde getroffen werden. In diesem Amt waren im März 1992 gerade acht statt der 25 Planstellen besetzt, unter den Mitarbeitern befand sich nur ein einziger Volljurist.³⁵⁵ Dabei lag die Bearbeitungsquote von privaten Restitutionsansprüchen mit vier Prozent zu diesem Zeitpunkt noch über dem ostdeutschen Schnitt, während sie bei der Rückübertragung von Kommunalvermögen bei gerade zwei Prozent lag. Wegen der daraus resultierenden enorm hohen Anzahl von ungeklärten Grundstücks- und Eigentumsfragen blieben Investitionen aus. Dies belegten auch die bis Anfang 1992 bereits erledigten 200 privaten Rückgabeverfahren, welche rasch Kleininvestitionen nach sich zogen.³⁵⁶ Die IHK empfahl Investoren, sich auf nicht mit Rückgabeansprüchen belastetem Gelände niederzulassen: »Der Unternehmer wusste nicht, worauf er sich einlässt. Wenn es irgendein Grundstück gab, auf dem ein Restitutionsanspruch lag, haben wir geraten, sich andere Grundstücke zu suchen, und haben dann versucht, Kontakte herzustellen für andere Standorte.«³⁵⁷

Das vom Bundestag am 22. März 1991 beschlossene Gesetz zur Beseitigung von Hemmnissen bei der Privatisierung von Unternehmen und zur Förderung von Investitionen (»Hemmnisbeseitigungsgesetz«) sowie das im Juli 1992 verabschiedete Investitionsvorrangsgesetz sollten der THA zwar zusätzliche Möglichkeiten geben, Privatisierungen trotz Restitutionsansprüchen durchzuführen, für die Kommunen blieb das weiterhin geltende Prinzip »Rückgabe vor Entschädigung« jedoch trotz der

354 Vgl. ebd., S. 5.

355 Vgl. Je gerechter, desto komplizierter wird ein Gesetz, in: Neue Zeit vom 7.3.1992.

356 Vgl. Beyer/Kösling: Erfahrungsbericht Eberswalde-Finow, S. 15.

357 Interview mit Heiner Fellmer.

gesetzlichen Änderungen ein Haupthindernis für Investitionen.³⁵⁸ Zwischen März 1991 und März 1992 konnte in Eberswalde auch aufgrund der komplizierten Regelungen kein einziges Verfahren zum Abschluss gebracht werden.³⁵⁹

Ein besonderes Problem für Kommunen stellte im Rahmen der Restitutionsverfahren die Zuordnung des offenen Vermögens bzw. die (Rück-) Übertragung in öffentliches Eigentum dar. Zwischen April 1991 und März 1992 konnten in ganz Ostdeutschland diesbezüglich 3700 Entscheidungen getroffen werden, bei täglich 2000 hinzukommenden Anträgen.³⁶⁰

Das im Juni 1990 von der DDR-Volkskammer verabschiedete Kommunalvermögensgesetz gab Städten und Gemeinden die Möglichkeit, volkseigene Betriebe, Einrichtungen und Anlagen, die zur Erfüllung der kommunalen Selbstverwaltungsaufgaben benötigt werden, in ihr Eigentum zu überführen. Hierzu zählten in Anlehnung an die in Westdeutschland übliche Praxis unter anderem Stadtwerke (Strom, Gas, Wasser/Abwasser), Theater, Museen, Krankenhäuser, Kindergärten, Altenheime sowie Sport- und Freizeitanlagen oder die Betriebe des öffentlichen Personennahverkehrs.³⁶¹ 1991 übernahm der Landkreis Eberswalde insgesamt fast 150 öffentliche Einrichtungen mit mehr als 5000 Beschäftigten.³⁶²

Für die Stadtverwaltung Eberswalde ergab sich aus der Vielfalt der kommunalen Einrichtungen die Frage, welche Betriebe im Rahmen der Kommunalübertragung direkt der Verantwortung der Stadt und welche dem Landkreis zugeordnet werden sollten. Letztlich wurde dabei ein pragmatischer Ansatz der Aufgabenteilung verfolgt. So übernahm die Stadt etwa die Abwasserwirtschaft und den Wohnungsbau, der Landkreis unter anderem das städtische Krankenhaus, die Abfallentsorgung sowie den Nahverkehr, dessen Privatisierung nachfolgend geschildert werden soll.³⁶³

358 Vgl. Beyer/Kösling: Erfahrungsbericht Eberswalde-Finow, S. 16.

359 Vgl. ebd., S. 1.

360 Vgl. ebd., S. 17.

361 Vgl. Kommunalvermögensgesetz der DDR vom 6.7.1990, in Gesetzblatt der DDR 1990, Teil I, S. 662.

362 Vgl. Büchner/Franzke: Der Landkreis, S. 254.

363 Vgl. Interview mit Hans Mai.

Die Rekommunalisierung des öffentlichen Personennahverkehrs im Kreis Eberswalde

Im Zuge der Zusammenlegung der Städte Eberswalde und Finow im Jahr 1970 war die Eingliederung des Nahverkehrsbetriebs Eberswalde in den VEB Kraftverkehr Eberswalde erfolgt, welcher wiederum dem VEB Kombinat Kraftverkehr des Bezirks Frankfurt (Oder) mit insgesamt 10 000 Beschäftigten zugeordnet wurde.³⁶⁴ Zu den Aufgaben des Betriebs zählte nicht nur die Beförderung im öffentlichen Personennahverkehr, sondern auch der Transport im Güterverkehr sowie der Bereich Taxi und Fahrschule. Eine wichtige Rolle für den Warentransport spielte die verkehrstechnisch günstige Lage, da Eberswalde mit dem Oder-Havel-Kanal und dem Reichsbahnausbesserungswerk über die entsprechende Verladeinfrastruktur verfügte.

Bedingt durch die wachsende Einwohnerzahl mit dem neu errichteten Max-Reimann-Viertel kamen im öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) in Eberswalde hauptsächlich Großraumkraftomnibusse sowie alle verfügbaren Busse mit über 100 Plätzen zum Einsatz.³⁶⁵ Die Fahrzeugtypen stammten aus Ungarn (Ikarus), der Tschechoslowakei (Skoda), Polen (Jelcz) und der Sowjetunion (LiAZ). Eine Besonderheit stellten die eingesetzten Oberleitungsbusse dar. Seit 1940 bestand in Eberswalde ein Oberleitungsbusnetz als Ersatz für die Straßenbahn. Dieses Netz wurde nach dem Zweiten Weltkrieg wieder auf- und bis 1989 stetig ausgebaut.³⁶⁶ Ende der 1980er-Jahre verfügte der VEB Kraftverkehr über einen Bestand von 235 Lkw, 135 Omnibussen, 20 Oberleitungsbussen sowie 35 Pkw als Taxi- und Fahrschulfahrzeuge. Etwa 1000 Menschen arbeiteten 1989 im Betrieb.³⁶⁷ Den größten Anteil des Personenverkehrs hatte mit 70 Prozent der Berufs- und Schülerverkehr.³⁶⁸

364 Vgl. Klante: Kombinatdirektor wider Willen.

365 Vgl. Gesellschaft zur Erforschung und Förderung der Märkischen Eiszeitstraße: VEB Kraftverkehr Eberswalde.

366 Vgl. Die Obus-Stadt Eberswalde, <http://www.obus-eberswalde.de/> (Zugriff am 13.1.2022).

367 Vgl. ebd.

368 Vgl. Klante: Kombinatdirektor wider Willen, S. 200.

1990 wurde der VEB Kraftverkehr Eberswalde zunächst der THA zugeordnet. Am 28. Juni 1990 erfolgte die Umwandlung des VEB Kraftverkehr Eberswalde in die Verkehrs- und Speditionsgesellschaft mbH sowie die Herauslösung aus dem Kombinat Kraftverkehr.³⁶⁹ Auf der Basis des im April 1991 erlassenen Gesetzes über die Spaltung der von der THA verwalteten Unternehmen beschloss diese, den Betrieb in die Bereiche Gütertransport und ÖPNV aufzuspalten.³⁷⁰ Der ÖPNV sollte den kommunalen Gebietskörperschaften übertragen und der Gütertransport durch die THA privatisiert werden.³⁷¹ Nach über 40 Jahren, in denen die Preise durch anwachsende staatliche Subventionen stets auf demselben Niveau verblieben waren, erfolgte 1991 eine Fahrpreiserhöhung. Der Preis für eine Einzelfahrt stieg für Erwachsene von 15 auf 50 Pfennig und für Kinder von 10 auf 25 Pfennig.³⁷²

Am 30. April 1991 vereinbarten die Landräte der Kreise Bad Freienwalde, Bernau und Eberswalde die Gründung einer Verkehrsgesellschaft mit dem Ziel, den ÖPNV in seiner bisherigen strukturellen Form zu erhalten bzw. auszubauen.³⁷³ Als Gesellschafter der zukünftigen Barnimer Busgesellschaft (BBG) agierten gleichberechtigt die drei Landkreise vertreten durch die jeweiligen Landräte. Die Gründung der BBG erfolgte zum 1. Januar 1992. Zuvor war von der THA die Spaltung der Verkehrs- und Speditionsgesellschaft vorgenommen worden. Teile des Güterverkehrs und des Werkstattkomplexes wurden an einen Spediteur aus Nussdorf in Bayern verkauft und firmierten fortan bis in die Gegenwart unter dem Namen Eberswalder Speditionsgesellschaft mbH Dettendorfer und Partner.³⁷⁴ Der bisher gemeinsam genutzte Verkehrshof im Eberswalder Nor-

369 Vgl. Barnimer Busgesellschaft: Geschichte der Barnimer Busgesellschaft, <https://www.bbg-eberswalde.de/unternehmen/geschichte> (Zugriff am 13.1.2022).

370 Vgl. Kreisverwaltung Eberswalde, Informationsvorlage: Übernahme des öffentlichen Personennahverkehrs vom 10.9.1991, KA Barnim, VA 7039, unfol.

371 Vgl. John von Freyend: Regional- und Lokalinteressen im Privatisierungsprozess, S. 148.

372 Stadt Eberswalde (Hg.): Mit dem O-Bus.

373 Vgl. ebd.

374 Vgl. Klante: Kombinatdirektor wider Willen, S. 150.

den wurde mit einem Zaun unterteilt und separate Zufahrten wurden angelegt. Übrige Leistungsbereiche wie der Containerverkehr sowie der Taxi- und Fahrschuldienst wurden aufgelöst und der zugehörige größtenteils veraltete Fuhrpark wurde an private Interessenten sowie in Länder des ehemaligen Ostblocks verkauft.³⁷⁵

Die Landesregierung Brandenburg förderte schließlich die Neuerrichtung des Betriebshofs der BBG mit mehr als 10 Millionen DM.³⁷⁶ Noch 1992 erfolgte der Beschluss, die erst seit Mitte der 1980er-Jahre eingesetzten Ikarus-Oberleitungsbusse aus wirtschaftlichen Gründen durch technisch höherwertigere österreichische Modelle zu ersetzen.³⁷⁷ Um sozialverträgliche Fahrpreise für die Bevölkerung anbieten zu können, wurde der durch die BBG organisierte ÖPNV dennoch ein Zuschussgeschäft für die Kommunen.

Die Barnimer Busgesellschaft blieb auch nach der Kreisgebietsreform im Jahr 1993 in ihrem regionalen Zuschnitt bestehen. Im Jahr 2019 beförderte sie knapp elf Millionen Fahrgäste.³⁷⁸ Mit ihrem Hauptsitz in Eberswalde und rund 300 Beschäftigten inklusive der 2002 gegründeten Tochtergesellschaft Verkehrsservice GmbH zählt die BBG damit auch zu den größten Arbeitgebern in der Region.³⁷⁹ Seit deren Stilllegung in Potsdam im Jahr 1995 ist Eberswalde die einzige Stadt Ostdeutschlands, in der Oberleitungsbusse gegenwärtig noch zum Einsatz kommen.

Strukturwandel und kommunale Strukturpolitik

Eberswalde erlebte in den 1990er-Jahren einen tiefgreifenden Strukturwandel, der mit ökonomischen und finanziellen Belastungen einherging. Das Hauptproblem bildete der massive Arbeitsplatzbau in den Groß-

375 Vgl. Gesellschaft zur Erforschung und Förderung der Märkischen Eiszeitstraße: VEB Kraftverkehr Eberswalde.

376 Vgl. Klante: Kombinatdirektor wider Willen, S. 150.

377 Vgl. Stadt Eberswalde (Hg.): Mit dem O-Bus.

378 Vgl. Barnimer Busgesellschaft: Geschichte der Barnimer Busgesellschaft.

379 Vgl. ebd.

betrieben. Dass dieser nicht nur THA-Unternehmen betraf, zeigte sich am Beispiel des Reichsbahnausbesserungswerks. Zwei Drittel der 1989 etwa 1500 dort Beschäftigten verloren nach der Übernahme durch die Deutsche Bahn im Jahr 1993 ihren Arbeitsplatz.³⁸⁰ In den THA-Betrieben erfolgte der Arbeitsplatzabbau jedoch ungleich schneller und drastischer. Bis Oktober 1993 fielen die Beschäftigtenzahlen in den größten Industriebetrieben der Stadt auf 23 Prozent des Ausgangswertes im Jahr 1989.³⁸¹

Tabelle 34: Beschäftigte in der Industrie in Eberswalde³⁸²

September 1989	31.12.1991	31.12.1992	31.10.1993
15 540	10 455	6009	4735

Zugleich erlebte Eberswalde Anfang der 1990er-Jahre einen Boom des Handels. Zwischen 1990 und 1992 zählte die Stadtverwaltung 149 Anträge auf Genehmigung großflächiger Verbrauchermärkte.³⁸³ Es kam zu einer regelrechten »Schwemme an Einkaufszentren«.³⁸⁴ Auch die Zahl der Gewerbetreibenden stieg zunächst rasant. Zählte Eberswalde Anfang 1990 214 Betriebe, erfolgten bis März 1992 etwa 1100 Existenz- und Unternehmensgründungen, die allerdings bis dahin nur 3700 neue Arbeitsplätze (hauptsächlich im Handwerk und im Kleingewerbe) schufen.³⁸⁵ Somit konnten nur etwa 40 Prozent der im gleichen Zeitraum vorwiegend in der Industrie weggefallenen Arbeitsplätze kompensiert werden.³⁸⁶ Zugleich meldeten sich in den Jahren 1991 und 1992 auch 498 Gewerbebetriebe wieder ab.³⁸⁷ Dennoch veränderte sich die Wirtschaftsstruktur nachhaltig, sie wurde vielfältiger und kleinteiliger. Die Anzahl der Betriebs-

380 Vgl. Stadt Eberswalde (Hg.): Kreisstadt: Natürlich Eberswalde!, S. 16; Bahnwerk Eberswalde hat neuen Eigentümer, in: Märkische Allgemeine Zeitung vom 18.12.2017.

381 Vgl. Neckel: Waldleben, S. 234.

382 Vgl. Stadt Eberswalde-Finow (Hg.): Statistischer Jahresbericht 1992, S. 9; Statistischer Jahresbericht 1993, S. 3.

383 Vgl. Neckel: Waldleben, S. 22.

384 Aufschwung in Trippelschritten, in: Frankfurter Rundschau vom 23.11.1993.

385 Vgl. Beyer/Kösling: Erfahrungsbericht Eberswalde-Finow, S. 6.

386 Vgl. ebd., S. 7.

387 Vgl. Stadt Eberswalde-Finow (Hg.): Statistischer Jahresbericht 1992, S. 8.

stätten stieg bis Dezember 1994 auf 2249.³⁸⁸ Im Oktober 1993 gab es in Eberswalde noch 28 Industriebetriebe mit 20 und mehr Beschäftigten.³⁸⁹ Handel und Dienstleistungen wurden zu den bestimmenden Wirtschaftszweigen mit den meisten (Klein-)Unternehmen.

Dieser Trend setzte sich in der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre und in den 2000er-Jahren fort. Insbesondere die Öffentliche Verwaltung und das Gesundheits- und Sozialwesen wurden im Hinblick auf die Arbeitsmarktstruktur immer wichtiger, womit sich auch in Eberswalde der Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft vollzog. Im Jahr 2000 arbeitete mehr als ein Drittel der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in diesen Bereichen, während im verarbeitenden Gewerbe noch etwa 2000 Menschen (12 Prozent aller Beschäftigten) tätig waren.

Tabelle 35: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort Eberswalde, Stand 31.12.2000³⁹⁰

Beschäftigte insgesamt:	16 789
davon:	
Öffentliche Verwaltung	2561
Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	2357
Verarbeitendes Gewerbe	2028
Erziehung und Unterricht	1984
Handel, Instandhaltung, Reparatur	1685
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	1560
Baugewerbe	1453
Sonstiges (u. a. Wohnungswesen, Gastgewerbe, Versicherungsgewerbe)	3161

In zunehmendem Maße wurde Eberswalde zu einer Pendlerstadt für in Berlin Beschäftigte. Zugleich zogen viele Einwohner der Kreisstadt in das nahe Umland. Zwischen 1989 und 1995 ging die Einwohnerzahl um zehn Prozent von 54 800 auf 49 000 zurück. Für die Stadtplanung bedeu-

388 Vgl. dies.: Statistischer Jahresbericht 1994, S. 3.

389 Vgl. dies.: Statistischer Jahresbericht 1993, S. 3.

390 Zahlen nach Stadt Eberswalde (Hg.): Strategie Eberswalde 2020, S. 74.

tete dies eine weitere Herausforderung. Der Stadtverwaltung stellte sich die Aufgabe, den Stadtbau voranzutreiben. Aus einer »industriell-militärisch geprägten Bandstadt ohne Zentrum« sollte eine »polyzentrale Stadt mit dem Hauptzentrum Innenstadt« werden.³⁹¹ Die Belebung und Aufwertung der Innenstadt sollte auch durch die Wiederbegründung der Forsthochschule 1992 sowie den Bau eines Einkaufszentrums vorangetrieben werden. Infrastrukturell versuchte Eberswalde durch neue Projekte eine bessere Anbindung an Berlin zu erreichen und vorhandene Potenziale als Umlandstadt stärker auszunutzen. Das Bemühen um eine Verlängerung der S-Bahn-Strecke von Bernau nach Eberswalde scheiterte jedoch bereits 1991 an der Kostenfrage.³⁹² Nachdem der Flugplatz Finow infolge des Abzugs der sowjetischen Streitkräfte der Kommune übertragen worden war, versuchte diese das Areal als Verkehrsflughafen zu etablieren.³⁹³ Bei den Standortplanungen für den zukünftigen gemeinsamen Großflughafen Berlin-Brandenburg wurde auch Finow als möglicher Standort geprüft, die Idee jedoch letztlich verworfen.³⁹⁴ Der Flugplatz Finow blieb damit ein Regionalflughafen für kleinere Flugzeuge und Sportflieger.

Neue Infrastrukturprojekte waren aufgrund der prekären Haushaltslage der Stadt nur mit umfangreichen Fördermitteln umzusetzen, deren Beantragung und Realisierung auch aufgrund von Personalengpässen in Kernbereichen der Verwaltung nur schleppend vorankamen.³⁹⁵ Der Strukturwandel ging einher mit massiven finanziellen Herausforderungen für die Kommune und den zuständigen Landkreis. Im März 1992 bestand der Haushalt der Kommune zu 78 Prozent aus Zuweisungen. Das eigene Steueraufkommen lag hingegen bei gerade vier Prozent der Aus-

391 Stadt Eberswalde (Hg.): Perspektive Praxis.

392 Vgl. Schreiben der Berliner Verkehrsbetriebe an die Stadt Eberswalde-Finow: Verlängerung der S-Bahn von Bernau nach Eberswalde-Finow und Kloster Chorin vom 5.4.1991, KA Barnim, VA 7039, unfol.

393 Vgl. Finow Richtung Mallorca?, in: Berliner Zeitung vom 20.7.1993.

394 Vgl. Ministerium für Stadtentwicklung, Wohnen und Verkehr des Landes Brandenburg: Verkehrsflughafen Berlin-Schönefeld, S. 400.

395 Vgl. Beyer/Kösling: Erfahrungsbericht Eberswalde-Finow, S. 11.

gaben, während diese Quote bei westdeutschen Kommunen zu dieser Zeit durchschnittlich etwa 32 Prozent betrug. Ausbleibende Steuereinnahmen wurden daraufhin durch Kreditaufnahmen ausgeglichen. Bereits im März 1992 lag die Neuverschuldung Eberswaldes dadurch mit 18 Prozent des Gesamthaushaltes deutlich über dem Niveau westdeutscher Kommunen.³⁹⁶ Ähnlich schlecht sah die Finanzausstattung des Landkreises aus. So kritisierten Kommunalvertreter die geplante Erhöhung der Kreisumlage in einer Sitzung des Kreistags mit dem Hinweis, dass hier »ein nackter Mann einem anderen in die Taschen greifen« wolle.³⁹⁷

Trotz der schwierigen finanziellen Situation gelang es Eberswalde, ab 1996 auf dem Gelände einer ehemaligen Kasernenanlage den Bau eines neuen Binnenhafens am Oder-Havel-Kanal zu realisieren, welcher im Jahr 2000 in Betrieb ging und mit einem Portalwippsdrehkran aus dem nahegelegenen Kranbau ausgestattet wurde. Der mit 15,6 Millionen DM aus Fördermitteln des Landes realisierte Binnenhafen zählt damit zu den größten Infrastrukturmaßnahmen Eberswaldes in den 1990er-Jahren.³⁹⁸ Noch aufwendiger war nur die von der Stadt- und Kreisverwaltung initiierte Errichtung eines Technologie- und Gewerbeparks nördlich des Binnenhafens.

Der Technologie- und Gewerbepark Eberswalde

Noch während die Leitung des Schweinezucht- und Mastbetriebs Eberswalde um das Überleben des Unternehmens kämpfte, entschied sich die neue Kommunalverwaltung gegen den Weiterbetrieb der Anlage in jeglicher Form. Der Landrat erklärte: »Wir haben 20 Jahre lang die Belästigungen, den Gestank ertragen müssen. Jetzt ist Feierabend. Keine Schweine mehr.«³⁹⁹ Stattdessen begannen bereits im August 1990 Überlegungen

396 Vgl. ebd., S. 10.

397 Wenn ein nackter Mann einem anderen in die Taschen greifen will, in: Märkische Oderzeitung vom 1.7.1991.

398 Landtag Brandenburg: 3. Wahlperiode, Antwort der Landesregierung auf die Kleine Anfrage 936 der Abgeordneten Anita Tack, Fraktion der PDS, vom 27.2.2001.

399 Zeichen der Hoffnung für eine ganze Region, in: Neue Zeit vom 19.8.1991.

und Pläne zur Errichtung eines Gewerbeparks auf dem 130 Hektar großen Gelände der Mastanlage.⁴⁰⁰ Stadt und Landkreis erhofften sich von ihrem Projekt erhebliche Impulse für die Neuansiedlung von Unternehmen und die Schaffung von Arbeitsplätzen. Der Stellvertreter des Landrats erklärte als Ziel die Schaffung von 1000, im günstigsten Falle bis zu 1600 Arbeitsplätzen auf dem Gelände bis 1995.⁴⁰¹ Bevor mit der Errichtung des Gewerbeparks begonnen werden konnte, musste der THA-Betrieb abgewickelt werden und die Kommune in den Besitz des Geländes gelangen. Da es sich nicht um Kommunalvermögen handelte und somit eine einfache Übertragung nicht infrage kam, musste die Kreisverwaltung mit der THA die Konditionen des Verkaufs verhandeln. Im Juli 1991 beschloss der THA-Vorstand den Verkauf des Schweinemastgeländes an die Kreisverwaltung Eberswalde für den symbolischen Preis von 1,00 DM.⁴⁰² Zu diesem Zeitpunkt arbeiteten noch 182 Beschäftigte im Betrieb. Die Käuferin verpflichtete sich, die Kosten für die Beräumung der auf dem Gelände verbliebenen 60 000 Kubikmeter Gülleschlamm bis zu einer Höhe von 200 000 DM zu übernehmen.⁴⁰³ Für das etwa 130 Hektar große Grundstück wurde zudem mit Abriss- und Entsorgungskosten in Höhe von 35 Millionen DM gerechnet, welche ebenfalls von der Kommune übernommen werden sollten. Im Gegenzug übernahm die THA die Altschulden des Betriebs in Höhe von 10,3 Millionen DM, die noch aus DDR-Zeiten stammten.⁴⁰⁴ Die neue Eigentümerin versprach, auf dem ehemaligen Betriebsgelände einen Technologie- und Gewerbepark zu errichten, und erklärte als Ziel, bis zu 2500 neue Arbeitsplätze schaffen zu wollen. Davon wurden zunächst 500 pönanalisiert. Am 1. September 1991 begann der Abriss der Gebäude

400 Vgl. Stadtverwaltung Eberswalde-Finow, Protokoll der Hauptausschusssitzung am 30.8.1990, S. 4, KA Barnim, VA 6526, unfol.

401 Vgl. Wo es einst nach Gülle roch liegt bald High-Tech in der Luft, in: Neue Zeit vom 27.12.1990.

402 Vgl. Vorlage für den Gesamtvorstand der Treuhandanstalt vom 10.7.1991, BArch Berlin, B 412/2588, Bl. 98.

403 Vgl. ebd., Bl. 99 f.

404 Vgl. ebd., Bl. 103–106.

und Stallungen.⁴⁰⁵ An ihrer Stelle wurde die Infrastruktur für den geplanten Technologie- und Gewerbepark errichtet. Hierzu gehörten Flächenausweisungen, Strom- und Abwasserleitungen sowie neue Straßen. Vom ehemaligen SZME blieb der Verwaltungskomplex erhalten, der zu einem Innovations- und Gründerzentrum umgebaut wurde. Das Gewerbegebiet erhielt den Namen Technologie- und Gewerbepark Eberswalde (TGE) und wurde durch die vom Landkreis gegründete Wirtschaftsberatungsgesellschaft Eberswalde e. V. (WBGE) betrieben.

Für die baulichen Maßnahmen erhielt die Kreisverwaltung Fördermittel des Landes in Höhe von 25 Millionen DM.⁴⁰⁶ Im September 1991 verkündete der Landrat des Kreises Eberswalde: »Wir wollen aus Europas größtem Schweineaufzuchtbetrieb ein High-Tech-Center machen und sind seit über einem Jahr im Gespräch mit einer japanischen Investorengruppe.«⁴⁰⁷

Die Vertreter der aus der Automobilbranche und der Elektroindustrie kommenden potenziellen Investoren versprachen die Schaffung von mindestens 2500 und bis zu 5000 Arbeitsplätzen, von denen 90 Prozent durch Arbeitskräfte aus der Region ausgefüllt werden sollten.⁴⁰⁸ Manfred Stolpe sprach anlässlich eines Besuchs in Eberswalde von »einem sichtbaren Zeichen der Hoffnung für die Region«. Neben den Fabriken sollten eine Schule und ein Golfplatz errichtet werden. Die weiteren Planungen gerieten jedoch ins Stocken. Zwar nahm der Gewerbepark mit seiner Infrastruktur Gestalt an. Die Verhandlungen mit den japanischen Investoren wurden jedoch auf Eis gelegt und schließlich ergebnislos beendet. Bis zum Mai 1993 konnten stattdessen 16 Kaufverträge mit Unternehmen, unter anderem aus der Computertechnik und dem Innenausbau, unterzeichnet werden.

Als größter Arbeitgeber erwies sich dabei die Metallbaufirma Glawion, eine MBO-Ausgründung aus dem Kranbau mit etwa 30 Beschäf-

405 Vgl. Schreiben des Landrates der Kreisverwaltung Eberswalde an den Liquidator der Schweinezucht und -mast GmbH i.L. vom 21.8.1991, KA Barnim, M.I.SchwMastE, Nr. 28580, unfol.

406 Vgl. Beyer/Kösling: Erfahrungsbericht Eberswalde-Finow, S. 14.

407 Zeichen der Hoffnung für eine ganze Region, in: Neue Zeit vom 19.9.1991.

408 Vgl. ebd.

tigten.⁴⁰⁹ Die Verträge beinhalteten Beschäftigungszusagen für 300 bis 400 Arbeitsplätze.

Im Hinblick auf die gescheiterten Großinvestorenpläne stellte der Geschäftsführer der Wirtschaftsberatungsgesellschaft fest: »Die Vorstellung, daß sich ein Gewerbepark dieser Dimension innerhalb von zwei Jahren verwirklichen lässt, haben sich leider als Illusion erwiesen.«⁴¹⁰ Trotz dieses Rückschlags äußerte der Landrat im November 1993 die Hoffnung, dass der neu gegründete Kreis Barnim »einmal die leistungsstärkste Region ganz Brandenburgs« werden würde.⁴¹¹ Die weitere Entwicklung des TGE kam dennoch nur schleppend voran. Die WBGE sah sich daher gezwungen, ihre Ziele nach unten zu korrigieren:

»Ursprünglich sollten nach sozialistischer Planung 700 bis 800 Arbeitnehmer in der Mastanlage in Lohn und Brot stehen. Diese Beschäftigtenzahl ist für uns eine magische Größe. Wir setzen alles daran, daß im fertigen Gewerbepark, wenn alle Verträge unter Dach und Fach sind, auch einmal so viele Menschen einen Job haben werden.«⁴¹²

Das Ausbleiben von Großinvestitionen wurde auch Gegenstand politischer Debatten im Kreistag. Der Landrat erklärte auf die Nachfrage, wie es überhaupt zu der Hoffnung auf 5000 Arbeitsplätze im TGE gekommen war: »Die Problematik ist ja so, daß man sich eine Zielstellung stellen muß, die darin besteht, mal grob zu ermitteln, wie ist denn der Arbeitsplatzbedarf in der Region, wenn wir den Umstrukturierungsprozess einigermaßen realistisch einzuschätzen versuchen.«⁴¹³ Im Hinblick auf die weitere Entwicklung betonte er, dass die gesamten 120 Hektar bis zur Jahrtausendwende besiedelt sein würden.

409 Vgl. Unternehmensgeschichte Metallbau Glawion, <https://www.metallbau-glawion.com/%C3%BCber-uns/unser-unternehmen/> (Zugriff am 13.1.2022).

410 Einzug der Hochtechnologie gilt als Hoffnungssignal, in: Neue Zeit vom 14.5.1993.

411 Aufschwung in Trippelschritten, in: Frankfurter Rundschau vom 23.11.1993.

412 Ein Gewerbepark mit gesunder Mischung, in: Neue Zeit vom 7.1.1994.

413 Sitzung des Kreistages Eberswalde, Bürgersprechstunde am 30.11.1991, S. 2, KA Barnim, G.I.KVE, Nr. 28029, unfol.

Der größte industrielle Investor in Eberswalde siedelte sich allerdings nicht im TGE an. Anfang 1991 kündigten die Thimm KG Verpackungs- werke aus Northeim (Niedersachsen) den Aufbau eines Wellpappenwerks in Eberswalde mit einer Investitionssumme von rund 50 Millionen DM und 150 bis 200 Arbeitsplätzen an.⁴¹⁴ Maßgeblich für die Entscheidung zur Ansiedlung war für die Thimm das Vorhandensein von qualifiziertem Personal in der Papierfabrik Wolfswinkel.⁴¹⁵ Aufgrund der veralteten Infra- struktur am Standort der Papierfabrik lehnte der Investor jedoch eine Ansiedlung auf dem dortigen Werksgelände ab und forderte eine neu erschlossene Freifläche.⁴¹⁶ Diese wurde schließlich in einem Waldgebiet am späteren Binnenhafen durch Rodung und Freimachung des Geländes durch die Stadt bereitgestellt. Wirtschaftsminister Walter Hirche unter- nahm am 21. Februar 1991 den ersten Spatenstich. Ende 1993 arbeiteten 70 Mitarbeiter im Werk.⁴¹⁷ Das Unternehmen konnte zwar das Ziel, auf 200 Arbeitsplätze aufzustocken, nicht realisieren, dafür aber den Standort etablieren, an dem 2016 knapp 100 Mitarbeiter tätig waren.⁴¹⁸

Die Äußerungen des Landrats spiegelten die Illusionen lokaler Poli- tiker im Hinblick auf die Effekte kommunaler Wirtschaftspolitik wider. Die fehlende Planbarkeit von Unternehmensinvestitionen durch die Kom- munalpolitik bzw. deren Abhängigkeit von kaum beeinflussbaren Stand- ort- und Marktfaktoren ließen die Hoffnungen auf einen raschen Wirt- schaftsaufschwung durch die bloße Bereitstellung von Infrastruktur vor Ort zerplatzen. Das Institut der Deutschen Wirtschaft kritisierte die da- durch entstandene hohe Erwartungshaltung bereits im Frühjahr 1992 und

414 Neues Wellpappenwerk in Eberswalde, in: Berliner Zeitung vom 22.2.1991.

415 Vgl. Interview mit Gerd Lutze, Gesellschaft zur Erforschung und Förderung der Märkischen Eiszeitstraße, am 1.8.2018.

416 »Denen war aber klar, dass man am Standort der Papierfabrik nichts machen kann, also keine neue Firma aufbauen kann. Alte Hallen und so weiter, da wollten die nicht reingehen und haben sich praktisch von vorneherein um einen neuen Stand- ort gekümmert«. Ebd.

417 Vgl. Aufschwung in Trippelschritten, in: Frankfurter Rundschau vom 23.11.1993.

418 Vgl. THIMM Group GmbH: 1991–2016: 25 Jahre Werk Eberswalde, <https://www.thimm.de/presse-events/aktuelles/news-detail/1991-2016-25-jahre-werk-eberswalde/> (Zugriff am 13.1.2022).

forderte eine realistischere Betrachtung der kommunalen Gestaltungsmöglichkeiten: »Für den Landrat tendierte die Wirtschaftsförderungsgesellschaft mehr zu einer Art Plankommission.«⁴¹⁹ Tatsächlich erreichte der TGE mit 900 Beschäftigten in 35 Unternehmen erst im Jahr 2002 die Beschäftigtengrößenordnung des ehemaligen SZME.⁴²⁰ In den 2000er- und 2010er-Jahren erlebte der TGE schließlich doch noch eine anhaltend positive Entwicklung. Mit über 60 Unternehmen und circa 1400 Beschäftigten hat sich dort bis zum Jahr 2020 eine diversifizierte Wirtschaftsstruktur entwickelt.⁴²¹

4. Fazit

Die Privatisierung der Großbetriebe in Eberswalde erfolgte in den meisten Fällen nicht rasch, sondern erst ab 1993. Die Gründe dafür sind mit Blick auf die THA-Entscheidungen jeweils einzelfallbezogen nachvollziehbar, wenngleich nicht unkritisch zu betrachten. Auch in jenen Fällen, für die vermeintlich nachhaltige Lösungen gefunden wurden (SVKE, Kranbau, Eisengießerei), zeigte sich keine Kontinuität bei den Eigentümern, sodass sich die THA bzw. die BvS zum Teil gezwungen sah, die Privatisierungsprozesse über einen längeren Zeitraum zu begleiten. Wesentliche Privatisierungsparameter hingen dabei aber nicht zwingend von THA-Entscheidungen ab. So bildete ein politischer Beschluss die Ursache für die krisenhafte Entwicklung der ostdeutschen Fleischindustrie. Die THA wurde dabei letztlich mehr oder weniger instrumentalisiert, um einen potenziellen Konkurrenten westdeutscher Fleischproduzenten auszuschalten.

Der Kranbau – ein Anhängsel der bestehenden Kombinatistruktur – war durch den Zusammenbruch der Lieferbeziehungen nach Osteuropa

419 Zit. nach Beyer/Kösling: Erfahrungsbericht Eberswalde-Finow, S. 3.

420 Vgl. Stadt Eberswalde (Hg.): Eberswalde nach der Wende, S. 86.

421 Zahlen nach Auskunft der Wirtschafts- und Tourismusentwicklungsgesellschaft mbh (WITO) des Landkreises Barnim am 14.9.2020.

in seiner bestehenden Form nicht zu halten und geriet durch externe Faktoren nach der Privatisierung erneut in eine Existenzkrise. Die zum Teil völlig veralteten Produktionsstrukturen in Kombination mit fehlenden marktwirtschaftlichen Perspektiven, ungeklärten Eigentumsfragen und dem kommunalen Wunsch nach der Neuausrichtung der gewerblichen Wirtschaft führten zu Werksschließungen bei den kleineren und mittelgroßen Betrieben Eberswaldes.

Obwohl Eberswalde kein monostrukturierter Industriestandort war, bewirkte der parallele Abbau Tausender Arbeitsplätze in den THA-Betrieben ein rasches Aufbegehren der Kommunalpolitik gegen die THA. Diese sah aber in der Landesregierung, nicht in der Kommune ihre Ansprechpartnerin, was die Frustration vor Ort noch verstärkte. Die Folgen des Beschäftigungsabbaus bewirkten eine kollektive Niedergangserfahrung in Eberswalde, die durch nicht genuin THA-induzierte Entwicklungen wie Xenophobie und Gewalt, die Wahrnehmung eines Verlusts staatlicher Autorität sowie Konflikte zwischen Betrieben und Stadtverwaltung noch verstärkt wurde. Die kommunalen Antworten auf diese Krisenerscheinungen bestanden in der Anwendung von Konzepten, die in ganz Ostdeutschland massenweise zum Einsatz kamen. Dazu zählten die Minderung von sozialen Härten durch eine umfassende aktive Arbeitsmarktpolitik sowie die Hoffnung auf neue Investoren durch die Bereitstellung einer Infrastruktur nach westdeutschem Vorbild. Beschäftigungsgesellschaften und ABM bildeten dabei den Grundpfeiler der kommunalen Arbeitsmarktpolitik. Für die Stadtverwaltung ergab sich daraus die Möglichkeit, Regelaufgaben teilweise über Fremdmittel zu finanzieren. Dadurch wurden die arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen in nicht unerheblicher Weise – wie auch in anderen ostdeutschen Städten – zum Lückenbüßer finanzieller Engpässe der Kommunen.⁴²²

Tatsächlich gelang es durch erhebliche Anstrengungen, die negativen Folgen der Transformation teilweise abzumildern. Hoffnungen auf nachhaltige Effekte für den Arbeitsmarkt sowie für die Investorengewinnung

422 Wegener: Kommunen als arbeitsmarktpolitischer Akteur, S. 237.

erfüllten sich jedoch nicht. Davon unabhängig ermöglichte immerhin der relative Standortvorteil Eberswaldes eine Hinwendung vieler Beschäftigter nach Berlin. So stieg die Zahl der Berufspendler kontinuierlich an. 1998 pendelte knapp ein Viertel aller sozialversicherungspflichtig beschäftigten Einwohner im Landkreis Barnim in die Bundeshauptstadt.⁴²³ Dennoch konnte auch diese Entwicklung den Rückgang der Einwohnerzahl nicht aufhalten. Der Bevölkerungsschwund dauerte auch über das Jahr 2000 hinweg an.

Zwar bewahrheitete sich die zu Beginn der 1990er-Jahre vom IG-Metall-Bezirkschef der Region Berlin-Brandenburg geäußerte Befürchtung letztlich nicht, dass die Politik in Bonn und Potsdam »die Region um Eberswalde an den Bettelstab bringen« würde, dennoch war die weitere Entwicklung in Eberswalde auch nach Abschluss der THA-Privatisierungen keineswegs krisenfrei, wie der wieder einsetzende Anstieg der Arbeitslosigkeit Mitte der 1990er-Jahre zeigte.⁴²⁴ Die Herausforderungen und Probleme, denen sich die Betriebe, die Bevölkerung und die Stadtverwaltung in Eberswalde im Rahmen der sozioökonomischen Transformation stellen mussten, bildeten dabei keine Ausnahme im Vereinigungsprozess. Wie sehr Eberswalde eher der ostdeutschen Regel entsprach, stellte das Nachrichtenmagazin *Der Spiegel* im Sommer 1992 fest: »Die Kommune ist Durchschnitt. Sie hat die typischen Probleme, die in den neuen Ländern existieren.«⁴²⁵

423 Vgl. Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg: Sozialberichterstattung, S. 42.

424 Scharfe Kritik an Bonn und Potsdam, in: *Der Tagesspiegel* vom 2.3.1993.

425 Schwerer Fehler, in: *Der Spiegel* vom 8.6.1992.

VI. Vergleich und Bilanz

1. Ein »Brandenburger Weg«? Die sozioökonomische Transformation im Vergleich der ostdeutschen Länder

Der »Brandenburger Weg«¹

Im Mai 1994 führte das Meinungsforschungsinstitut Infratest Befragungen mit Bürgern in Wriezen, Frankfurt (Oder), Potsdam und Guben durch. Obwohl die wirtschaftliche Entwicklung Brandenburgs dabei schlechter eingeschätzt wurde als in Sachsen oder Thüringen, attestierten die Befragten der eigenen Landesregierung eine bessere Arbeit als den anderen ostdeutschen Landesregierungen.² Die höhere Identifikation mit der Landespolitik erklärten die meisten Befragten mit der Einschätzung, dass die Regierungskoalition Brandenburgs ein Gegengewicht zur Bundesregierung der CDU/CSU/FDP-Koalition bilde. Vor allem dem Ministerpräsidenten Manfred Stolpe wurde zudem bescheinigt, »einer von uns« zu sein.³

Zwanzig Jahre später, im Jahr 2014, ergab eine Umfrage des Rundfunks Berlin-Brandenburg, dass sich immerhin 60 Prozent der Brandenburger als Gewinner der deutschen Vereinigung sahen, während im ostdeutschen Schnitt nur 50 Prozent diese Einschätzung teilten. Mit 18 Prozent bezeichneten sich auch weniger Brandenburger als Verlierer der Einheit als im ostdeutschen Durchschnitt (23 Prozent).⁴

1 Bei dem nachfolgenden Abschnitt handelt es sich um eine überarbeitete Fassung des Beitrags Knoll: Brandenburger Weg.

2 Vgl. Misselwitz: »Brandenburger Weg«?, S. 66.

3 Zit. nach ebd.

4 Vgl. Brandenburg TREND: Umfrage zu Gewinnern und Verlierern. Brandenburger blicken positiver auf die deutsche Einheit, in: RBB vom 29.8.2014; Anter/Lorenz/Reutter: Politik und Regieren, S. 262.

Offensichtlich zeigte sich eine gewisse Wahrnehmungsdiskrepanz bei den Befragten, die in mehr oder weniger direktem Zusammenhang mit der Tätigkeit der Brandenburger Landesregierung stand. Eine bedeutende Rolle bei der Herausbildung einer kollektiv empfundenen positiven Bewertung des eigenen Bundeslands kam dabei der Metapher des »Brandenburger Weges« zu, die sich zu Beginn der 1990er-Jahre etabliert hatte.

Zunächst war es die SPD, die den erstmals von Stolpe im Rahmen seiner ersten Regierungserklärung erwähnten, aber eigentlich unspezifischen »Brandenburger Weg« inhaltlich interpretierte. Im April 1991 erklärte der damalige brandenburgische Landwirtschaftsminister Edwin Zimmermann (SPD) trotz der im Einigungsvertrag festgeschriebenen Regelung »Rückgabe vor Entschädigung«, an den bisherigen Eigentums- und Nutzungsrechten von landwirtschaftlichen Grundstücken und Gebäuden festhalten zu wollen. Verbunden mit dem Ziel der Förderung von umweltverträglichen, bodenabhängig wirtschaftenden bäuerlichen Betrieben und einer möglichst flächendeckenden und ökologisch verträglichen Landbewirtschaftung sprach Zimmermann dabei von einem »Brandenburger Weg« in der Landwirtschaft.⁵

In den folgenden Jahren der ersten Legislaturperiode nutzte vor allem der Koalitionspartner FDP die Metapher, um landesspezifische Ansätze in verschiedenen Politikfeldern zu betonen.⁶ Im Zusammenhang mit den Plänen zur Fusion Brandenburgs mit Berlin und im Rahmen der wirtschaftspolitischen Schwerpunkte der Landesregierung erhielt der »Brandenburger Weg« damit zwar verschiedene inhaltliche Aufladungen, allerdings noch keine normative. Vielmehr diente er zur Beschreibung Brandenburger Eigenheiten.⁷ Diesem Verständnis folgte zunächst auch die Opposition im Potsdamer Landtag. Die Fraktion PDS/Linke Liste verwendete den Begriff erstmals 1992, um die Hochschulpolitik der Landesregierung zu kritisieren.⁸ Auch mit Blick auf die Arbeitsmarktpolitik

5 Vgl. Landtag Brandenburg, 1. Wahlperiode, Plenarprotokoll 1/14, 24.4.1991, S. 1092 f.

6 Vgl. Anter/Lorenz/Reutter: Politik und Regieren, S. 248.

7 Vgl. ebd.

8 Vgl. Landtag Brandenburg, 1. Wahlperiode, Plenarprotokoll 1/48, 3.6.1992, S. 3472.

der Landesregierung, die mit der Initiative »Arbeit statt Arbeitslosigkeit« stark auf den Erhalt von Arbeitsplätzen sowie die Förderung des zweiten Arbeitsmarkts ausgerichtet war, sprach deren Fraktionsvorsitzender Lothar Bisky von einem, allerdings nicht hinreichend verfolgten »Brandenburger Weg«.⁹

Im Dezember 1992 erklärte der CDU-Abgeordnete Karl-Heinz Kretschmer im Landtag, dass Anträge der Opposition »meistens – das ist nichts Neues – trotz des vom Ministerpräsidenten beschworenen toleranten Brandenburger Weges abgelehnt« worden seien. Damit bezog sich Kretschmer erstmals direkt auf eine Interpretation des »Brandenburger Weges«, die sich von landesspezifischen Inhalten hin zu einem bestimmten Politikstil und seiner Vermittlung verschoben hatte.

Die Verschiebung hing eng mit den Besonderheiten der politischen Landschaft in Brandenburg zusammen. Eine zentrale Rolle kam dabei Ministerpräsident Manfred Stolpe zu, dessen Politikstil stark auf Ausgleich und Kompromiss ausgerichtet war. Diese Fähigkeiten hatte er sich während seiner Tätigkeit als Konsistorialpräsident der Ostregion der evangelischen Kirche Berlin-Brandenburg vor 1990 angeeignet, in deren Rahmen er häufiger vor der Herausforderung stand, sich mit dem SED-Regime zu arrangieren.¹⁰ Daraus resultierende Verbindungen brachten Stolpe den Vorwurf ein, als inoffizieller Mitarbeiter für das MfS tätig gewesen zu sein. Ab Anfang 1992 wurden diese Verbindungen zum Gegenstand eines parlamentarischen Untersuchungsausschusses des Landestags.¹¹ Nachdem Manfred Stolpe aus seiner Sicht unvermeidliche Kontakte zum MfS zugegeben, zugleich aber erklärt hatte, dabei nicht konspirativ tätig gewesen zu sein, trat die Bildungsministerin Marianne Birthler (Bündnis 90) im Oktober 1992 aus Protest von ihrem Ministeramt zurück.¹² Der Abschlussbericht des Untersuchungsausschusses kam 1994 zu dem Ergebnis, dass eine

9 Vgl. Landtag Brandenburg, 1. Wahlperiode, Plenarprotokoll 1/95, 19.5.1994, S. 7772.

10 Vgl. Der Moderierer, in: Die Zeit vom 30.12.2019; Wer war IM »Sekretär«?, in: Spiegel TV vom 12.4.1992.

11 Vgl. Anter/Lorenz/Reutter: Politik und Regieren, S. 34.

12 Vgl. Das Ende des Modells Stolpe, in: Die Zeit vom 6.11.1992.

ausdrücklich eingegangene Verpflichtung Stolpes zur Zusammenarbeit mit der Staatssicherheit nicht nachgewiesen werden konnte.¹³ Allerdings wurde der Bericht nur durch Abgeordnete der SPD, FDP und PDS unterstützt. Die Fraktion von Bündnis 90 forderte hingegen sogar den Rücktritt des Ministerpräsidenten, woraufhin dieser ihr die Koalition aufkündigte.¹⁴

Die Debatten um den amtierenden Regierungschef und dessen Rolle vor 1989 führten letztlich weniger zu einer Polarisierung zwischen der Regierung und der Opposition als vielmehr zwischen den Koalitionspartnern selbst. Diese Tatsache war insbesondere durch das Auftreten der politischen Protagonisten beeinflusst. Abgesehen vom umfassend diskutierten und mitunter als vorbelastet angesehenen Politikstil Stolpes zeigte sich nämlich auch der Fraktionsvorsitzende der Brandenburger CDU, Peter-Michael Diestel, zuvor letzter Innenminister der DDR, weniger stark auf politische Konfrontation bedacht, als dies etwa bei seinen ostdeutschen Parteikollegen in den anderen neuen Ländern der Fall war. Ähnliches galt auch für Lothar Bisky sowie – abgesehen von der Stolpe-Kontroverse – auch für die führenden Vertreter der Partei Bündnis 90, Marianne Birthler und Günter Nooke. Zahlreiche Gesetzesvorhaben wurden daher auch zu Beginn der 1990er-Jahre fraktionsübergreifend diskutiert und in den Landtag eingebracht.¹⁵ Vor allem im Rahmen der Erarbeitung einer neuen Landesverfassung wurde auch die Opposition in die programmatische Arbeit eingebunden.¹⁶ Lothar Bisky beschrieb den Prozess der Verfassungsgebung in der Rückschau als Idealfall konsensualer Politikgestaltung, die am 14. Juni 1992 zu einer Zustimmungsrate von 94 Prozent der an dem Referendum über die Verfassung teilnehmenden Brandenburger Bürger geführt hatte.¹⁷

Insbesondere bei den das Land konstituierenden Gesetzen war es aus Sicht der Opposition zu einer effektiven Einbindung sämtlicher par-

13 Vgl. Landtag Brandenburg: Beschlussempfehlung und Bericht des Untersuchungsausschusses 1/3: Frühere Kontakte des Ministerpräsidenten, S. 165.

14 Vgl. Die Ampelkoalition in Brandenburg ist zerbrochen, in: Die Zeit vom 25.3.1994.

15 Vgl. Bisky: Der »Brandenburger Weg«, S. 28.

16 Vgl. ebd., S. 19f.

17 Vgl. ebd.

lamentarischer Kräfte gekommen.¹⁸ Auch in der Kultur-, Wissenschafts- und Bildungspolitik erkannte Bisky in der ersten Legislaturperiode Möglichkeiten für konstruktive, parteiübergreifende Lösungen. Zwar nutzte Bisky die positive Interpretation des »Brandenburger Weges« vor allem ex post, um die Zeit der SPD-Alleinregierung nach 1994 kritisch zu beleuchten, doch ähnlich wie die Regierungsparteien zuvor knüpfte er damit an zwei regionale Traditionslinien an und lud diese symbolisch auf. Einerseits fanden sich in der Konsensorientierung und der Akzeptanz anderer politischer Meinungen Elemente der viel zitierten Brandenburger Toleranz wieder.¹⁹ Andererseits boten die noch sehr lebendigen Erfahrungen einer offenen Streitkultur der Runden Tische während und nach der Friedlichen Revolution in der DDR einen Zugang zu einer neuen politischen Debattenkultur.

Die positive Deutung des »Brandenburger Weges« als Idealvorstellung einer Konsensdemokratie wurde von den politischen Akteuren unterschiedlicher Parteien wiederholt geäußert und gewürdigt. Eine solche Deutung war allerdings keine unhinterfragte Konsensmeinung. Als prominentester Kritiker äußerte sich der Theologe und DDR-Oppositionelle Ehrhart Neubert im Rahmen seiner Gutachtertätigkeit negativ über den »Brandenburger Weg«. Neubert, 1989 Mitbegründer des Demokratischen Aufbruchs, kritisierte, dass Konflikte in der ersten Legislaturperiode nicht (mehr) öffentlich ausgetragen worden seien, wodurch ihre produktive Kraft verloren gegangen sei.²⁰ Als Folge sei es nicht nur zu einer Entpolitisierung, sondern auch zu vergangenheitspolitischen Versäumnissen gekommen, die sich insbesondere um die Frage der Überprüfung der Landtagsabgeordneten auf MfS-Kontakte drehten. Als negative Folge für die politische Kultur des Landes hob Neubert zudem auch den Verzicht auf die Einrichtung des Amtes eines Landesbeauftragten für die Unterlagen der Staatssicherheit hervor.²¹ Vor dem Hintergrund der ungelösten ver-

18 Vgl. ebd., S. 26.

19 Vgl. Heimann: Brandenburger Toleranz, S. 115–125.

20 Vgl. Landtag Brandenburg: Abschlussbericht der Enquete-Kommission 5/1, S. 133.

21 Vgl. ebd.

gangenheitspolitischen Konflikte erklärte er daher im Jahr 2011, dass der »Brandenburger Weg« in dieser Hinsicht »gescheitert« sei.²²

Die unterschiedlichen Interpretationen führen zu der Frage, ob auch die sozioökonomische Transformation in Brandenburg eine Besonderheit darstellte, die sich durch spezifische Charakteristika im ostdeutschen Vergleich auszeichnete und unterschied. Gab es also im Hinblick auf das Verhältnis zur Treuhandanstalt bei der Privatisierung der Industrie einen »Brandenburger Weg«, der eng mit den Prämissen der Landesregierung in Fragen der Förder-, Arbeitsmarkt und Ansiedlungspolitik zusammenhing? War auch hier eine stärker auf Konsens orientierte Politik zu verzeichnen und führte diese gegebenenfalls zu positiveren Ergebnissen? Eine Analyse der Bilanzen der THA, der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, der Beschäftigungs- und Arbeitslosenzahlen, der Wirtschaftsförderung, der Forschungskapazitäten und der Haushalte im Vergleich der ostdeutschen Bundesländer kann darüber Auskunft geben.

Treuhandbilanz

Im September 1994 gaben die Monatsberichte der THA letztmalig Auskunft über die regional gegliederten Privatisierungsergebnisse der Treuhandanstalt. Ein Blick auf die für die THA wesentlichen Kriterien zeigt, dass Brandenburg bereits in absoluten Zahlen einen sehr guten Platz, in Relation zur Bevölkerung hinsichtlich der Arbeitsplatz-, Investitions- und Erlöszusagen aber den Spitzenplatz aller ostdeutschen Flächenländer und insgesamt hinter Ost-Berlin den zweiten Platz belegen konnte.

Die Position hinter Ost-Berlin hing unmittelbar mit der geografischen Besonderheit Brandenburgs zusammen, das die im Juni 1991 zur zukünftigen Bundeshauptstadt bestimmte Metropole Berlin umschloss. Die Sogwirkung des Hauptstadtdeschlusses sowie die Hoffnung auf ein rasches Zusammenwachsen der zuvor geteilten Stadt führte zu einem wesentlich

22 Zit. nach ebd.

Tabelle 36: THA-Privatisierungsergebnisse, Stand September 1994²³

Gebiet (Bevölkerungs- stand 1989 in Mio.)	Beschäfti- gungs- zusagen	Investi- tions- zusagen (in Mrd. DM)	Erlös- zusagen (in Mrd. DM)	MBO's	MBO-Anteil an Gesamt- privatisie- rungen (in Prozent)
Ost-Berlin (1,28)	249 811	51 901	22 120	188	19,5
Brandenburg (2,72)	272 493	40 961	9 586	399	17,0
Mecklenburg- Vorpommern (2,13)	127 145	15 469	4 035	434	21,9
Sachsen (4,97)	428 068	49 413	15 563	828	19,0
Sachsen-Anhalt (3,02)	190 145	28 660	7 510	406	17,2
Thüringen (2,53)	206 314	16 666	5 505	434	17,7
Insgesamt	1 473 976	203 070	64 319	2 689	–

Tabelle 37: THA-Privatisierungsergebnisse pro Kopf²⁴

Gebiet (Bevölkerungs- stand 1989)	Zugesagte Arbeitsplätze je 100 Einwohner	Investitions- zusagen pro Kopf (in DM)	Erlöszusagen pro Kopf (in DM)
Berlin-Ost	19	40 547	17 281
Brandenburg	10	15 059	3 524
Mecklenburg- Vorpommern	6	7 262	1 894
Sachsen	8	9 942	3 131
Sachsen-Anhalt	6	9 490	2 486
Thüringen	8	6 587	2 175

23 Tabelle nach Monatsbericht der THA vom September 1994, S. 9, BArch Berlin, B 412/ 24129, unfol.

24 Eigene Berechnungen nach ebd.

größeren Interesse von Investoren, THA-Betriebe in der Hauptstadt und dem sie umgebenden Speckgürtel zu übernehmen. Ein Großteil der von der THA verzeichneten Investitionen erfolgte in Brandenburg daher in den Berlin-nahen Regionen. Insbesondere in der Bau- und Konsumbranche war das Interesse zunächst hoch, wie der Kauf des 30 Kilometer östlich vom Berliner Stadtzentrum gelegenen Rüdersdorfer Zementwerks durch eine deutsche Tochter des britischen Baukonzerns RMC im Herbst 1990 zeigte.²⁵ Die zur gleichen Zeit erfolgte Übernahme des Kaltwalzwerks Oranienburg durch Krupp und des Lkw-Werks in Ludwigsfelde durch Mercedes-Benz entsprachen dieser Entwicklung. Die Interdependenzen und Verflechtungen des Wirtschaftsraumes Berlin-Brandenburg trugen somit maßgeblich zur THA-Bilanz Brandenburgs bei. Andererseits wies das neue Bundesland starke regionale Disparitäten auf, sodass strukturschwache Gebiete wie die Prignitz oder die Uckermark kaum Investitionen verzeichnen konnten.

Vor dem Hintergrund eines ohnehin schwach ausgeprägten Mittelstands verzeichnete Brandenburg den geringsten Anteil von MBO-Privatisierungen in Ostdeutschland. Aufgrund der schwachen Kapitalausstattung ostdeutscher Geschäftsführer kamen für diese Privatisierungen nur die kleinen und mittelgroßen Betriebe infrage, wohingegen in Brandenburg Großbetriebe das verarbeitende Gewerbe dominierten. Zudem wirkten sich auch die rasch steigenden Bodenpreise in der Hauptstadtregion negativ auf die Herausbildung eines ostdeutschen Mittelstands aus den THA-Betrieben aus. Die Tatsache, dass die Betriebe des ländlich geprägten Mecklenburg-Vorpommerns vergleichsweise wenige westdeutsche und ausländische Investoren fanden, spiegelt sich in dem hohen Anteil von MBO-Privatisierungen in dem Bundesland wider.

Für die Bewertung der Tätigkeit der Treuhandanstalt ist in der Vergangenheit immer wieder Bezug auf den Wert der DDR-Industrie im Jahr 1990 und die von der THA erzielten Privatisierungsergebnisse genommen worden. Dabei sind wiederholt Zahlen wie der betriebliche Grundmittel-

25 Vgl. Allen: Investing Foreigners, S. 185 f.

bestand an Gebäuden und Maschinen im Jahr 1990 mit dem Ende 1994 in den Erblastentilgungsfonds übernommenen Schuldenstand der THA verglichen worden, um der Treuhand eine »desaströse Bilanz« zu bescheinigen.²⁶ So stellte Christa Luft, Wirtschaftsministerin der Modrow-Regierung, den ursprünglichen Schätzungen des Werts der DDR-Industrie von einer knappen Billion DM zu Beginn des Jahres 1990 etwa das bis Ende 1994 entstandene Defizit von 250 Milliarden DM gegenüber und bezeichnete die Tätigkeit der THA als »größte Vernichtung von Produktiveigentum in Friedenszeiten«.²⁷

Bereits im März 1993 versuchte die Gruppe PDS/Linke Liste im Bundestag durch die Gegenüberstellung von betrieblichem Vermögen einerseits und Privatisierungsergebnissen andererseits die Arbeit der Treuhand zu kritisieren. Auf eine kleine Anfrage des PDS-Abgeordneten nach den Anlagevermögen der 100 größten Treuhandbetriebe auf der Basis der D-Mark-Eröffnungsbilanzen wurde von der Bundesregierung ein kumulierter Wert von 118 Milliarden DM für insgesamt 8500 Betriebe genannt. Wie schwierig ein Vergleich der Wertermittlungen für Anlagen, Maschinen sowie Grundstücke und der Privatisierungsergebnisse ist, zeigt eine Analyse der Privatisierungsergebnisse der laut Anlagevermögen 15 größten Brandenburger Betriebe. Einem errechneten Anlagewert von 14,7 Milliarden DM standen letztlich Privatisierungskosten inklusive der Sanierungs- und Liquidationsaufwendungen von 3,3 Milliarden DM gegenüber. Mit der Vereinigten Kraftwerks AG Peitz und der Lausitzer Braunkohle AG lagen die beiden wertvollsten Betriebe der DDR auf Brandenburger Boden. Sie kamen sie auf ein Anlagevermögen von 9,8 Milliarden DM. Zusammen mit den Energiewerken Schwarze Pumpe AG sowie der Braunkohlenveredlung Lauchhammer GmbH wurde der Wert der Lausitzer Braunkohlebetriebe auf 10,8 Milliarden DM geschätzt. Die Privatisierung der Braunkohleindustrie brachte zwar Nettoerlöse von etwa

26 Vgl. Umstrittene Treuhand-Bilanz. Zwischen Dichtung und Wahrheit, in: Deutschlandfunk vom 22.8.2019; »Umverteilung von Ost nach West«: Die desaströse Bilanz der deutschen Treuhand, in: Focus vom 19.9.2020.

27 »Größte Vernichtung von Produktivvermögen«, in: Der Tagesspiegel vom 1.3.2019.

1,3 Milliarden DM für die Treuhand, zugleich waren aus der Berechnung aber die Aufwendungen für die Sanierung und Rekultivierung der Braunkohlefolgelandschaften über insgesamt 7,5 Milliarden DM allein bis 1997 herausgenommen worden.

Unter Berücksichtigung sämtlicher Kosten für ökologische Sanierungen, Überbrückungskredite, Zuschüsse und Abwicklungskosten der Restbetriebe war lediglich der Verkauf der Rüdersdorfer Zementwerke kein Zuschussgeschäft für den Steuerzahler. Ein Überschuss verblieb also nur in der Bauindustrie, die aufgrund des Nachholbedarfs bei Infrastruktur und Bauten bis Mitte der 1990er-Jahre im Rahmen einer Sonderkonjunktur hohe Zuwachsraten verzeichnen konnte.²⁸

Diese Beobachtung entspricht einerseits den Untersuchungsergebnissen des Politikwissenschaftlers Klaus Ziege-Bollinger zum Wert der DDR-Betriebe, der für den Grundmittelbestand der DDR-Industrie (Bauten und Maschinen, keine Umlaufmittel wie Barvermögen und Waren) im Jahr 1990 einen negativen Wert von etwa minus 15 Milliarden DM errechnet hat.²⁹ Andererseits spiegeln die THA-Privatisierungsergebnisse aber auch Faktoren wie das Wegbrechen zuvor bestehender Abnehmerstrukturen im RGW-Raum, die fehlende Nachfrage in Ostdeutschland nach der Währungsunion sowie Verhandlungstaktiken von Kaufinteressenten wider, sodass die THA schneller und umfangreicher als erwartet nicht als Verkäuferin von Betrieben auftreten konnte, sondern insbesondere für die industriellen Großbetriebe die Rolle einer Käuferin von Investoren einnehmen musste. Eine nur schwer zu erfassende Rolle spielte in vielen, vor allem hauptstadtnahen Regionen die erhebliche Unterbewertung von Grundstücken beim Verkauf von THA-Betrieben, wie das Beispiel der Geräte- und Regler-Werke Teltow gezeigt hat.

28 Vgl. Brömer: Bauwirtschaft und Konjunktur, S. 90–95.

29 Vgl. Ziege-Bollinger: »Volkseigentum«, S. 188.

Tabelle 38: Ertrag aus der Privatisierung der THA-Industrieunternehmen mit dem größten Anlagevermögen in Brandenburg laut D-Mark-Eröffnungsbilanz³⁰

Nr.	Firma	Anlagevermögen (in Mio. DM)	Ertrag aus der Privatisierung abzüglich der Sanierungs- und Liquidationskosten zum Zeitpunkt der Privatisierung/Abwicklung laut Verträgen der THA (in Mio. DM) ³¹
1	Vereinigte Kraftwerks-AG Peitz	4935	ca. 1030
2	Lausitzer Braunkohle AG (LAUBAG)	4887	ca. 270
3	EKO Stahl AG	901	ca. -2100
4	Energiewerke Schwarze Pumpe AG	839	siehe LAUBAG wegen Fusion
5	PCK Petrolchemie und Kraftstoffe AG	797	ca. -169
6	Interflug	598	ca. -400
7	PNEUMANT Reifenwerke Fürstenwalde AG	281	ca. -373
8	Rüdersdorfer Zement GmbH	260	ca. 270
9	Märkische Faser AG	221	ca. -328
10	Braunkohlenveredelung GmbH Lauchhammer i. A.	199	siehe LAUBAG wegen Fusion
11	Stahl- und Walzwerk Brandenburg GmbH (SWB)	178	ca. -380 (SWB und HSG zusammen)
12	Hennigsdorfer Stahl GmbH (HSG)	164	
13	Schwedt Papier & Karton GmbH	163	ca. -60
14	IFA-Automobilwerk Ludwigsfelde GmbH	162	ca. -665
15	Synthesewerk Schwarzheide AG	158	ca. -345
Summe:		14743	ca. -3250

30 Tabelle erstellt nach Deutscher Bundestag: 12. Wahlperiode, Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage des Abgeordneten Dr. Fritz Schumann und der Gruppe der PDS/Linke Liste, Drucksache 12/4213, 19.3.1993.

31 Die Zahlen basieren auf den Angaben aus den Privatisierungs- und Abwicklungsverträgen der THA.

Für einen länderübergreifenden Vergleich wäre eine Analyse der finanziellen Auswirkungen der Privatisierungen weiterer großer Industriebetriebe Ostdeutschlands wünschenswert, das bedarf allerdings eines umfangreichen Aktenstudiums der THA-Bestände im Bundesarchiv. Die Beispiele aus Brandenburg zeigen jedoch bereits generelle Problemlinien und Herausforderungen der THA-Privatisierungen auf.

Gesamtwirtschaftliche Entwicklung

Welches ostdeutsche Bundesland bewältigte den wirtschaftlichen Transformationsprozess am erfolgreichsten? Im Zuge einer auch auf Identitätsbildung ausgerichteten Kommunikationsstrategie versuchte insbesondere die Landesregierung von Ministerpräsident Kurt Biedenkopf frühzeitig die Entwicklung Sachsens als ostdeutsches Erfolgsmodell hervorzuheben.³² Eine Analyse wesentlicher Kennzahlen für den Zeitraum 1990 bis 1994 zur Messung der wirtschaftlichen Entwicklung, wie des Bruttoinlandsprodukts (BIP) pro Kopf und dessen Wachstum, der Industriequote (Industriebeschäftigte je 1000 Einwohner) sowie der Wertschöpfung und der Gewerbeanmeldungen, zeigt ein differenziertes Bild. So verzeichnete nicht Sachsen, sondern Thüringen den stärksten Zuwachs des Bruttoinlandsprodukts aller ostdeutschen Flächenländer, während Brandenburg auf dem letzten Platz landete. Allerdings fielen die Unterschiede insgesamt gering aus. Die ostdeutschen Bundesländer bewegten sich relativ im Gleichschritt.

Ein höherer Ausgangswert sowie eine ab Mitte der 1990er-Jahre einsetzende günstigere Entwicklung führten dazu, dass Brandenburg mit einem BIP von 30 000 DM je Einwohner noch 1998 an erster Stelle vor Sachsen (27 900 DM) und Thüringen (27 000 DM) lag (ohne Berlin).³³

32 Vgl. Hoffmann: Der selbsternannte Musterschüler, S. 194f.

33 Vgl. Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg: Sozialberichterstattung, S. 10.

Tabelle 39: Wachstum des Bruttoinlandsprodukts 1990–1994 (1991: 100)³⁴

Bundesland	1991	1992	1993	1994
Brandenburg	100	126	153	177
Mecklenburg-Vorpommern	100	125	152	177
Sachsen	100	126	154	180
Sachsen-Anhalt	100	127	157	182
Thüringen	100	135	167	196

Ein Blick auf die Zahl der Industriebeschäftigten weist für alle ostdeutschen Bundesländer zwischen Januar 1991 und Dezember 1994 dramatische Rückgänge aus. Während Thüringen (160 Industriebeschäftigte je 1000 Einwohner), Sachsen-Anhalt (150) und Sachsen (145) zunächst weit vor Brandenburg (117) und Mecklenburg-Vorpommern (62) lagen, fiel der Rückgang der Beschäftigten in den stärker industrialisierten Ländern bis Ende 1994 deutlicher aus als in Brandenburg, das eine Abnahme auf 35 Prozent des Ausgangswerts verzeichnete. Insgesamt kam es zu einer Angleichung der Industriedichte, wobei kein ostdeutsches Bundesland am Ende des Untersuchungszeitraums mehr als 50 Industriebeschäftigte je 1000 Einwohner zählte und Brandenburg am Ende nur noch knapp (41) unter dem ostdeutschen Durchschnitt (42) blieb. Die rasante Entwicklung von einer überindustrialisierten hin zu einer unter- oder deindustrialisierten Wirtschaftslandschaft demonstrierte die parallele Entwicklung in den westdeutschen Bundesländern. 1989 lag die Industriequote der DDR noch um 38 Prozent über der Bundesrepublik, Anfang 1994 jedoch mehr als 60 Prozent unter dem westdeutschen Niveau.³⁵

Einen Spitzenplatz im ostdeutschen Vergleich verzeichnete Brandenburg bei der Bruttowertschöpfung von Waren und Dienstleistungen im verarbeitenden Gewerbe. Dieser Entwicklung konnte nur Thüringen folgen.

34 Tabelle erstellt nach Deutschland in Zahlen, Bruttoinlandsprodukt je Einwohner, https://www.deutschlandinzahlen.de/no_cache/tab/bundeslaender/volkswirtschaft0/bruttoinlandsprodukt/bruttoinlandsprodukt-je-einwohner?tx_diztables_pi1%5BsortBy%5D=col_1&tx_diztables_pi1%5BsortDirection%5D=asc&tx_diztables_pi1%5Bstart%5D=0 (Zugriff am 13.1.2022).

35 Vgl. Heske: Bruttoinlandsprodukt, S. 237; Abicht: Wirtschaftliche Entwicklung, S. 13.

Tabelle 40: Beschäftigtenentwicklung in der ostdeutschen Industrie³⁶

Bundesland	Industriebeschäftigte insgesamt				
	Januar 1991	Januar 1992	Januar 1993	Januar 1993	Dezember 1994
Berlin (Ost)	117 619	59 564	41 627	37 315	33 934
Brandenburg	300 774	184 860	127 784	107 149	103 985
Mecklenburg-Vorpommern	119 606	71 458	54 417	50 860	50 176
Sachsen	689 847	357 248	252 628	220 389	212 001
Sachsen-Anhalt	430 445	239 862	174 482	144 650	136 748
Thüringen	417 567	176 632	125 423	114 280	119 415
Neue Bundesländer insgesamt	2 075 858	1 089 624	776 361	674 643	656 259

Zugleich siedelten sich in Ost-Berlin kaum neue und insbesondere keine großen Betriebe an.³⁷ Diese zog es aufgrund günstigerer Produktionsbedingungen an die Ränder des Ballungsraums. Aus der Verlagerung industrieller Aktivitäten und Neuansiedlungen konnte Brandenburg großen Nutzen ziehen. Dies galt und gilt sowohl für die an den Osten Berlins angrenzenden Gebiete als auch die westlichen Kreise, deren teilungsbedingte Defizite durch neue Wachstumsimpulse rasch abgebaut werden konnten.³⁸ Insgesamt profitierte auch das Gründungsgeschehen in Brandenburg von dieser Entwicklung. Bei den Gewerbeanmeldungen bis Februar 1994 belegte Brandenburg unter den neuen Ländern einen mittleren Platz hinter Ost-Berlin und Thüringen. Unternehmensgründungen im verarbeitenden Gewerbe erfolgten in Brandenburg unterhalb des ostdeutschen Durchschnitts. Hier verzeichnete Sachsen einen Spitzenplatz vor Thüringen, wobei die Zahl der Neugründungen bis 1994 allgemein rasant abflachte.³⁹

36 Tabelle nach Ziegler: Regionale Transformation, S. 94f.

37 Vgl. Brenke u. a.: Anpassungsfortschritte, S. 28.

38 Vgl. ebd.

39 Vgl. ebd., S. 34.

Tabelle 41: Gewerbebeanmeldungen in Ostdeutschland, Stand Februar 1994⁴⁰

Bundesland (Bevölkerung Stand 1989)	Gewerbebeanmeldungen 1990–Februar 1994	Gewerbebeanmeldungen 1990–Februar 1994 je 1000 Einwohner
Berlin-Ost	58 952	46
Brandenburg	102 901	37
Mecklenburg- Vorpommern	67 921	31
Sachsen	180 677	36
Sachsen-Anhalt	101 752	33
Thüringen	106 625	42

Eine dramatische Veränderung erfolgte sowohl in Brandenburg als auch in ganz Ostdeutschland außerdem bei den Betriebsgrößen. 1998 zählten 45 Prozent aller Brandenburger Betriebe weniger als fünf Mitarbeiter und nur noch 15 Prozent aller Beschäftigten arbeiteten in Betrieben mit mehr als 500 Mitarbeitern (Ostdeutschland insgesamt: 16 Prozent).⁴¹ Der rasante Personalabbau in den Großbetrieben führte dazu, dass 1998 wesentlich weniger Menschen in Brandenburg einen Arbeitsplatz bei einem Betrieb mit mehr als 500 Beschäftigten hatten, als in Westdeutschland (24 Prozent). Ausgehend von der Tatsache, dass die DDR 1989 ein Land der Großbetriebe sozialistischer Prägung war, erfolgte also ein grundlegender Wandel hin zu einer kleinteiligeren Wirtschaftsstruktur und Unternehmenslandschaft. Dennoch war 1998 noch mehr als die Hälfte aller Beschäftigten in Brandenburg in Betrieben oder Einrichtungen tätig, die bereits vor 1989 existierten.⁴² Dies entsprach ebenfalls dem ostdeutschen Durchschnitt.

40 Eigene Berechnungen nach Ausgewählte Wirtschaftsdaten zur Lage in den neuen Ländern, Übersicht vom 31.3.1994, BArch Koblenz, B 136/37824, unfol.

41 Vgl. Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg (Hg.): Entwicklung von Betrieben und Beschäftigung, S. 21.

42 Vgl. ebd., S. 25.

Beschäftigtenentwicklung und Arbeitslosigkeit

Wie kein anderes Bundesland setzte Brandenburg unter der Federführung Regine Hildebrandts auf eine aktive Arbeitsmarktpolitik und offensive Strategien zur Vermeidung von Massenarbeitslosigkeit. Öffentlich finanzierte Ersatzarbeitsplätze und Qualifizierungsmaßnahmen sollten die grundlegende Auffassung der brandenburgischen Regierungsparteien von einer staatlichen Fürsorgepflicht widerspiegeln.⁴³ Doch hatte die hohe Priorität auf den Erhalt von Arbeitsplätzen auch Wirkung gezeigt? Ein Blick auf die Erwerbstätigen zeigt, dass der Rückgang zwischen November 1990 und Ende 1994 in Brandenburg im Vergleich zu allen anderen ostdeutschen Flächenländern prozentual am geringsten ausgefallen ist (29,1 Prozent), wobei auch hier die Unterschiede gering waren.

Tabelle 42: Entwicklung der Zahl der Erwerbstätigen bzw. der Beschäftigten 1990–1994⁴⁴

	Novem- ber 1990	Mai 1992	1993	1994	Rückgang 1990 auf 1994 in Prozent
Berlin (Ost)	594 464	445 173	456 991	431 874	–27,3
Brandenburg	1 273 117	1 017 323	885 378	902 584	–29,1
Mecklenburg- Vorpommern	931 724	722 943	628 659	635 659	–31,8
Sachsen	2 349 883	1 896 692	1 658 991	1 660 777	–29,3
Sachsen- Anhalt	1 419 855	1 148 004	977 338	967 522	–31,9
Thüringen	1 262 787	980 658	866 225	884 264	–30,0

Immerhin zeigte sich auch 1998 noch, dass Brandenburg mit 43,6 Prozent die höchste Erwerbstätigenquote (Anteil aller Erwerbstätigen an der Gesamtbevölkerung) verzeichnen konnte und dabei sogar vor Berlin (43,2 Prozent) lag (ostdeutscher Schnitt: 42,6 Prozent).⁴⁵ Auch im ver-

43 Vgl. Brenke/Ludwig/Ragnitz: Schlüsselentscheidungen, S. 20f.

44 Tabelle nach Bundesanstalt für Arbeit (Hg.): Arbeitsmarkt 1994, S. 155.

45 Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg: Sozialberichterstattung, S. 37.

arbeitenden Gewerbe fiel der weitere Rückgang der Beschäftigtenzahlen zwischen 1993 und 1997 in Brandenburg mit 3,5 Prozent geringer aus als in Ostdeutschland insgesamt (5,3 Prozent).⁴⁶

Eine zunehmend wichtige Rolle spielten dabei die Pendlerbewegungen zwischen Brandenburg und Berlin. Während 1994 noch 90 000 Brandenburger einer Arbeit in Berlin nachgingen, waren es 1997 etwa 112 000. Umgekehrt stieg die Zahl der Berliner mit einem Arbeitsplatz in Brandenburg im selben Zeitraum sogar noch stärker, nämlich von 25 000 auf 50 000, an.⁴⁷ Von dieser Entwicklung haben naturgemäß die Berlin-nahen Städte und Kreise am meisten profitieren können. Die Region Königs Wusterhausen verzeichnete etwa zwischen 1993 und 1997 einen Beschäftigungszuwachs von 26 Prozent, während die Beschäftigtenzahl in der Oder gelegenen Eisenhüttenstadt um 14 Prozent zurückging.

Tabelle 43: Arbeitslosigkeit und Unterbeschäftigung in Brandenburg 1991–1994 (in Prozent)⁴⁸

	1991	1992	1993	1994	Ostdeutschland 1994
Arbeitslosenquote	10,3	14,8	15,3	15,3	16,0
Unterbeschäftigungsquote (inkl. Kurzarbeit, Vorruhestand, Fortbildung und Umschulung)	33,8	35,0	27,9	25,0	25,9

Hinsichtlich der Arbeitslosenstatistik zeigten sich in Brandenburg ebenfalls gewisse Erfolge. So lag die Arbeitslosenquote in Brandenburg durchgehend leicht unter oder im ostdeutschen Durchschnitt. Gleiches galt für die Unterbeschäftigungsquote. Die von Regine Hildebrandt immer wieder kritisierte Ungleichheit bei der Beschäftigungslosigkeit zwischen Frauen und Männern unterschied sich in Brandenburg kaum vom ostdeutschen

46 Vgl. Seitz: Migration, Arbeitsmarkt, Wirtschaft, S. 12.

47 Vgl. ebd., S. 4.

48 Tabelle erstellt nach Bundesanstalt für Arbeit: Arbeitsmarkt 1991/1992/1993/1994, Nürnberg 1992–1995.

Schnitt. So lag die Frauenarbeitslosigkeit 1994 bei 20,8 Prozent und damit auch nur leicht unter dem ostdeutschen Durchschnitt von 21,5 Prozent.⁴⁹ Bei genauerer Betrachtung der Entwicklung der Arbeitslosenzahlen zeigt sich ebenfalls, dass Brandenburg geringfügig besser als der Durchschnitt aller Flächenländer in Ostdeutschland abschnitt.

Tabelle 44: Arbeitslosenzahlen der ostdeutschen Flächenländer⁵⁰

	1991	1992	1993	1994	Verhältnis 1994 zu 1991 (=100)
Brandenburg	141 272	182 342	180 418	178 842	127
Mecklenburg- Vorpommern	128 303	163 163	151 996	143 600	112
Sachsen	237 465	316 512	315 664	323 370	136
Sachsen- Anhalt	167 127	217 474	224 735	225 435	135
Thüringen	151 725	192 748	192 939	190 405	125
Zusammen	825 892	1 078 652	1 063 752	1 061 652	129

Insgesamt ließ sich eine etwas bessere Arbeitsmarktpformance in Brandenburg beobachten. Unter Berücksichtigung der vorteilhaften Standortfaktoren im Berliner Umland – in ähnlicher Weise könnte man aber so auch hinsichtlich der westlichen und südlichen Gebiete Thüringens argumentieren, die von einem rasch wachsenden Auspendlerstrom nach Hessen und Bayern profitierten (wie im Übrigen auch das westliche Mecklenburg-Vorpommern durch die Nähe zu Hamburg) – lassen sich spezifische Erfolge einer eigenständigen Brandenburger Arbeitsmarktpolitik allerdings nur schwer identifizieren. Hohe Arbeitslosenzahlen in strukturschwachen Gebieten konnten jedenfalls auch in Brandenburg nicht verhindert werden.

49 Vgl. Liebscher/Schmidke: Frauen im ostdeutschen Transformationsprozess, S. 125.

50 Ohne Berlin, da eine gesonderte Erfassung für Ost-Berlin ab 1991 nicht mehr erfolgte. Tabelle erstellt nach Bundesanstalt für Arbeit (Hg.): Arbeitsmarkt 1991–1994.

Fördermittel

Grundsätzlich lag Brandenburg bei der Bewilligung von Fördermitteln aus dem Bundeshaushalt sowie aus Töpfen der Europäischen Gemeinschaft/Union im Schnitt der ostdeutschen Länder. Allerdings wurde in der Mark der höchste durchschnittliche Fördersatz mit Mitteln aus der Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur bewilligt. Mit 20,4 Prozent lag er über dem ostdeutschen Durchschnitt von 18,2 Prozent. Mit 45 500 DM Zuschuss je Arbeitsplatz lag Brandenburg ebenfalls an der Spitze, während in Sachsen-Anhalt 36 500 DM erreicht wurden. Zeitgleich waren die geförderten Investitionsprojekte mit 223 300 DM je Arbeitsplatz die kapitalintensivsten (Sachsen-Anhalt: 202 900 DM).⁵¹ Allerdings zeigte sich auch, dass der Ansatz der Brandenburger Landesregierung, die Fördermittel frühzeitig regional zu differenzieren – also das Gießkannenprinzip anzuwenden, um im ganzen Land möglichst gleiche Lebensverhältnisse zu schaffen –, einer gezielten Ansiedlungs- und Förderungspolitik offenbar eher entgegenwirkte.⁵² Eine Herausbildung regionaler Wachstumszentren abseits des Berliner Umlands wurde so erschwert. Der Wirtschaftsstruktur entsprechend konzentrierten sich die Projekte insgesamt auf weniger und dafür größere Vorhaben zur Sicherung der Industriestandorte im gesamten Land. Während bis 1993 in Brandenburg 2250 Vorhaben mit GRW-Mitteln realisiert wurden, waren es im bevölkerungsmäßig nur geringfügig größeren Thüringen 4000.⁵³

Obwohl Brandenburg durchaus erheblichen Nachholbedarf im Bereich der Infrastruktur aufwies, konzentrierten sich die Landesregierung und die Kommunen zunächst schwerpunktmäßig auf die Förderung der gewerblichen Wirtschaft, wodurch wiederum die Priorisierung des unmittelbaren Erhalts von Arbeitsplätzen zum Ausdruck kam. Bis 1998 zeigte sich dennoch in beiden Bereichen, dass Brandenburg überdurchschnittlich von Investitionen profitieren konnte.

51 Vgl. Lang: Regionale Wirtschaftsförderung, S. 63.

52 Vgl. ebd., S. 64.

53 Vgl. Deutscher Bundestag: Dreiundzwanzigster Rahmenplan der Gemeinschaftsaufgabe, S. 15.

Tabelle 45: Regionale Aufteilung der Fördermittel von EG bzw. EU und Bundesregierung in Ostdeutschland bis März 1994⁵⁴

	ERP (Europäisches Regionalprogramm) in Mrd. DM	GRW in Mrd. DM	Investitionen je Einwohner in Tsd. DM
Berlin-Ost	2,67	5,65	6,43
Brandenburg	13,08	23,32	14,31
Mecklenburg-Vorpommern	11,84	10,59	12,03
Sachsen	26,79	33,04	12,89
Sachsen-Anhalt	14,77	25,79	14,5
Thüringen	19,85	19,57	15,48
Gesamt	89,00	117,96	13,19

Tabelle 46: Gefördertes Investitionsvolumen mit GRW-Mitteln 1990–1998 (nach Angaben der Arbeitsamtsbezirke und je Einwohner in DM)⁵⁵

	Gewerbliche Wirtschaft	Infrastruktur
Brandenburg	15 658	2466
Mecklenburg-Vorpommern	11 764	3109
Sachsen	11 913	3120
Sachsen-Anhalt	16 259	2183
Thüringen	14 317	2221
Neue Bundesländer und Berlin insgesamt	11 535	2233

Forschung und Entwicklung

Bereits im Juni 1990 warnte der damalige Bundesminister für Forschung und Technologie, Heinz Riesenhuber, Bundeskanzler Helmut Kohl vor der schwierigen Situation der Forschungslandschaft in der DDR. Riesenhuber bat Kohl, alle Anstrengungen zu unternehmen, um die marktorientierte Forschung in der DDR so weit wie möglich zu erhalten. Dazu erklärte er:

54 Tabelle nach Ausgewählte Wirtschaftsdaten zur Lage in den neuen Ländern vom März 1994, S. 36, BArch Koblenz, B 136/37824, unfol. Zu den ERP-Krediten vgl. Trecker: Neue Unternehmer braucht das Land, S. 109f. (Anm. 95) und Kap. IV.2.

55 Berechnet nach Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik Brandenburg (Hg.): Daten und Analysen, S. 39f.

»Zwar sind die Forschungseinrichtungen durchaus unterschiedlicher Qualität. Aber ich bin zuversichtlich, daß wir dort eine tüchtige Forschung haben werden, sobald die Nachteile in der Geräteausrüstung überwunden sind und vor allem: sobald die Wissenschaftler und Ingenieure erkannt haben, daß sie mit einem neuen Maß an Freiheit ihre Arbeit selbst gestalten können.«⁵⁶

Auch den Präsidenten der Treuhand Detlev Rohwedder kontaktierte Riesenhuber nach einem Besuch von DDR-Forschungsinstituten. Dabei kritisierte er, dass Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten bei der Vergabe von Liquiditätskrediten durch die THA bisher nicht berücksichtigt worden waren. Riesenhuber bat Rohwedder daher, dass die THA bei ihren Unternehmen im Zuge der erforderlichen Rationalisierungsmaßnahmen und des damit verbundenen Arbeitsplatzabbaus besonderen Wert auf zukunftsgerichtete und wettbewerbsfähige Produkte legen solle, für die FuE Voraussetzung seien. Dazu sollte ein »Mindestmaß an erhaltenswerten FuE-Kapazitäten« bewahrt werden, um ihre Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Verbund zu sichern.⁵⁷

Rohwedder versicherte Riesenhuber in seinem Antwortschreiben, dass die THA den Forschungs- und Entwicklungsaufgaben besondere Aufmerksamkeit widmen werde, und stimmte dem Anliegen des Forschungsministers zu, »daß die Forschung und Entwicklung bei der Sanierung von DDR-Unternehmen eine zunehmende Bedeutung erhält und daß trotz des notwendigen Personalabbaus ein leistungsfähiges Forschungs- und Entwicklungspotenzial erhalten bleiben muß«.⁵⁸

Ende September 1990 kritisierte Riesenhuber öffentlich die Neigung der Kombinate und Unternehmen in Ostdeutschland, unter dem Druck kurzfristiger Probleme eigene Forschungskapazitäten zuerst abzubauen: »Wir werden aber in den Ländern der DDR eine leistungsfähige markt-

56 Schreiben des Bundesministers für Forschung und Technologie Heinz Riesenhuber an Bundeskanzler Helmut Kohl vom 28.6.1990, BArch Koblenz, B 136/26498, Bl. 174.

57 Schreiben von Heinz Riesenhuber an Detlev Rohwedder vom 23.8.1990, ebd., Bl. 184 f.

58 Antwortschreiben von Detlev Rohwedder an Heinz Riesenhuber vom 11.9.1990, BArch Koblenz, B 136/26499, Bl. 187.

orientierte Forschung brauchen. Wenn sie in der Zeit des Umbruchs verloren ginge, wäre ein späterer Aufbau schwierig und kostspielig.«⁵⁹ Für die marktorientierte Forschung forderte er daher den Erhalt von circa zwei Dritteln des gesamten FuE-Personals, zu dem Zeitpunkt 86 000 Beschäftigte in der ostdeutschen Wirtschaft. Dementsprechend appellierte er an alle forschenden Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland, ihre Möglichkeiten zu prüfen, auch die Wissenschaftler und Ingenieure in der DDR in ihre FuE-Aktivitäten miteinzubeziehen.

Riesenhubers Appelle und Bitten liefen jedoch weitgehend ins Leere. Um die hohen Personalkosten möglichst rasch zu reduzieren, setzten viele THA-Betriebe in verstärktem Maße zunächst auf einen Abbau des Forschungspersonals. Insbesondere westdeutsche Investoren nutzten die erworbenen Unternehmen vor allem als Produktionsstätten ohne größeren FuE-Bereich. So ließ Mercedes in Ludwigsfelde Fahrzeuge produzieren, die in der Stuttgarter Zentrale entwickelt wurden, und das PCK in Schwedt wurde zu einer reinen Raffinerie umfunktioniert und seine Forschungsabteilung geschlossen.

Bis Ende 1993 sank die Zahl der FuE-Beschäftigten in der ostdeutschen Wirtschaft um insgesamt 82,5 Prozent, und 1994 zählte die ostdeutsche Industrie noch 16 Prozent der FuE-Beschäftigten des Jahres 1989.⁶⁰

Besondere Hoffnungen hatten die THA und Bundesregierung auf die Entwicklung der sogenannten Forschungs-GmbHs gelegt, von denen im Januar 1991 117 Einrichtungen existierten.⁶¹ Diese waren unter anderem durch Ausgliederungen aus den Kombinatn entstanden. Bis Ende 1991 verringerte sich die Zahl der Forschungs-GmbHs zwar auf 76, blieb dann aber relativ konstant, sodass Ende 1996 in ganz Ostdeutschland 79 derartige Einrichtungen mit insgesamt 3400 Beschäftigten gezählt wurden. In Brandenburg spielten diese Forschungs-GmbHs allerdings nur eine

59 Pressemitteilung des Bundesministers für Forschung und Technologie vom 21.9.1990, BArch Koblenz, B 136/26498, Bl. 177.

60 Vgl. Industrieforschung im Osten ging weiter zurück, in: Neues Deutschland vom 1.7.1994.

61 Vgl. Vermerk: Restrukturierung der Forschungs-GmbHs in den NBL [neuen Bundesländern] vom 13.4.1992, BArch Koblenz, B 102/410819, unfol.

unbedeutende Rolle. Mit gerade drei Einrichtungen bildete das Land das Schlusslicht in Ostdeutschland. Zudem waren diese drei nicht an die ehemals forschungsintensiven Betriebe der Mikro- und Steuerungselektronik in Teltow oder Frankfurt (Oder) angedockt, sondern im landwirtschaftlichen Bereich und der Tiermedizin tätig.

Tabelle 47: Entwicklung des FuE-Personals im verarbeitenden Gewerbe und im Wirtschaftssektor der neuen Bundesländer 1989–1994⁶²

Jahr	Verarbeitendes Gewerbe	Wirtschaft insgesamt
1989	75 250	86 208
1990	48 175	58 192
1991	27 440	34 560
1992	15 600	22 300
1993	13 263	16 485
1994	12 014	15 851

Die schwerpunktmäßig auf die Grundstoffindustrie ausgerichtete Wirtschaftsstruktur Brandenburgs vor 1989 erschwerte nach der Wiedervereinigung den Aufbau einer leistungsfähigen Wirtschaftsforschung. Auch in den Jahren von 1991 bis 1995 tat sich Brandenburg schwer, diesen Rückstand aufzuholen, wenngleich das Wachstum der FuE-Aufwendungen mit 77,5 Prozent im ostdeutschen Vergleich (im Durchschnitt 40 Prozent) am stärksten ausfiel.⁶³ Andererseits blieb Brandenburg mit Aufwendungen von 355 Millionen DM selbst unter der Berücksichtigung der Bevölkerungsgröße weit hinter Thüringen (501 Millionen DM) und Sachsen (1134 Millionen DM) zurück. Einen wesentlichen Rückschlag hatte die Forschungslandschaft in Brandenburg durch den rapiden Abbau der Forschungskapazitäten an den Standorten im Süden Berlins (Stahnsdorf und Teltow) sowie im Halbleiterwerk Frankfurt (Oder) erlitten. Zwar zeigten sich in Frankfurt auch in den 1990er-Jahren noch Erfolge in der Entwicklung leistungsfähiger Prozessoren. Die internationale Konkur-

62 Tabelle nach Pleschak/Fritsch/Stummer: Industrieforschung, S. 6.

63 Vgl. Brenke u. a.: Anpassungsfortschritte, S. 72.

renz, strategische Fehler und eine verfehlte Förderpolitik verhinderten allerdings die Herausbildung eines märkischen Silicon Valleys. Dadurch verfestigte sich das Gefälle in der Wirtschaftsforschung zu den südlichen Nachbarbundesländern.

Haushalt und Verschuldung

Stärker als die anderen ostdeutschen Bundesländer hatte das erste Kabinett Stolpe auf eine Verschuldung des Landeshaushalts zugunsten der Kommunen gesetzt. Die Pro-Kopf-Verschuldung der Brandenburger Kommunen lag Mitte der 1990er-Jahre deutlich unter dem ostdeutschen Durchschnitt.⁶⁴ Dabei verzeichneten Brandenburger Städte und Gemeinden im Durchschnitt allerdings genauso hohe Einnahmen durch Steuern und Gebühren (21,5 Prozent des Gesamthaushaltes) wie im ostdeutschen Durchschnitt – im Vergleich mit Westdeutschland (48,3 Prozent) musste man allerdings eher von niedrigen Einnahmen sprechen.⁶⁵

Tabelle 48: Verschuldung der ostdeutschen Länder und Gemeinden (ohne Berlin) (in DM je Einwohner)⁶⁶

	Länder		Gemeinden	
	<i>Ende 1994</i>	<i>Ende 1995</i>	<i>Ende 1994</i>	<i>Ende 1995</i>
Brandenburg	5424	6357	1123	1237
Mecklenburg-Vorpommern	3254	4271	1371	1608
Sachsen	2711	3188	1834	2128
Sachsen-Anhalt	4409	5213	1629	1789
Thüringen	4152	4679	1966	2153
Ostdeutschland	3848	4549	1632	1840

64 Vgl. Seitz: Migration, Arbeitsmarkt, Wirtschaft, S. 30.

65 Vgl. ebd., S. 31.

66 Tabelle nach Vesper: Finanzprobleme in Ostdeutschland?

Tabelle 49: Einnahmen und Ausgaben der ostdeutschen Länder und Gemeinden, 1995 (in DM je Einwohner)⁶⁷

	Branden- burg	Mecklen- burg-Vor- pommern	Sachsen	Sachsen- Anhalt	Thüringen
Länderhaushalte					
Einnahmen	6346	6497	6112	6116	6216
Ausgaben	7519	7646	6641	7391	7046
Finanzierungs- saldo	-1173	-1149	-529	-1275	-830
Gemeindehaushalte					
Einnahmen	4233	4120	4242	4104	3466
Ausgaben	4244	4254	4418	4158	3697
Finanzierungs- saldo	-11	-134	-176	-54	-231

Dass Brandenburger Kommunen dennoch im Durchschnitt mehr Geld zur Verfügung hatten, lag vor allem an höheren Transferleistungen des Landes, dessen Haushaltsverschuldung daher über dem ostdeutschen Schnitt lag. Obwohl das Land 1990 ohne Schulden startete, war die Zinslast daher bereits 1996 höher als in Westdeutschland.⁶⁸

Höhere Gesamtsteuereinnahmen und eine ab 1995 forcierte Konsolidierungspolitik konnten diese Entwicklung ab Mitte der 1990er-Jahre aber wieder ausgleichen und das Land war dadurch finanziell besser ausgestattet als die ostdeutschen Länder im Durchschnitt.⁶⁹ Insofern ließ sich zwar durchaus in Brandenburg zunächst eine höhere Bereitschaft zu einer expansiven Fiskalpolitik feststellen. Diese Bereitschaft endete aber in dem Maße, in dem die Zinslasten – 1997 mussten von 100 DM im Landeshaushalt bereits 6,10 DM für Zinszahlungen aufgewendet werden – die haushaltspolitischen Möglichkeiten einzuengen begannen.

Die Problematik eines generell hohen negativen Finanzierungssaldos betraf ohnehin fast alle ostdeutschen Bundesländer. Eine Ausnahme bil-

67 Tabelle nach Vesper, Finanzprobleme in Ostdeutschland?.

68 Vgl. ebd., S. 34.

69 Vgl. ebd., S. 35f.

dete dabei Sachsen, dessen restriktive Ausgabenpolitik sichtbare finanzpolitische Erfolge zeigte, wenngleich institutionelle oder soziale Langzeitfolgen dieser Strategie im hier untersuchten Transformationszeitraum keine ausreichende Beachtung finden konnten.

Auswertung

Für die 1990 gewählten ostdeutschen Landesregierungen ergaben sich verschiedene historische Leitbilder, an denen sich die Wirtschaftspolitik orientieren konnte. Anders als Thüringen und Sachsen verfügte Brandenburg nicht über einen vor 1945 entstandenen, leistungsfähigen industriellen Mittelstand.⁷⁰ Insofern bestanden auch geringere Hoffnungen, durch die von der Modrow-Regierung veranlasste Reprivatisierung der 1972 enteigneten Betriebe eine potente industrielle Basis zu schaffen. Dafür konnte die Landesregierung auf die wirtschaftsgeografischen Vorteile Brandenburgs, also den Berliner »Speckgürtel«, setzen. Durch die (Wieder-)Anbindung Berlins an sein historisch gewachsenes Hinterland boten sich neue Wachstumsperspektiven, zumal Ost-Berlin in der DDR-Zeit bevorzugt behandelt wurde, um die Hauptstadt der DDR als Schaufenster des Sozialismus zu stärken.⁷¹ Darüber hinaus führten die in der DDR in Insellage entstandenen Großbetriebe dazu, dass sich das Kabinett Stolpe auf insgesamt wenige, wenn auch verstreut gelegene, monostrukturierte Industriestandorte konzentrieren musste. Die Strategie der Sicherung einer industriellen Basis ohne zwingenden Erhalt des einzelnen Treuhandbetriebs als Ganzes erwies sich dabei als durchaus erfolgreich. Zwar ging der Erhalt von Großbetrieben bzw. deren Überresten wie an anderen großen Standorten in Ostdeutschland mit einem erheblichen Abbau von Arbeitsplätzen einher, dennoch erwiesen sich die in der DDR-Zeit »künstlich« geschaffenen Wirtschaftsstrukturen in der Transformation offensichtlich als resilienter als die Reste des organisch gewachsenen sächsi-

70 Vgl. Trecker: Neue Unternehmer braucht das Land, S. 245.

71 Vgl. ebd., S. 214.

schen und thüringischen Wirtschaftsraums.⁷² Durch die Modernisierung der Produktionsanlagen konnte nicht nur mit weniger Arbeitskräfteeinsatz mehr produziert werden; freiwerdende Industrieflächen wurden zudem von mittelständischen und Handwerksunternehmen übernommen, die um den erhalten gebliebenen industriellen Nukleus herum entstanden. Damit war Brandenburg relativ gesehen erfolgreicher in der Sicherung von industriellen Kapazitäten als die ostdeutschen Bundesländer im Durchschnitt. Während die Zahl der Arbeitsplätze im verarbeitenden Gewerbe zwischen 1989 und 1993 in Brandenburg um 53 Prozent sank, lag der Rückgang im Durchschnitt der ostdeutschen Länder bei 57,6 Prozent.⁷³ In Thüringen betrug der Einbruch sogar 61,7 Prozent.⁷⁴

Einem auch in Brandenburg weithin diskutierten Deindustrialisierungsnarrativ, das sich vor allem am Abbau der Arbeitsplätze festmachte, entsprach die Tatsache, dass die Zahl der Industriebeschäftigten von 432 000 im Jahr 1989 bis Herbst 1994 auf 105 500 sank.⁷⁵ Zu berücksichtigen waren dabei allerdings zwei bisher in der Statistik unterschätzte Phänomene. Erstens stellte das Ifo-Institut bereits im Herbst 1990 in Ostdeutschland eine verdeckte Arbeitslosigkeit von etwa 15 Prozent fest, die unter anderem auf Stillstandszeiten in der Produktion und daraus resultierenden Arbeitsausfallzeiten sowie umfangreichen Reparatüreinsätzen in veralteten Produktionsstrukturen zurückzuführen war.⁷⁶ Zweitens inkorporierten gerade die beschäftigungsintensiven Großbetriebe eine Vielzahl von sozialen, gesellschaftlichen und partei- bzw. sicherheitspolitischen Einrichtungen. Die Zahl der dort beschäftigten Mitarbeiter belief sich ins-

72 Vgl. ebd.

73 Vgl. Zusammenfassung des 2. Zwischenberichts über die Entwicklung der industriellen Standorte im Land Brandenburg vom 22.12.1993, BArch Berlin, B 412/9646, unfol.

74 Vgl. Trecker: *Neue Unternehmer braucht das Land*, S. 247.

75 Vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg: *Verarbeitendes Gewerbe (sowie Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden) im Land Brandenburg 1991 bis 2020*, <https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/verarbeitendes-gewerbe> (Zugriff am 13.1.2022).

76 Vogler-Ludwig: *Verdeckte Arbeitslosigkeit*, S. 3–10.

besondere in den Stammbetrieben der Kombinate auf mitunter mehr als zehn Prozent der Gesamtbeschäftigtenzahl an den jeweiligen Standorten.

Dennoch: Selbst bei einer nach bundesdeutschen Standards vorgehenden optimistischen Schätzung von der Industrie zuzurechnenden Beschäftigtenzahlen muss im genannten Zeitraum von einem Arbeitsplatzabbau auf etwa ein Drittel der Ausgangskapazitäten ausgegangen werden. Zugleich erreichte der Auftragseingang im verarbeitenden Gewerbe erst wieder Ende 1993 das ohnehin schon niedrige Niveau des ersten Quartals 1991.⁷⁷ Andererseits verzeichnete die THA im September 1994 für ihre privatisierten Brandenburger Betriebe 272 500 Arbeitsplatzzusagen, darunter 44 000 von ausländischen Investoren, bei noch 6700 Beschäftigten in noch zu privatisierenden THA-Betrieben (die meisten davon im EKO). Damit entfielen 16 Prozent aller zugesagten Arbeitsplätze auf ausländische Investoren.⁷⁸ Zugleich stieg der Umsatz im verarbeitenden Gewerbe vom ersten Quartal 1991 bis zum dritten Quartal 1994 um 30 Prozent.⁷⁹ Letztlich schafften es die Betriebe des verarbeitenden Gewerbes in Brandenburg, zwischen 1991 und 1995 ihre Produktivität zu vervierfachen.⁸⁰ Dementsprechend trug auch der massive Arbeitsplatzabbau überhaupt erst dazu bei, dass Unternehmen eine Überlebensperspektive im (inter-)nationalen Wettbewerb hatten und sich auf den Märkten durch geringe Lohnstückkosten dauerhaft etablieren konnten.⁸¹

Der Vergleich der für eine sozioökonomische Beurteilung maßgeblichen Kriterien fällt für Brandenburg differenziert aus. Den geringfügigen Erfolgen in der Arbeitsplatzsicherung standen erhöhte Ausgaben und Aufwendungen gegenüber. Ebenso bildeten raumbezogene Aspekte der Berlin-Anbindung einen derart großen Vorteil im Hinblick auf die Ansiedlung von Investoren, dass die Statistiken kaum Aussagekraft über einen messbaren Kompetenzunterschied zwischen den verschiedenen

77 Vgl. ebd., S. 10.

78 Vgl. ebd.

79 Vgl. ebd., S. 8.

80 Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie des Landes Brandenburg (Hg.): Brandenburgische Industrie 1998, S. 10.

81 Vgl. Paqué/Schröder: *Gespaltene Nation?*, S. 60.

ostdeutschen Landesregierungen aufweisen, zumal sich die Leistungsunterschiede insgesamt in Grenzen hielten.⁸² So verblieben die Abweichungen bei der Arbeitsproduktivität, dem Bruttoinlandsprodukt und der Erwerbstätigkeit in Brandenburg im ostdeutschen Vergleich im unteren einstelligen Prozentbereich.⁸³ Sichtbare Zeichen für den Berlin-Faktor waren die THA-Statistiken über Investitionszusagen, die in Brandenburg zwar viel höher als im ostdeutschen Vergleich, aber dennoch niedriger als in Ost-Berlin ausfielen. Entsprechend positiv beurteilten auch die Mitarbeiter des THA-Länderdirektorats die Entwicklung im Speckgürtel: »Aufgrund der hervorragenden Standortsituation im Berliner Norden sind in der Region zahlreiche (Groß-)Investitionen zu verzeichnen.«⁸⁴ Demgegenüber stand die Situation der Wirtschaft in den Berlin-fernen Räumen. Für diese konstatierte das brandenburgische Wirtschaftsministerium: »In einigen Regionen des Landes ist insoweit eine Entindustrialisierung eingetreten [...]«⁸⁵

Erfolge bei der Privatisierung der Großbetriebe basierten nicht in erster Linie auf einer gezielten Ansiedlungs- und Förderungsstrategie, wie sie verschiedentlich mit dem Konzept der Integrierten Standortentwicklung begründet wurde. Ausschlaggebend war vielmehr die interventionistische und zugleich auf Interessensausgleich ausgelegte Strategie der Landesregierung, auf vergleichsweise wenige, dafür aber große Privatisierungsentscheidungen der THA Einfluss nehmen zu wollen und zu können. So wurden unter anderem für die Stahlwerke in Brandenburg und Hennigsdorf, für den Schwermaschinenbau in Wildau sowie für das Chemiefaserwerk in Premnitz, das Halbleiterwerk in Frankfurt (Oder) und insbesondere in der Braunkohleindustrie sowie für EKO mehr oder weniger dauerhafte

82 Vgl. Trecker: Neue Unternehmer braucht das Land, S. 250; Seitz: Migration, Arbeitsmarkt, Wirtschaft, S. 39.

83 Vgl. Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik Brandenburg: Daten und Analysen, S. 20.

84 Zusammenfassung des 2. Zwischenberichts über die Entwicklung der industriellen Standorte im Land Brandenburg vom 22.12.1993, BArch Berlin, B 412/9646, unfol.

85 Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie des Landes Brandenburg (Hg.): Situation des Mittelstands, S. 27.

Lösungen gefunden, die für das Land zum Teil erhebliche Folgekosten bedeuteten. Dort, wo die Landesregierung kaum als wirkmächtiger Akteur agieren konnte (wie Ende 1990 im Fall der Interflug), oder dort, wo sie es schlichtweg versäumte zu intervenieren (wie im Fall des Nähmaschinenwerks Wittenberge), ergaben sich keine tragfähigen Konzepte zur Aufrechterhaltung des Wirtschafts- bzw. Industriestandorts. Während die Interflug-Beschäftigten allerdings von der Nähe ihres Standorts Schönefeld zu Berlin profitierten, führte die Abwicklung des Nähmaschinenwerks in Wittenberge zu einem umfangreichen Deindustrialisierungsprozess in der Stadt an der Elbe.

Gab es also einen Brandenburger Weg in der sozioökonomischen Transformation des Landes? Für die Art der Kommunikation lässt sich diese Frage durchaus bejahen. Die Rolle Manfred Stolpes als Vermittler erwies sich für das Privatisierungsgeschehen wiederholt als erfolgreich. Die Arbeitsteilung mit Regine Hildebrandt – während Stolpe mit staatsmännischer Attitüde und abwägend agierte, forderte Hildebrandt wortgewaltig und temperamentvoll energischere staatliche Maßnahmen – bildete einen wichtigen Erfolgsfaktor für die Arbeit der Landesregierung nach außen und nach innen.⁸⁶

Die Analyse der empirisch belegbaren Auswirkungen des Transformationsprozesses zeigen jedoch keinen eigenständigen Brandenburger Weg – jedenfalls keinen, der nicht unmittelbar mit der geografischen Lage des Landes zusammenhängen würde. Wenn überhaupt, bestand der Sonderweg der Landesregierung darin, stärker als andere ostdeutsche Landesregierungen auf Maßnahmen der Strukturhaltung gesetzt zu haben, also den Versuch, den Bestand der vorhandenen »industriellen Kerne« und die daran hängenden Arbeitsplätze zu sichern.⁸⁷ Dabei konnten durchaus Erfolge festgestellt werden. Die Herausbildung neuer sektoraler Strukturen blieb hingegen mehr oder minder dem Zufall überlassen.⁸⁸ Investoren waren gleichermaßen willkommen, sofern sie nur die

86 Vgl. Bienert/Dambon/Görtemaker: Das Bundesland, S. 161.

87 Vgl. Brenke/Ludwig/Ragnitz: Schlüsselentscheidungen, S. 110.

88 Vgl. ebd., S. 18.

Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze versprochen.⁸⁹ Diese pragmatische Haltung unterschied sich allerdings nicht wesentlich von der der übrigen ostdeutschen Landesregierungen, die versuchten, dem enormen Arbeitsplatzabbau etwas entgegenzusetzen.

Insgesamt galt für die Brandenburger Landesregierung, dass diese bis Mitte der 1990er-Jahre eine Wirtschaftspolitik in engen Grenzen betreiben musste, die stark von den bundespolitischen Vorgaben aus Bonn und den Prämissen der THA in Berlin abhing, abgesehen davon aber auch den beschränkten fiskalischen Möglichkeiten Rechnung tragen musste. Auch das traf freilich für alle neuen Länder zu.

Zwar versuchte die Landesregierung den spezifischen Gegebenheiten der Brandenburger Wirtschaftsstruktur Rechnung zu tragen, tatsächlich scheiterte sie jedoch weitgehend bei dem Versuch einer stark auf räumliche Ausgleichsziele hin orientierten Ausrichtung ihrer Wirtschaftspolitik.⁹⁰ Der in diesem Sinne praktizierte Nachteilsausgleich für die peripheren, also Berlin-fernen Räume zeigte nicht die gewünschten Ergebnisse und es kam zu einer Verfestigung und Zunahme wirtschaftlicher Disparitäten im Land.⁹¹ Die Prignitz, die Uckermark oder die Neiße-Region erlebten einen besonders drastischen Rückgang der industriellen Kapazitäten und hatten folglich mit den höchsten Arbeitslosenquoten zu kämpfen. Gleiches galt – mit Ausnahme Potsdams – für die bevölkerungsstärksten Städte Brandenburgs. Frankfurt (Oder), Brandenburg an der Havel und Eberswalde – von denen sich die Landesregierung wichtige Impulse für das jeweilige Umland erhoffte – entwickelten sich selbst zu Problemstandorten. Dabei gelang es der Landesregierung auch nicht, durch Projekte wie ZEUS oder die Integrierte Standortentwicklung eine nach sektoralen Erfordernissen gestaltete Regionalpolitik zu betreiben.

Die weitgehende Verneinung eines Sonderwegs Brandenburgs in der sozioökonomischen Transformation nach 1990 deckt sich mit der Tatsache, dass es *den* »Brandenburger Weg« ohnehin nicht gab – zumindest

89 Vgl. ebd., S. 22.

90 Vgl. ebd., S. 17.

91 Vgl. Seitz: Migration, Arbeitsmarkt, Wirtschaft, S. 23.

nicht mit einem eindeutigen Profil.⁹² Genau in dieser Feststellung lag und liegt bis in die Gegenwart aber zugleich die Stärke des »Brandenburger Weges«: Die Vielzahl der Interpretationsansätze, deren einzige Gemeinsamkeit bis heute in einer territorialen Zuordnung zum Bundesland Brandenburg besteht, entfaltete nicht nur eine identitätsstiftende, sozial-integrative und stabilisierende Wirkung, indem sie eine »konstruktive Abgrenzung« gegenüber den anderen ostdeutschen und den westdeutschen Ländern förderte und Entscheidungen legitimierte.⁹³ Zugleich führte die positive Konnotation des »Brandenburger Weges« auch zu einer Stärkung der Emanzipationsprozesse einer eigenständigen Landespolitik vor dem Hintergrund der sozioökonomischen Transformation Ostdeutschlands nach 1990.

Dabei half er auf der Suche nach einem identitätsstiftenden Narrativ: Ab 1990 diente er zunächst als Black Box verschiedener Politikinhalte, später dann als Idealvorstellung partizipativer Demokratie neuen Musters, basierend auf vergangenen Diktaturerfahrungen. Dazu zählten auch mythisierte Vorstellungen von preußischer Toleranz. Vor allem aber handelte es sich beim »Brandenburger Weg« um einen unscharfen Begriff, der entweder politisch, mental oder geografisch aufgeladen wurde.⁹⁴ Als politischer Erinnerungsort diente er aber nicht nur in der frühen Phase der parlamentarischen Demokratiegestaltung nach der Wiedervereinigung. Er konnte durchaus auch ab Mitte der 1990er-Jahre für eine stark von der SPD-Regierung initiierte Landespolitik stehen, die mitunter Misserfolge insbesondere in der Wirtschafts- und Ansiedlungspolitik verzeichnete. Wenn überhaupt von einem spezifischen »Brandenburger Weg« in der ostdeutschen Wirtschaftsentwicklung gesprochen werden kann, so gilt dies am ehesten noch für die Phase der SPD-Alleinregierung von 1994 bis 1999. Unter ihrer Regie scheiterten einige Großvorhaben und Investitionsprojekte wie die Förderung eines Luftschiffunternehmens 35 Kilometer südlich von Berlin (Cargolifter), der Chipfabrik in Frankfurt (Oder)

92 Vgl. Landtag Brandenburg: Abschlussbericht der Enquete-Kommission 5/1, S. 366.

93 Vgl. ebd., S. 297.

94 Vgl. Anter/Lorenz/Reutter: Politik und Regieren, S. 251.

oder der kostspielige Bau einer Rennstrecke zur touristischen Erschließung der Lausitz (Eurospeedway).⁹⁵ Umstrittene Infrastrukturprojekte wie der (nicht zustande gekommene) Bau einer Transrapidstrecke oder die Standortwahl für einen neuen Großflughafen in der Hauptstadtregion brachten der Landesregierung den Ruf einer interventionistisch-autoritären Wirtschaftspolitik ein.⁹⁶ In dieser Phase wurde Brandenburg daher mitunter als »kleine DDR« oder ein Berlin umgebendes »rotes Meer« bezeichnet.⁹⁷

Abgesehen davon ließe sich argumentieren, dass sich unter dem »Brandenburger Weg« nach 30 Jahren Wiedervereinigung vor allem die starke Stellung der SPD im Land und ihre Bereitschaft, mit fast allen politischen Kräften zu koalieren (seit 1990 in unterschiedlichen Kombinationen: FDP, Bündnis 90/Die Grünen, PDS/Linke, CDU), verstehen lässt.⁹⁸

Durch seine definitorische Unschärfe formulierte der »Brandenburger Weg« ein integratives Angebot, das individuell besetzt und gefüllt werden konnte. Aus einer kleinen Metapher wurde so eine durchaus wirkmächtige Konstruktion, die die Entwicklung Brandenburgs in den ersten 30 Jahren des Landes im wiedervereinigten Deutschland und insbesondere die Erinnerung an diese Zeit nachhaltig prägte. Dabei entstand nicht nur ein Erinnerungsort für die gesellschaftlichen Umbruchprozesse nach 1990. Zugleich schufen sich die Politiker und Bürger Brandenburgs schließlich einen Mythos, der von den Landeskindern individuell oder kollektiv, in der übergroßen Mehrzahl jedenfalls positiv, interpretiert wurde und bis heute einen identitätsstiftenden Charakter für das noch junge ostdeutsche Bundesland aufweist. Dieser hat jedoch nur wenig mit den wirtschaftspolitischen Errungenschaften der Landesregierung in der ersten Hälfte der 1990er-Jahre gemein.⁹⁹

95 Vgl. Brenke/Ludwig/Ragnitz: Schlüsselentscheidungen, S. 111.

96 Vgl. VEB Manfred Stolpe, in: Der Spiegel vom 5.8.2001.

97 Das kleine, rote Preußen, in: Der Spiegel vom 29.4.1994; Schwarze Pumpe, rotes Meer, in: Der Spiegel vom 8.10.1995; Der eigene Weg der kleinen DDR, in: Potsdamer Neueste Nachrichten vom 22.7.2015.

98 Vgl. Anter/Lorenz/Reutter: Politik und Regieren, S. 262.

99 Zum Brandenburger Weg als Mythos vgl. ebd., S. 259–262.

2. Nebenregierung Ost oder Strukturpolitik wider Willen? Bewertung der Treuhand und der am Transformationsprozess der Brandenburger Industrie beteiligten Akteure

Ausgangsbedingungen

Das Jahr 1990 markierte für die Betriebe und die Beschäftigten der Brandenburger Industriestandorte einen tiefgreifenden Wendepunkt. Als prägender Akteur der sozioökonomischen Transformation Brandenburgs erwies sich dabei zunächst eine Institution, die zu dem Zeitpunkt, als die THA gegründet wurde, in ihrer eigentlichen Form schon nicht mehr existierte: Mit ihren regionalen und sektoralen strukturpolitischen Entscheidungen hatte die SED das industriell-wirtschaftliche Gefüge Brandenburgs bis 1989 umfassend und nachhaltig verändert. In einer wenig industriell geprägten Region mit einer klar auf das geografisch-ökonomische Zentrum Berlin ausgerichteten Wirtschaftsstruktur war infolge der Deutschen Teilung und bedingt durch zahlreiche Neuansiedlungen entlang der Oder-Neiße-Grenze eine neue Industriestruktur entstanden. Brandenburger Industrieanlagen waren daher durch umfangreiche Investitionen im Jahr 1989 verhältnismäßig moderner bzw. weniger stark verschlissen als im ostdeutschen Durchschnitt. Seit den 1970er-Jahren hatte das industrielle Produktionsvolumen der Brandenburger Bezirke sogar das der traditionell stärker industrialisierten Thüringer Bezirke überstiegen.

Zugleich führte diese Entwicklung speziell in Brandenburg zum Entstehen monostrukturierter Industrieregionen, sodass im Zuge der Wiedervereinigung ein heftiger Arbeitsplatzabbau zu erwarten war. Die Tatsache, dass in der DDR große Einzelstandorte geschaffen worden waren, erwies sich jedoch im Nachhinein nicht als Nach-, sondern mitunter sogar als Vorteil, da die THA eher auf eine massive Förderung kapitalintensiver Großprojekte setzte. Davon konnte die Brandenburger Industriestruktur profitieren. So betrugen die Investitionskosten für den Erhalt eines Arbeitsplatzes in der Steine- und Erden-Branche, zu der auch die Braunkohle zählte, im Durchschnitt 254 000 DM; in der Elektroindustrie,

die in Brandenburg eher schwach ausgeprägt war, nur 110 000 DM.¹⁰⁰ Die Gründe dieser Treuhandpolitik, die auch zu einer relativen Vernachlässigung kleinteiligerer Branchen wie dem Maschinenbau oder der Textilindustrie führten, lagen in den Mechanismen eines von vielen Akteuren begleiteten und beeinflussten Privatisierungsprozesses.¹⁰¹ Dabei wirkten sich einerseits der hohe Mobilisierungs- und gewerkschaftliche Organisationsgrad etwa der Stahlarbeiter oder der Braunkohlekumpel, aber auch der Einfluss von politischen Institutionen auf Bundes- oder Landesebene sowie von potenziellen Investoren aus. Insgesamt handelte es sich damit bei den verhältnismäßig wenigen Standorten in Brandenburg um interventionsfreundliche großindustrielle Strukturen, deren Produkte und Konkurrenten überschaubar waren.¹⁰² Unter Berücksichtigung dieser Faktoren verfügte Brandenburg also über relativ gesehen günstige Voraussetzungen für die Privatisierung der großen Industriebetriebe.

Die THA und die Akteure der Privatisierung

Im Sommer 1990 dominierten westdeutsche Unternehmen und Konzerne den anlaufenden Privatisierungsprozess in Brandenburg. Es schlug zunächst die »Stunde der westdeutschen Investoren«, die der THA weitestgehend die Bedingungen der Privatisierung diktieren konnten. Bei diesen frühen Privatisierungsbemühungen, die wie im Falle des Kaltwalzwerks in Oranienburg, der Interflug in Schönefeld oder des Lkw-Werks in Ludwigsfelde aus der frühzeitigen Zusammenarbeit zwischen ost- und westdeutschen Unternehmen entstanden, spielte die THA eher die Rolle des Notars denn eines Verkäufers und Verhandlungsführers. Gleiches galt auch für die Stromverträge, die noch unter Federführung der letzten DDR-Regierung auch von der THA unterzeichnet wurden. Bei diesen Privatisierungen nahm die THA kaum strategischen Einfluss auf die Standortentwicklung.

100 Vgl. Lucke: Privatisierungspolitik der Treuhandanstalt, S. 112.

101 Vgl. Czada: Das Erbe der Treuhand, S. 131 f.

102 Vgl. ebd., S. 131.

Gleichzeitig zeigte sich aber schon im Oktober 1990, dass die Treuhand in ihrer neuen Struktur zunehmend eigenständig handlungsfähig wurde. Eine Überschneidung von Autonomie und Heteronomie ergab sich exemplarisch aus der Entscheidung von Mercedes-Benz, am Standort Ludwigsfelde nicht einen gemeinsam mit IFA zu entwickelnden Lkw, sondern Lkws aus dem eigenen Programm zu produzieren. Zwar sah sich die THA mehr oder weniger gezwungen, dieser Tatsache im wahrsten Sinne des Wortes Rechnung zu tragen, gleichzeitig entschieden die THA-Verantwortlichen aber aus strukturpolitischen Erwägungen heraus, durch hohe Zuwendungen einen möglichst sozialverträglichen Übergang vieler Beschäftigter des alten IFA-Lkw-Werks in die neue Produktion oder Altersteilzeit zu ermöglichen. Gleichwohl bildete diese arbeitsplatzerhaltene Entscheidung als symbolisches Zeichen zur Anwerbung von Investoren eher eine Ausnahme, wie die gleichzeitige Schließung zweier Großbetriebe Ölmühle und Zellstoffwerk) in Wittenberge ohne entsprechende Neuausrichtungsperspektiven verdeutlichte.

Nebenregierung Ost? Zur Stellung der THA im politischen Institutionengefüge

Die Stellung der THA im politischen Institutionengefüge änderte sich im Verlauf ihrer Tätigkeit. Auf eine kurze Phase einer weitgehend eigenständigen Privatisierungstätigkeit und geringer institutioneller Einbettung im Herbst 1990 folgte ab Frühjahr 1991 ein verstärkter Bottom-up-Druck durch die Proteste von Arbeitnehmern, Betriebsräten und Gewerkschaften. Dieser Druck veranlasste die THA im Sinne einer Kooptierungsstrategie dazu, die ostdeutschen Landesregierungen durch eine ausgeprägtere Informationspolitik stärker einzubinden.¹⁰³ Dies führte zu nicht intendierten Folgen, da die Landesregierung mehr und mehr versuchte, sich als wirtschaftspolitischer Akteur zu profilieren, und in wichtigen Privatisierungsentscheidungen ein Mitspracherecht einforderte. Vor allem entstand so ein dichtes Netzwerk von Austausch- und Meinungsbildungs-

103 Vgl. Seibel: Strategische Fehler oder erfolgreiches Scheitern, S. 10.

strukturen zwischen der THA und der Landesregierung. Letztlich wurde die THA dadurch zunehmend in die Folgen ihrer Privatisierungspolitik hineingezogen. Allerdings galt diese Beobachtung in erster Linie für die THA-Zentrale, die für die großen Betriebe in Treuhandbesitz zuständig war, und nicht für die Arbeit der Niederlassungen, die bis zum Ende ihrer Tätigkeit weitgehend selbstständig agieren konnten.

Trotz der Erweiterung ihrer Aufgaben sowie der verstärkten Einbindung in landesspezifische Belange blieb eine Diskrepanz zwischen Selbstverständnis und externer Erwartungshaltung an die THA bis zu ihrem Ende bestehen. Sie befand sich in einem Spannungsfeld zwischen den Erwartungen ihres Vorstands, des Verwaltungsrats, der Bundes- und Landesregierung, der Investoren und der Belegschaften. In dem Spannungsfeld operierte insbesondere auch das unmittelbar an der Schnittstelle zwischen THA und Land agierende Länderdirektorat der Treuhand, dem eine Scharnierfunktion zwischen den beteiligten Akteuren zukam.

War die Treuhand im Falle Brandenburgs eine allmächtige Behörde oder eine »Nebenregierung Ost«, wie Helmut Schmidt es formulierte? Eine gewisse Handlungsautonomie ohne allzu großen öffentlichen Druck lässt sich durchaus für die Phase des Herbstes 1990 bis zum Frühjahr 1991 konstatieren. In diesem Zeitraum befand sich die THA zwar selbst noch im personellen und strukturellen Aufbau, gleichzeitig konnten die Landesregierung noch nicht und die zuvor weitgehend eigenständig operierenden Käufer nicht mehr als maßgebliche Privatisierungsakteure agieren. Die THA eignete sich stattdessen einen organisatorischen und wissenstechnischen Vorsprung gegenüber den regionalen politischen Akteuren an. Anders gesagt war die THA »bis weit in das Jahr 1991 hinein die wichtigste professionell arbeitende staatliche Institution in den neuen Bundesländern«.¹⁰⁴ Die Grenzen ihrer Handlungsspielräume zeigten sich aber auch in dieser Phase am Beispiel der Fluggesellschaft Interflug, deren von der THA angestrebte Privatisierung letztlich an widerstreitenden Interessen der Bonner Behörden scheiterte.

104 Ebd., S. 7.

Bis zum Sommer 1990 und darüber hinaus ab Frühjahr/Mitte 1991 erfolgte die Privatisierungstätigkeit der THA zudem in engeren Grenzen, als dass der Begriff einer allmächtigen Behörde es zulassen würde.¹⁰⁵ Insbesondere bei größeren und Großprivatisierungen, die sich bis in das Jahr 1994 hinzogen, agierte die THA in einem von vielen Akteuren geprägten Umfeld. Dieses verengte die Entscheidungsfreiheit der Treuhand umso mehr, je politisierter und öffentlicher die Privatisierungsprozesse wie zum Beispiel in Eisenhüttenstadt, in Premnitz oder in Teltow waren. In diesen Fällen agierte die Treuhand keineswegs als allmächtige Institution in Ostdeutschland, sondern vielmehr in vernetzten Entscheidungsstrukturen.¹⁰⁶ Je kleiner jedoch die zu verkaufenden Betriebe waren und je weniger betriebliche, mediale oder politische Interessen Eingang in den öffentlichen Diskurs fanden, umso autonomer agierte die THA. Unter Berücksichtigung dieses Ungleichgewichts bildete die Treuhand als Ausführungsorgan der Bundesregierung eine, wenn nicht *die* zentrale Schaltstelle des wirtschaftlichen Transformationsprozesses in Brandenburg.¹⁰⁷ Sie wegen ihrer institutionellen und temporär befristeten Sonderstellung als »Nebenregierung Ost« zu bezeichnen, ist daher zwar eine etwas plakative, aber keine abwegige Einschätzung. Insbesondere durch ihren Sitz wurde ihre Stellung schon deutlich. Während die Bundesregierung in fernen Bonn saß, befand sich der Sitz der Treuhandzentrale im Herzen Berlins. Allein aufgrund der zu überwindenden räumlichen Distanzen zog es die protestierenden Beschäftigten der THA-Betriebe daher viel eher nach Berlin als nach Bonn.

Strukturpolitik wider Willen?

Anlässlich der Rahmenvereinbarung zur Gründung von Beschäftigungsgesellschaften mit Beteiligung der THA im Juli 1991 sah sich Birgit Breuel noch einmal genötigt klarzustellen: »Die Treuhandanstalt hat keinen Auf-

105 Vgl. Das Imperium des Dr. Rohwedder, in: Extra-Magazin vom 14.3.1991

106 Dazu vgl. Czada: Treuhandanstalt im Umfeld von Politik und Verbänden, S. 169 f.

107 Vergleichend für Ostdeutschland insgesamt auch Seibel: Strategische Fehler oder erfolgreiches Scheitern, S. 8.

trag für eine Industrie- und Strukturpolitik.«¹⁰⁸ Breuels Aussage, die sie bis Ende 1994 wiederholt bekräftigte, entsprach der Strategie der THA, ihre eigene institutionelle Sonderstellung möglichst ohne große Konflikte mit den Ländern wahrnehmen zu können.¹⁰⁹

Tatsächlich betrieb die THA bereits im Rahmen ihrer Entscheidungen über die Entflechtung von Kombinat^{en} sowie über den Verkauf oder die Stilllegung von Unternehmen indirekt Strukturpolitik, indem sie damit die weitere wirtschaftliche Entwicklung einer Region maßgeblich beeinflusste. Dazu zählten auch die Privatisierungen kleinerer und mittlerer Betriebe, die durch die Niederlassungen betreut wurden. In ähnlicher Weise strukturell geprägt waren zudem die Entscheidungen zum Erhalt industrieller Kerne in Ostdeutschland. Hierbei handelte es sich um »politisierte Großprivatisierungen«.¹¹⁰ Der Erhalt dieser Kerne entgegen dem zunächst stark nach betriebswirtschaftlichen Kriterien ausgerichteten Vorgehen der THA wurde unter volkswirtschaftlichen und auch sozialpolitischen Aspekten als alternativlos angesehen. Daher musste die THA als Eigentümerin dafür sorgen, dass diese Standorte in wettbewerbsfähige Strukturen überführt wurden, wobei die sonst oft dominierende Kostenfrage dabei in den Hintergrund rückte. In Brandenburg betraf diese Verfahrensweise das Stahlwerk EKO, welches für die im Zuge des Werkaufbaus entstandene Region um Eisenhüttenstadt eine überragende wirtschafts- und sozialpolitische Bedeutung hatte. Zugespitzt formuliert spielten in Eisenhüttenstadt 100 Millionen DM mehr an staatlichen Beihilfen nur insofern eine Rolle, als dass sie von der Europäischen Kommission und dem Ministerrat genehmigt werden mussten, was mitunter zu kuriosen Hinterzimmerentscheidungen in der europäischen Industriepolitik führte.

Der Erhalt des EKO, die Förderung der Großchemie in Leuna und in Bitterfeld sowie der Verkauf der ostdeutschen Werften wurden zum erklärten Ziel der THA. Sie wirkte damit auf politischen Druck hin – ent-

108 Breuel kommentiert Rahmenvereinbarung, in: Handelsblatt vom 19.7.1991.

109 Vgl. Czada: Die Treuhandanstalt im politischen System, S. 32 f.

110 Raab: Steuerung von Privatisierung, S. 26.

gegen der wiederholten Aussage Birgit Breuels – direkt industrie- und strukturpolitisch auf die Wirtschaft in den neuen Ländern ein.

Hinzu kamen weitere indirekte strukturpolitische Auswirkungen der Treuhandarbeit. Faktoren waren hierbei vor allem die Folgen der auf Schnelligkeit ausgelegten Privatisierungspolitik der THA sowie ihre Organisationsform, also die Aufteilung der Zentrale nach wirtschaftssektoralen Unternehmensbereichen und die Gliederung der Niederlassungen entsprechend den ehemaligen Bezirksstädten der DDR. Die Wirtschaftsstruktur der ehemaligen Bezirke änderte sich auch entsprechend der von den Niederlassungen praktizierten Verkäufe und Stilllegungen von mittelgroßen und kleineren Betrieben. Die Entscheidungsfreiheiten der Niederlassungsleiter waren dabei sehr weitreichend und unterlagen nur einer marginalen Kontrolle.

Aber auch darüber hinaus zeigte sich, dass die THA keine Strukturpolitik wider Willen betrieb, sondern sich ihrer wirtschaftspolitischen Sonderstellung durchaus bewusst war und diese auch nutzte. Mit den vom THA-Länderdirektorat entwickelten Ideen des »Berliner Modells« und der Integrierten Standortentwicklung (ISE) wurde dieser Anspruch deutlich. Gerade das ISE-Konzept, welches entgegen der ANKER- oder ATLAS-Konzepte in Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen einer »umfassenderen Strategie« des Landes Brandenburg entsprach, verdeutlichte, dass die Treuhandanstalt im Falle Brandenburgs bisweilen steuernd auf die Wirtschafts- und Strukturpolitik einwirkte.¹¹¹

Das Land Brandenburg wiederum griff dieses Konzept auf und wandte es in enger Abstimmung mit der THA und der ausdrücklichen Unterstützung des Ministerpräsidenten in ausgewählten Schwerpunktregionen an – freilich ohne öffentlich auf den Ursprung hinzuweisen.¹¹² Auf der anderen Seite entwickelte auch die Landesregierung als Reaktion auf die Ideen der THA selbst eigene strukturpolitische Konzepte wie etwa ZEUS, sodass die Treuhand somit die Funktion eines Katalysators

111 Ebd.

112 Vgl. Niederschrift über die 7. Sitzung des Treuhandkabinetts Brandenburg am 17.3.1992, BLHA, Rep. 1700, Nr. 144.

bei der Entwicklung einer eigenständigen Strukturpolitik Brandenburgs einnahm.¹¹³

Die politischen Implikationen eines auch öffentlich zur Schau gestellten Anspruchs auf aktive Beeinflussung strukturpolitischer Maßnahmen hätten die Tätigkeit der THA allerdings vermutlich zusätzlich beschränkt und für eine Verkomplizierung der Beziehungen von THA und neuen Ländern gesorgt. Durch die Schaffung der Koordinierungsinstrumente auf Länderebene – hierzu zählten unter anderem Monatsgespräche, interministerielle Arbeitsgruppen, das Treuhandkabinett und eine Ansiedlungsgruppe – konnte diese Problemstellung erheblich effizienter gelöst werden, was auch für die THA Vorteile mit sich brachte. Es war ihr dadurch möglich, den Widerspruch zwischen öffentlich postulierter Ablehnung strukturpolitischer Eingriffe und den größer werdenden Anforderungen im Hinblick auf die Auswirkungen der Privatisierungspolitik in Zusammenarbeit mit den Ländern aufzulösen. Entsprechend äußerte sich Norman van Scherpenberg, seit 1992 Generalbevollmächtigter der THA-Präsidentin: »Die THA konnte nur deshalb Strukturpolitik betreiben, weil sie immer wieder gesagt hat, dass sie das nicht tue.«¹¹⁴ Dadurch konnte die Treuhand sehr wohl direkt und indirekt auf die wirtschaftlichen und strukturellen Anpassungsprozesse einwirken. Dass die Landesregierung einerseits die Richtlinienkompetenz im Hinblick auf die Strukturpolitik einforderte, andererseits aber diese nicht ohne die THA umsetzen konnte und sogar auf Konzepte von dieser zurückgriff, zeugt von der Ambivalenz der Beziehungen zwischen Landesregierung und Treuhand.

Zugleich bedeutete dies aber nicht, dass die THA auch eine bewusste regionale oder gar lokale Strukturpolitik betrieben hätte, wie dies mitunter behauptet wurde.¹¹⁵ Tatsächlich konnten keine derartigen Entwicklungsschwerpunkte der THA für Brandenburg oder eine einzelne Region des Landes nachgewiesen werden. Die THA agierte stattdessen weitestgehend betriebszentriert und konzentrierte sich naturgemäß auf die Groß-

113 Vgl. Nägele: Strukturpolitik wider Willen?, S. 52.

114 Zit. nach Lüken: Treuhand/BvS, S. 51, Fußnote 77.

115 Vgl. Schuster: Thüringens Weg, S. 119f.

betriebe. Gleiches galt etwa auch in Thüringen an den Standorten Jena und Eisenach, da deren Großbetriebe in der Fahrzeug- (Wartburg) und optischen Industrie (Carl Zeiss Jena) eine für die Region überragende arbeitsmarkt- und wirtschaftspolitische Bedeutung aufwiesen.

Wenngleich die strukturpolitischen Initiativen der THA jenseits der betrieblichen Ebene wie bei der Integrierten Standortentwicklung und der Nutzung von Gewerbeflächen bei der Landesregierung durchaus auf fruchtbaren Boden fielen, waren sie in der Konsequenz doch nur mäßig erfolgreich. Zwar warnte die THA die Landesregierung vor einer inflationären Ausweisung von neuen Gewerbegebieten, weil sie auch ihre eigenen, bereits industriell geprägten Grundstücke für diesen Zweck vermarkten wollte. Dennoch entstanden in Brandenburg bis Ende 1994 knapp 500 Gewerbegebiete mit insgesamt 17 700 Hektar Industrie- und Gewerbebruttoflächen.¹¹⁶ Obwohl sich erst auf zwei Dritteln der Flächen überhaupt Firmen angesiedelt hatten, befanden sich zu diesem Zeitpunkt weitere 109 Projekte in der Planungsphase.¹¹⁷ Ein Erfolg der Zusammenarbeit zwischen THA und Landesregierung zum Erhalt der bestehenden Industriegelände zeigte sich zumindest bei den neuen Investoren. Diese entschieden sich zu immerhin 40 Prozent für eine Ansiedlung in Gewerbe- und Industrieparks an Altstandorten, deren Besiedelungsgrad im Ergebnis deutlich über dem von neu geplanten Flächen lag.¹¹⁸ Dabei gab es einen grundsätzlichen Interessenskonflikt zwischen der Landesregierung und der THA auf der einen sowie den Kommunen auf der anderen Seite. Während die Landesregierung an einem Erhalt der Industriestandorte und der dazugehörigen Flächen interessiert war, drängten die Gemeinden und Städte auf die Neuerrichtung von Gewerbeflächen in der Peripherie, also auf der »grünen Wiese«. Dieses Vorgehen basierte vor

116 Gewerbebruttoflächen umfassen nicht nur die Grundstücke, die von Investoren zur Ansiedlung ihrer Betriebe genutzt werden können, sondern auch die dazugehörige Infrastruktur der Gewerbeparks, wie Gehwege, Straßen und die weitere Infrastruktur (z. B. Anlagen zur Strom- und Wasserversorgung).

117 Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie des Landes Brandenburg (Hg.): Ergebnisbericht Erfassung von Gewerbegebieten, S. 17.

118 Vgl. ebd.

allem auf dem Wunsch, die jahrzehntelang ertragenen Lärm- und Verschmutzungsbelastungen aus den Innenstädten zu verbannen. Allerdings erfüllten sich die Erwartungen der Kommunen, durch die Bereitstellung einer entsprechenden Infrastruktur zahlreiche Investoren anzulocken, insbesondere in Berlin-fernen Regionen nicht. Stattdessen konstatierte das Brandenburger Wirtschaftsministerium bereits Mitte der 1990er-Jahre ein Überangebot von Gewerbegebieten und fragte rhetorisch, »ob für all diese Erschließungsvorhaben Bedarf besteht«.¹¹⁹

Diese Warnung blieb jedoch weitgehend unbeachtet bzw. erfolgte bereits zu spät, da sich viele Projekte schon in der Planungs- und Realisierungsphase befanden. Bei seinem Amtsantritt im Jahr 2002 beklagte der Nachfolger Manfred Stolpes als Ministerpräsident, Matthias Platzeck, daher die hohe Zahl »beleuchteter Wiesen« und meinte damit vor allem kommunale Technologie- und Gewerbeparks, die aufgrund nicht erfolgter Unternehmensansiedlungen den Zweck verfehlten, zu dem sie eigentlich angelegt worden waren.¹²⁰ An dem Problem eines Überangebotes von Gewerbeflächen konnte allerdings auch Platzeck nichts ändern. Noch im Jahr 2016 blieb ein Drittel der in Brandenburg vorhandenen Gewerbe- und Industrieparkfläche ungenutzt. Stellvertretend für diese Entwicklung, an der auch die Initiative der THA zu Beginn der 1990er-Jahre wenig zu ändern vermocht hatte, stand der 17 Hektar große, ungenutzte Gewerbepark der Gemeinde Jeserig östlich von Brandenburg an der Havel, den der mit der Abwicklung des Geländes beauftragte Liquidator noch 25 Jahre nach dessen Errichtung als »teure Schafweide mit Straßen« bezeichnete und der ab 2018 schließlich in Wohnbauland umgewandelt wurde.¹²¹

Zudem entwickelte sich auch das THA-Konzept der Integrierten Standortentwicklung zu einer industriepolitischen Metapher, die die umfassende Berücksichtigung aller Beteiligten zur beschleunigten Planung

119 Ebd., S. 58.

120 Zit. nach Bienert/Dambon/Görtemaker: Das Bundesland, S. 164.

121 Ortsvorsteher will Bauland schaffen, in: Märkische Allgemeine Zeitung vom 10.10.2016; Gemeinde hat brachliegenden Gewerbepark gekauft, in: Märkische Allgemeine Zeitung vom 6.9.2018.

und Realisierung beinhaltete. Der eigentliche Einsatz des Konzeptes erfolgte oftmals zu spät, weil es erst nach der Privatisierung des jeweiligen Kernbetriebs oder nur halbherzig angewendet wurde. Das hielt die Landesregierung jedoch nicht davon ab, den Begriff schwammig zu adaptieren, sodass die Integrierte Standortentwicklung in den folgenden Jahren und Jahrzehnten zum Teil des wirtschaftspolitischen Instrumentenkoffers in Brandenburg wurde.

Da die THA Strukturpolitik nicht als ihren expliziten Auftrag verstand, blieb ihr letztlich keine andere Wahl, als Strukturkonservierung zu betreiben, die sich aber als durchaus erfolgreich erwies. Dabei waren und blieben ihre Konzepte stark betriebszentriert, wobei sie insbesondere bei den großen Industriestandorten mehr und mehr von einer betriebswirtschaftlichen zu einer volkswirtschaftlichen Bewertung der Privatisierungsperspektiven wechselte und damit auch die sozialen Folgekosten von Arbeitslosigkeit berücksichtigte, was sie umgehend wieder zu einem strukturpolitischen Akteur werden ließ. Die Kritik an einer Strukturkonservierung im Osten Deutschlands und damit einer scheinbar ausbleibenden Modernisierung ist zumindest im Fall Brandenburgs unberechtigt, denn durch den Erhalt der industriellen Kerne konnte überhaupt erst eine Basis für eine überlebensfähige Industriestruktur geschaffen werden.¹²²

Dabei dominierte ein oft von den Belegschaften, Gewerkschaften, Kommunen und letztlich auch der Landesregierung eingefordertes Krisenmanagement die Privatisierungsprozesse. Zugleich blieben wesentliche Akteure wie die Europäische Union, die Bundesregierung, aber auch und insbesondere die Forderungen der Kaufinteressenten im öffentlichen Diskurs unterbelichtet. Trotzdem lässt sich feststellen, dass es umso eher zu einer tragfähigen Lösung kam, je stärker der Druck der genannten Akteure auf die THA wirkte. Aktive und umfangreiche Protestkulturen auf betrieblicher und landespolitischer Ebene garantierten zwar keinen nach-

122 Vgl. Klinger: Folgen der Wiedervereinigung, S. 75 f.; Peters: Regionalisierte Strukturpolitik, S. 198.

haltigen Privatisierungserfolg, verhinderten aber rein betriebswirtschaftlich gedachte Schließungsstrategien der THA. Insofern war die Treuhand somit ein struktureller und wirtschaftspolitischer Zwitter, der in Brandenburg nicht selten an eigenen und fremden Ansprüchen scheiterte.

Überraschenderweise stellte die Frage nach den eigenen Kompetenzen im Rahmen der Struktur- und Ansiedlungspolitik für die Landesregierung ein weitaus geringeres Problem dar als für die THA-Spitze. Gerade im Selbstverständnis der Vorstandsetage um Birgit Breuel agierte die THA nur sehr ungern als strukturpolitischer Akteur. Um eine Problemlage der Vermischung und Überschneidung mit Länderkompetenzen zu vermeiden und um eine gewisse Legitimation zu erreichen, trat die THA-Spitze daher aktiv den Bestrebungen ihrer eigenen Mitarbeiter entgegen. Insbesondere im Länderdirektorat, das als eine Schnittstelle zwischen THA-Vorstand und Landesregierung agierte, bestanden Bemühungen zu einer stärker problemlösungsorientierten Einbindung der THA in die wirtschaftspolitischen Konzepte des Landes. Birgit Breuel selbst bremste derartige Aktivitäten wiederholt und nachdrücklich, da sie die Aufweichung des Konzepts von der Treuhand als einer reinen Privatisierungsagentur fürchtete. Eine derartige Furcht basierte auch auf den Erfahrungen, die die THA im Frühjahr und Sommer 1991 sammeln musste. Die Übernahme von ökologischen Altlasten, die Einbindung der THA in die Treuhand-Wirtschaftskabinette und zahlreiche Arbeitsstrukturen der Landesregierungen sowie die institutionelle Teilverantwortung für Beschäftigungsgesellschaften hatten ohnehin schon in der Wahrnehmung der THA für eine erhebliche Aufgaben- und Kompetenzerweiterung gesorgt, die durch öffentlichen Druck entstanden war. Mit Blick auf die unterschiedlichen Intentionen ihrer Mitarbeiter lässt sich also feststellen, dass es *die* Treuhand als strukturpolitischen Akteur nicht gab, sondern dass Konzepte, Ideen und Kooperationen stark von den Initiativen einzelner THA-Mitarbeiter abhingen.

Konzepte der Kommunikation –

Die Landesregierung als natürlicher Widersacher der THA?

Anders als gelegentlich behauptet, war Manfred Stolpe der THA gegenüber grundsätzlich nicht besonders kritisch eingestellt, jedenfalls nicht kritischer als die anderen ostdeutschen Ministerpräsidenten.¹²³ Im Gegensatz zu seinen Kollegen, allen voran Kurt Biedenkopf, forderte Stolpe zum Beispiel nicht, die THA aufzulösen oder in die Verantwortung der neuen Länder zu übergeben.¹²⁴ Das hinderte ihn allerdings nicht daran, die Treuhand unter anderem als »größte wirtschaftliche Macht unseres Landes« zu bezeichnen und einen um sich greifenden »Manchesterkapitalismus« im Rahmen des Privatisierungsprozesses zu kritisieren.¹²⁵

Direkte Angriffe auf die THA oder ihr Leitungspersonal sparte Stolpe aber in der Regel aus und beließ es bei eher generellen Bemerkungen. Bei internen Beratungen fand er durchaus auch Lob für die THA. Mit Blick auf das Konzept der industriellen Kerne erklärte er etwa im Rahmen des Spitzengesprächs des Bundeskanzlers mit der Wirtschaft und den Gewerkschaften 1993: »Die Erfahrungen von Brandenburg mit der Treuhandanstalt seien ausgesprochen positiv.«¹²⁶

Im Gegensatz zu Stolpe trat Arbeitsministerin Regine Hildebrandt durchaus kämpferisch als öffentliche Kritikerin der THA auf, die die Belegschaften zu Protesten und Streiks gegen die Treuhand geradezu ermunterte. Das von beiden Politikern abgesteckte Spektrum des öffentlichen Diskurses um die richtigen Schritte zur Umwandlung der Brandenburger Wirtschaft war weniger parteipolitisch als persönlich geprägt, trug aber nachhaltig zum Erfolg der SPD in Brandenburg bei.

123 Vgl. Vortrag von Marcus Böick: Die Treuhand in Brandenburg, 8.12.2020, <https://www.menschbrandenburg.de/veranstaltungen/marcus-boeick-ruhr-universitaet-bochum-die-treuhand-in-brandenburg/> (Zugriff am 13.1.2022).

124 Vgl. Seibel: Erfolgreiches Scheitern, S. 10.

125 Stolpe nahm im Landtag die Treuhand aufs Korn, in: Neues Deutschland vom 22.3.1991; Stolpe beklagt »finstersten Manchesterkapitalismus« im Osten, in: Der Tagesspiegel vom 28.3.1991.

126 Wesentliche Ergebnisse des 15. Spitzengesprächs des Bundeskanzlers mit Wirtschaft und Gewerkschaften am 16. Februar 1993 vom 30.3.1993, BAarch Koblenz, B 136/26508, Bl. 364–369, hier Bl. 367.

Für die Brandenburger Landesregierung war die THA allerdings kein Sündenbock oder Blitzableiter einer Kritik, die sich eigentlich an die Bundesregierung hätte richten müssen.¹²⁷ Die verantwortlichen Politiker und Beamten in Potsdam wussten sehr genau, in welchen Fragen sie sich an die THA zu wenden hatten. Interne und öffentliche Kritik wurde dabei auch an die Bundesregierung adressiert, vor allem in Fällen mit besonders hohem Finanzbedarf oder der entsprechenden öffentlichen und gesamtwirtschaftlichen Relevanz. Dies galt insbesondere für die Stahl- und die Braunkohleindustrie.

Eine öffentliche Dauerkritik an der THA hätte abgesehen davon das Funktionieren etablierter Strukturen und damit die Lösung dringender Probleme erschwert. Weder THA noch Landesregierung konnten an einer solchen Strategie daher interessiert sein und beließen es in der Regel bei kurzfristig ausgetragenen öffentlichen Kontroversen, ehe die beteiligten Akteure aufgrund des Problemlösungsdrucks zu einer konstruktiven Arbeitsweise zurückfanden. Letztlich entstand ein Großteil der Konflikte aus den unterschiedlichen Grundpositionen von THA und Landesregierung. Die THA war vor allem daran interessiert, für sich die finanziellen Folgen von Privatisierungen zu begrenzen und drängte daher auf raschen Beschäftigtenabbau. Gleichzeitig hielt sie an ihrem Privatisierungsprimat fest. Die Landesregierung drängte hingegen auf den Erhalt möglichst vieler Arbeitsplätze und damit verbundene möglichst hohe finanzielle Aufwendungen zur Modernisierung und zum Erhalt der Industriestandorte. Am Beispiel des Halbleiterwerks Frankfurt (Oder) zeigte sich, wie sehr aber auch die Landesregierung eine eigene direkte Beteiligung an THA-Betrieben aus Kostengründen fürchtete. Es verwundert daher nicht, dass es gerade in jenen Fällen zu öffentlichen Auseinandersetzungen zwischen ihr und der THA kam, bei denen die Finanzierung der Restrukturierungsprozesse besonders kostspielig waren und die THA wie in Premnitz oder Frankfurt (Oder) im Grunde nicht an die Überlebensfähigkeit der Betriebe glaubte.

127 Vgl. Zum Sündenbock gestempelt, in: Die Zeit vom 5.4.1991; Freese: Privatisierungstätigkeit, S. 343; Seibel/Kapferer: Organisatorische Entwicklung, S. 132.

Erstaunlich war dabei vor allem die Tatsache eines offenkundigen Widerspruchs in der Beurteilung der Kernaufgaben der THA. Während die Treuhand sowohl unter Detlev Rohwedder als auch unter Birgit Breuel am Mantra »Privatisierung ist die wirksamste Sanierung« festhielt, galt für die Vertreter des FDP-geführten Wirtschaftsministeriums in Potsdam der Grundsatz, dass »eine behutsame Sanierung, [...] immer vor einer Privatisierung erfolgen« müsse.¹²⁸ Dass aus diesem grundsätzlichen Dissens keine ersichtliche dysfunktionale Störung der Zusammenarbeit zwischen der THA-Zentrale und den zuständigen Vertretern der Landesregierung Brandenburgs folgte, zeugte von den gegenseitigen Abhängigkeiten der Beteiligten.

Im Gegensatz zu den etablierten Kommunikationsstrukturen zwischen der THA und der Landesregierung fehlte es auf kommunaler Ebene an entsprechenden Austausch- und Meinungsbildungsplattformen. Die THA sah in der Landesregierung und nicht in den Kreisen, Städten und Gemeinden ihren natürlichen Ansprechpartner. Das Fehlen einer starken Mittelinstanz sowie die Übernahme der kleinteiligen DDR-Kreisstrukturen verhinderten die entsprechende Einbindung der kommunalen Akteure in das Privatisierungsgeschehen. Deren Stimme war in der Folge nicht gewichtig genug, um jenseits der Errichtung von Gewerbeparks eigene strukturpolitische Akzente zu setzen. Die als Verbindungselement gedachten Regionalen Aufbaustäbe hatten auch nicht die Kraft und die Reichweite, um diesen Malus auszugleichen, zumal Birgit Breuel eine engere Mitarbeit der THA in diesen Gremien verhinderte. Die mangelnde Einbindung der Akteure vor Ort führte bei diesen wiederum zu einer verstärkten Abwehrhaltung gegenüber der Privatisierungspraxis. Bürgermeister erfuhren so mitunter erst durch Demonstrationen vor ihren Rathäusern von bevorstehenden Massenentlassungen in den Betrieben.

Begleitet wurde der kommunale Transformationsprozess zudem von Konflikten zwischen den ostdeutschen Geschäftsführern der THA-Betriebe und dem neuen, oftmals aus der Bürgerbewegung oder aus West-

128 Treuhandreferat: Rückblick '91, S. 2, BLHA, Rep. 1700 MW, Nr. 194, unfol.

deutschland stammenden Leitungspersonal in den städtischen Verwaltungen. In Eberswalde führte diese Entwicklung zu einer weitgehenden Sprachlosigkeit zwischen der Stadtverwaltung und den Betriebsleitungen. Der Mangel an gemeinsamen Positionen und Konzepten führte dort wie in Frankfurt (Oder) und Wittenberge zu einem raschen Schrumpfungsprozess der Großbetriebe bzw. zu deren Schließung. In Eisenhüttenstadt gelang es hingegen auch deshalb, ein tragfähiges Konzept zur Sicherung des Standorts zu finden, weil Betrieb, Politik und Zivilgesellschaft eng zusammenarbeiteten.

Besonderheiten des Brandenburger Transformationsprozesses
Um den Jahreswechsel 1990/91 befand sich die Brandenburger Landesregierung in einem Dilemma der Gleichzeitigkeit von Verwaltungsauf- und Wirtschaftsumbau.¹²⁹ Dabei zeigte sich ein Hinterherhinken des Institutionentransfers bzw. des Staats- und Verwaltungsaufbaus hinter dem ökonomischen Umbau. Diese Beobachtung bedeutet einen Widerspruch zu der für den Zeitraum 1990 bis 1994 formulierten These, dass ein rasch bewerkstelligter Staats- und Verwaltungsumbau der ökonomischen, sozialen und kulturellen Transformation in Ostdeutschland vorausgegangen sei.¹³⁰

Dilemmata ergaben sich aus dieser Problematik aber auch für die THA. Der aufkommenden Forderung nach einer stärkeren Einbindung von Länder-, Kommunal- und Beschäftigteninteressen musste sie nachkommen, um ihren auf Tempo ausgelegten Privatisierungsauftrag durch die Berücksichtigung partikularer Interessen – zum Beispiel durch die Gründung von Beschäftigungsgesellschaften, die Übertragung von Grundstücken an Kommunen sowie erhöhte finanzielle Aufwendungen für die Betriebe – umsetzen zu können.

129 Vgl. Offe: Dilemma der Gleichzeitigkeit, S. 279–292.

130 Vgl. Czada: Aus dem Takt geraten, S. 316.

Der wachsende Einfluss von politischen, betrieblichen und privatwirtschaftlichen Akteuren verhinderte aber auch rasche Privatisierungsentscheidungen. Sechs der neun dem Anlagevermögen nach größten Betriebe Brandenburgs konnten daher erst 1994 privatisiert werden. Abgesehen davon befand sich die THA ohnehin in dem grundsätzlichen Dilemma von kurzfristiger Aufgabenerledigung und langfristigem wirtschaftlichen Strukturwandel, der durch ihre Entscheidungen beeinflusst wurde.¹³¹ Wiederholt geäußerte Kritik führte dabei nicht zu einem Strategiewechsel, sondern zu einer verstärkten Einbindung der Akteure. In diesem Sinne muss auch dem wirkmächtigen Narrativ eines Gegensatzes von Detlev Rohwedder und Birgit Breuel widersprochen werden. Dass Rohwedder als behutsamer Sanierer aufgetreten sei, während Breuel einzig und allein auf rasche Privatisierung gesetzt habe, konnte anhand der untersuchten Fälle nicht bestätigt werden. Vielmehr erfolgten bereits unter Rohwedder Betriebsstilllegungen und -schließungen wie in Wittenberge oder in Schönefeld. Von einer aktiven Sanierung der THA-Betriebe im Sinne der Modernisierung etwa des Maschinen- und Anlagenparks konnte ebenfalls nicht die Rede sein. Dennoch wurde nicht dem durch die Hoesch-Sanierung bekannt gewordenen Rohwedder, sondern seiner Nachfolgerin bereits in der zeitgenössischen Presse eine »neoliberale Grundeinstellung« nachgesagt.¹³² Dabei vertrat Breuel keine strengere Auffassung als die meisten der west- wie auch wenigen ostdeutschen Führungskräfte der THA, die an die Kräfte des Marktes glaubten, welche einen raschen wirtschaftlichen Aufschwung ermöglichen sollten.¹³³

Der erwartete Aufschwung trat jedoch zunächst nicht ein. Stattdessen zog sich der Strukturwandel in der ostdeutschen und der Brandenburger Industrie über einen Zeitraum hin, der die Institution Treuhandanstalt überdauern sollte. Wie in Ostdeutschland insgesamt verschwand dabei auch in Brandenburg die THA-Nachfolgeorganisation Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (BvS) aus dem Blickfeld der Öff-

131 Vgl. Seibel: Strategische Fehler oder erfolgreiches Scheitern, S. 12.

132 Die Privatisierung liebte Birgit Breuel schon immer, in: taz vom 13.4.1991.

133 »Der Jammer-Ossi ging mir maßlos auf die Nerven«, in: Der Spiegel vom 9.11.2019.

fentlichkeit. Die Strategie, öffentlichkeitswirksam ein Ende der Treuhand zu verkünden und zugleich einen möglichst sperrigen Namen für ihre Nachfolgeeinrichtung zu wählen, erwies sich damit als erfolgreich.¹³⁴ Die BvS konnte ihren umfangreichen Aufgabenkatalog unter weit geringerer kritischer Begleitung abarbeiten. Im Falle des Kranbaus Eberswalde, des Halbleiterwerks Frankfurt (Oder) oder des Schwermaschinenbaus in Wildau bedeutete dies, nicht nur Investitions- oder Arbeitsplatzzusagen zu kontrollieren, sondern erneute Privatisierungsanläufe zu unternehmen und damit das ursprüngliche Geschäft der THA fortzusetzen. In anderen Fällen wie den Eberswalder Wurstwaren, den optischen Betrieben in Rathenow oder dem Chemiefaserwerk in Premnitz stabilisierten sich die Standorte nach Dauerkrisen erst zu Beginn der 2000er-Jahre.

Die Privatisierungsprozesse der Betriebe wurden durch eine vielfältige Gemengelage beeinflusst. Diese beinhaltete auch eine durchaus aktive und konzeptionelle politische Einflussnahme auf das Privatisierungsgeschehen von außen. Zahlreiche Verkäufe waren Gegenstand von Verfahren der EG/EU. In Frankfurt (Oder) verhinderte auch ein EU-Wettbewerbsverfahren eine Privatisierungslösung. Die Zukunft des EKO in Eisenhüttenstadt war ohne eine europäische Verständigung im politisch hochsensiblen Stahlsektor undenkbar. Auch die Bundesregierung agierte nicht nur als Aufsichtsorgan für die THA, sondern griff durch die Entscheidung zum Erhalt industrieller Kerne aktiv in das Geschehen ein. Zudem verfolgten das Bundesverkehrsministerium und der Bundeslandwirtschaftsminister bei der Interflug und dem Schweinemastbetrieb Eberswalde politisch motivierte Schließungsbestrebungen, die den Intentionen der THA zuwiderliefen. Gegensätzliche Interessen zeigten sich

134 Der Generalbevollmächtigte der THA, Norman van Scherpenberg, erklärte die Wahl der Bezeichnung BvS im Nachhinein: »Es fällt vermutlich auf, daß das ein entsetzlicher Name ist. Ich bin auch sehr stolz darauf, daß ich ihn erfunden habe. Denn der Sinn dieses Namens war, daß er nicht mehr eingängig ist. Und daß damit einfach diese ganze BvS etwas unter den Wahrnehmungshorizont heruntergezogen wurde.« Ein anderer Treuhandmitarbeiter erklärte sehr direkt, dass man bewusst einen Namen ausgesucht habe, den sich »kein Schwein merken kann«. Zit. nach Laabs: Goldrausch, S. 322.

mitunter auch zwischen den THA-Unternehmen und den Kommunen. In Eberswalde sprachen sich Stadt- und Kreisverwaltung aus umweltpolitischen Gründen gegen den Weiterbetrieb der Chemischen Werke oder des Schweinemastbetriebs aus. Der Transformationsprozess der ostdeutschen Kommunen war in der Folge von einer Verdrängung der Industrie aus dem städtischen Raum an die Peripherie geprägt.

Trotz dieser Umstände entpuppten sich in Brandenburg eine Reihe von Privatisierungen als strategisch erfolgreich im Sinne eines dauerhaften Überlebens des Standorts, wenngleich sie mit erheblichen Arbeitsplatzeinbußen einhergingen. Hierzu zählten das EKO und das Synthesewerk Schwarzheide, das von der BASF übernommen wurde, aber auch die Stahlwerke in Hennigsdorf und Brandenburg an der Havel, das Zementwerk Rüdersdorf sowie das Erdölverarbeitungswerk Schwedt, sodass noch heute Berlin und Brandenburg zu 90 Prozent mit Benzin, Kerosin, Diesel und Heizöl aus der dortigen Raffinerie versorgt werden.¹³⁵ All diesen Standorten war gemein, dass sie zumindest in Teilen über moderne Anlagen verfügten, die den späteren Kern der Privatisierungskonzepte bildeten. Darüber hinaus besaßen ihre Produkte eine entsprechende Wettbewerbsfähigkeit, wurden nachgefragt und waren damit für Investoren attraktiv.¹³⁶

Die Bedeutung der Märkte zeigte sich mit gegenteiligen Effekten bei den Rathenower Optischen Werken und dem Reifenwerk Fürstenwalde. Hier führten auch relativ moderne Produktionsstandards nicht automatisch zu einer guten Privatisierungsperspektive. Die als Monopolbetriebe in die Transformation gestarteten Betriebe, deren Produkte fast ausschließlich auf den RGW-Markt ausgerichtet waren, verloren ihren Vormachtstellung und gerieten durch die auf die Öffnung der Märkte sowie die Währungsumstellung folgende mangelnde Nachfrage unmittelbar in die Krise. Der personelle Aufwand zum Betreiben vieler Anlagen sowie die geringe Perspektive auf eine Verbesserung der Absatzlage führten zu-

135 Stand Januar 2022.

136 Vgl. Paqué/Schröder: *Gespaltene Nation?*, S. 50 f.

dem wie in Premnitz oder Wildau häufig zu von der THA geforderten Stilllegungen von Betriebsteilen, wobei auch die Unternehmensleitungen diesen Konzepten weitgehend ohne Alternativen gegenüberstanden.

Abgesehen von dem auf die Betriebe ausgeübten Druck zum raschen Personalabbau ließ sich ein übergreifendes operatives Prinzip, das die Arbeitsweise der THA im Zuge der Privatisierung der Brandenburger Industriebetriebe beschreibt, nicht erkennen. Je nach Agenda der beteiligten Akteure auf THA-Seite, im Betrieb und bei der Landesregierung kamen unterschiedliche Privatisierungsstrategien und -ergebnisse zustande. Diese hingen maßgeblich mit der Größe der Betriebe zusammen, welche entsprechend mit Fragen der Beschäftigungs- und Regionalpolitik, aber auch der Umweltsanierung konfrontiert waren. Aus diesen Herausforderungen entstand ein breites Akteursnetzwerk um die zu privatisierenden Unternehmen. Aus diesen Netzwerken ergaben sich Privatisierungsverhandlungen, die von großer Informalität und enormer Anpassungsflexibilität geprägt waren.¹³⁷

Prägend für die frühen Privatisierungen der THA in Brandenburg bis Anfang/Mitte 1991 war ein fehlendes Wissen um die Liefer- und Produktionsketten ostdeutscher Industriebetriebe. Anders als in der Marktwirtschaft war das Verhältnis von Zulieferer und Abnehmer nicht durch Angebot und Wettbewerb bestimmt gewesen, sondern wurde von den wirtschaftsleitenden Organen festgelegt. Diese Tatsache war den Mitarbeitern im Bonner Wirtschafts- und Finanzministerium sowie in der THA offenbar in Teilen unbekannt bzw. wurde nicht ausreichend ernst genommen.¹³⁸ In der Konsequenz führte etwa die Stilllegung des Schweinemastbetriebs in Eberswalde dazu, dass die bisherige Lieferkette zerstört wurde und der beschäftigungsmäßig viel größere Schlachtbetrieb in eine Dauerkrise geriet, die eng mit den gestiegenen Transportkosten für das Schlachtvieh zusammenhing. Ähnliche Schwierigkeiten musste der Schwermaschinenbau Wildau überwinden, der bis 1990 als Zuliefererbe-

137 Vgl. Czada: Das Erbe der Treuhand, S. 142.

138 Vgl. Interview mit Peter Kuntz.

trieb für die ostdeutsche Werftindustrie agiert hatte. Das Getriebewerk in Brandenburg an der Havel geriet in akute Schwierigkeiten, als der Hauptabnehmer, das IFA-Werk Ludwigsfelde, im Juli 1990 einen Produktionseinbruch erlebte.

Die Zerstörung bestehender Produktions- und Lieferketten, ohne neue Vernetzungen arbeitsteiliger Produktionszusammenhänge zu schaffen, konnte erst aufgehalten werden, als die THA wie in der Stahl- und der Braunkohleindustrie verstärkt auf konzeptionelle Branchenanalysen von externen Unternehmensberatungen setzte und darauf basierend Privatisierungskonzepte formulierte.¹³⁹

Eine entscheidende Rolle für den Transformationsprozess der Industrie spielte schließlich der Standortvorteil vieler Betriebe in der Umgebung der Hauptstadt Berlin, die als wichtiger Zukunftsmarkt angesehen wurde. Für Brandenburg, das Land »ohne geografische Mitte«, wurde Berlin wie schon zu Beginn der Industriellen Revolution wiederum der Motor der wirtschaftlichen Entwicklung.¹⁴⁰ Nachhaltig wirkte sich hier nicht nur der Arbeitsmarkt West-Berlins zur Abfederung der sozialen Herausforderungen, sondern auch die Hoffnungen auf einen rasch expandierenden Wachstumsmarkt aus. Von beiden Effekten profitierte das Berliner Umland besonders. Hier sorgten auch die hohen städtischen Bodenpreise sowie die ökologisch bedingte Verdrängung der Industrie in die Randregionen der Stadt für eine beschleunigte Revitalisierung der Brandenburger Industrie.

Folgen der Transformation für die Region,
die Betriebe und (ehemalige) Beschäftigte

Die sinnstiftende Bedeutung der Großbetriebe, die an ihren Standorten zur Herausbildung einer städtischen Identität geführt hatte, wurde nach 1990 durch den rapiden Arbeitsplatzabbau massiv infrage gestellt. Städte, in denen die Braunkohle, die Textilindustrie oder der Schwerma-

139 Vgl. Seibel: Strategische Fehler oder erfolgreiches Scheitern, S. 35.

140 Bienert/Dambon/Görtemaker: Das Bundesland, S. 173.

schienenbau wirtschaftlich dominierten, und deren Einwohner erlebten einen Strukturwandel im Zeitraffer. Während sich dieser in der Bundesrepublik über viele Jahre hinzog und mit öffentlichen Subventionen abgefedert wurde, trafen die Folgen des Übergangs in die Marktwirtschaft die Brandenburger Industriebetriebe mit voller Wucht. Die eingeleiteten Stilllegungs- und Schrumpfungsprozesse sorgten dafür, dass aus Großbetrieben eher mittelständische Strukturen mit einem Kernbetrieb und vielen Zulieferern entstanden. In diesem Sinne wurde aus einem »Land ohne Mittelstand« zwangsweise eine Wirtschaftsregion mit einer stärker mittelständisch geprägten Diversifizierung der Wirtschaftsstruktur.¹⁴¹

Da bei Ausgründungen und Abspaltungen oftmals neue Unternehmensnamen als Ausweis der Modernisierung gewählt wurden, verschwanden zunächst die gewohnten und bekannten Betriebsnamen. Die ehemaligen sozialistischen Betriebe wurden aber zu Erinnerungsorten der sozialen Fürsorge, während die abgespaltenen und verkleinerten Betriebsteile ihrerseits zwar für den Modernisierungsanspruch nach marktwirtschaftlichen Kriterien, aber zugleich auch für eine neue soziale Kälte standen – zumindest wurde das so empfunden.¹⁴²

Eine eingehende quantitative Erforschung (post)sozialistischer Arbeitswelten und ihrer Auswirkungen ist in Ostdeutschland erst in den Anfängen begriffen und kann zukünftig einen Ansatz zur Erforschung mentalitätsspezifischer Wahrnehmungen der Wiedervereinigung sowie ihrer Folgen bieten.¹⁴³ Gleichwohl haben Interviews im Rahmen dieser Studie mit an den Umwandlungsprozessen maßgeblich Beteiligten ergeben, dass das Wissen um die ökonomisch-technischen Probleme der Betriebe insbesondere auf der Leitungsebene durchaus ausgeprägt war. Daraus ergibt sich auch ein Widerspruch zwischen den Erfahrungen vieler leitender ostdeutscher Angestellter und denen der Beschäftigten in der Produktion, die frühzeitig ihren Arbeitsplatz verloren und dafür die THA

141 Trecker: Neue Unternehmer braucht das Land, S. 245.

142 Vgl. Bittner: Der kleine Mann, S. 218–228.

143 Vgl. Hilmar: »Economic memories«, S. 89–112; Roth: Arbeit im Sozialismus.

verantwortlich machten. Hier boten sich Arbeitnehmern Anknüpfungspunkte für eine generalisierende Kritik an der THA, die scheinbar für eine Entwürdigung eigener Leistungen verantwortlich war.¹⁴⁴

Neu entstandene Betriebe und veränderte Besitzverhältnisse konnten auch aufgrund ihrer verhältnismäßig kurzen Bestandszeit nicht annähernd dieselbe Wirkmächtigkeit entfalten wie die sozialistischen VEB, die die Erwerbsbiografien ihrer Angestellten oftmals über Jahrzehnte geprägt hatten. Trotz der Mangelwirtschaft, der Überalterung der Maschinen und der nicht selten als störend empfundenen Forderung nach politisch-gesellschaftlicher Partizipation der Beschäftigten wurden die VEB als Ideal einer vermeintlichen Schicksalsgemeinschaft interpretiert – insbesondere von jenen, denen kein Übergang in neue Strukturen gelang und die sich stattdessen entweder mit Arbeitslosigkeit konfrontiert sahen oder ihr Arbeitsleben vorzeitig beenden mussten.¹⁴⁵

Wenn die THA eine Bad Bank der ostdeutschen Erinnerungskultur ist, stellt sich für weitere Forschungen daher die Frage, ob die sozialistischen Großbetriebe mit ihren sozialen und kulturellen Leistungen quasi das Gegenteil, nämlich einen positiv besetzten Erinnerungsort, bildeten, der durch die Kontrastierung mit den Umbruchserfahrungen nach 1990 beinahe mythisch aufgeladen wurde.

Nicht wenige Beschäftigte in den THA-Betrieben erlebten die Auswirkungen der Umwandlung der bestehenden Wirtschaftsordnung nach bundesdeutschem Vorbild als erzwungene Maßnahme. Trotz der weitreichenden demokratischen Zustimmung zu den ab Anfang 1990 eingeleiteten politischen Reformen war diese *so* nicht gewollt. Nach einer frühen Phase der Abwendung von ostdeutsch und sozialistisch geprägten Termini, etwa von arbeitsweltlichen Begriffen wie »Kollektiv« oder »Aktivist«, reagierten die westlichen Investoren rasch auf derartige Ver-

144 Vgl. Das klingt nach völkischer Schicksalsgemeinschaft, in: Forum demokratische Kultur und zeitgenössische Kunst vom 16.7.2019, <https://forum-dcca.eu/das-klingt-nach-v%C3%B6lkischer-schicksalsgemeinschaft/> (Zugriff am 13.1.2022).

145 Vgl. von Manstein: Haftung der Leitungsorgane von Treuhandunternehmen, S. 94.

lusterfahrungen.¹⁴⁶ Unter Bezugnahme auf traditionelle Begriffe hielt etwa Cockerill ebenso am Namen EKO fest wie die neuen westdeutschen Eigner am Akronym PCK. Aus dem Petrolchemischen Kombinat wurde lediglich das Unternehmen Petrolchemie und Kraftstoffe Schwedt. Der Brillenhersteller Fielmann nutzte den bekannten Begriff ROW für seine in Rathenow neu errichteten Produktionsanlagen, die außer den biografischen Prägungen vieler dort Beschäftigter fast nichts mit dem ursprünglichen Betrieb zu tun hatten. In ähnlicher Weise entschied sich der Insolvenzverwalter des vormaligen Schlachtkombinats in Eberwalde im Jahr 2001, aufgrund der Bekanntheit und Beliebtheit die »Eberswalder Würstchen« in den Unternehmensnamen zu inkorporieren.

Derartige Rückgriffe auf begriffliche Traditionen boten nicht nur aus unternehmerischer Sicht erhöhte Absatzpotenziale. Sie schufen auch einen höheren Identifikationswert für die lokalen Bevölkerungsschichten und damit unbewusst eine, empirisch weiter zu untersuchende, erhöhte Zustimmung zum sozioökonomischen Transformationsprozess. In jedem Falle entsprachen diese Namensfindungen der in Ostdeutschland frühzeitig zu beobachtenden Markenorientierung der Lebensmittelindustrie, die sich im Zuge der Ostalgiewelle als nachhaltig erfolgreich erwies.¹⁴⁷ Etwas Ähnliches ließ sich auch im Hinblick auf das Land Brandenburg beobachten. Eine erhöhte Zustimmung zum Transformationsprozess erfuhr auch die Brandenburger Landesregierung. Mit dem eigentlich abwertend gemeinten Begriff der »kleinen DDR« erhielten Brandenburg und seine Bewohner ein Etikett, das durchaus identitätsstiftend wirkte, gerade weil es dem vielfach propagierten radikalen Neuanfang die lebensweltliche Erinnerung an biografische Erfahrungen vor 1989 entgegenstellte, die nicht nur von Repression, sondern auch von Gemeinschaftssinn geprägt waren.

146 Zu den Begrifflichkeiten der sozialistischen Arbeitswelt vgl. Zimmermann: Die industrielle Arbeitswelt der DDR.

147 Vgl. Ahbe: Ostalgie, S. 49 f.

Schluss

Zu den zentralen Narrativen, die mit der THA-Tätigkeit in Ostdeutschland verbunden werden, zählt das Erleben einer millionenfachen »Ohnmachtserfahrung«, die bis heute im kollektiven Gedächtnis der ostdeutschen Gesellschaft nachwirke.¹ Diese Zuschreibung galt nicht nur für die betroffenen Beschäftigten in den THA-Betrieben, sondern mithin auch für die ostdeutschen Landesregierungen, denen attestiert wurde, dass sie das dominant-restriktive Auftreten der THA »ohnmächtig hingenommen [hätten], bzw. sich ihrer relativen Ohnmacht jedenfalls mindestens bewusst waren«.²

Neben den (inter-)nationalen, überregionalen und lokalen Akteuren bildete der Blick auf die Landesregierung Brandenburgs im Rahmen dieser Studie ein zentrales Motiv bei der Analyse der THA sowie ihrer Rolle im ostdeutschen Transformationsprozess. Anders als etwa in Sachsen-Anhalt oder Mecklenburg-Vorpommern bestand bis 1994 eine personelle Kontinuität auf den für die Bundesregierung und die THA entscheidenden Posten der Brandenburger Landesregierung. Deren Tätigkeit war geprägt von einem interventionistischen Agieren, mit dem Moderierer Manfred Stolpe und der um Beschäftigungsperspektiven besorgten Regine Hildebrandt an der Spitze. Bei Hildebrandt konnte es vorkommen, dass sie den Leiter des Treuhandreferats im Wirtschaftsministerium des

1 Böick/Goschler: Wahrnehmung und Bewertung, S. 56.

2 Oschmann: Politisch-institutionelle Wirkungen des »Treuhand-Regimes«, S. 184.

Landes während einer Dienstreise anrief und ihn mit den Worten: »Nun machen Sie mal. Stellen Sie sich nicht so bürokratisch an!«, energisch aufforderte, alles für den Erhalt eines Metallbetriebs in der Lausitz zu unternehmen.³

Eine gestaltende und steuernde Einflussnahme der ostdeutschen Länder auf die Tätigkeit der THA forderte Regine Hildebrandt zwar ein, beklagte zugleich aber bereits frühzeitig beinahe resignierend die generelle Strategie von Bundesregierung und THA zur raschen Privatisierung. Wenige Tage nach dem ZDF-Streitgespräch mit Detlev Karsten Rohwedder gab Hildebrandt im März 1991 ein Zeitungsinterview. Angesprochen auf ihre Kontroverse mit dem Treuhandpräsidenten sowie die Frage, ob er der falsche Mann für diese Aufgabe sei, antwortete Hildebrandt in der ihr eigenen, direkten Art:

»Ich denke nein. [...] Er ist bloß das Instrument des Finanzministers. [...] Wir müssen die wirtschaftlichen Aspekte den finanziellen Aspekten vorziehen. Der Idealfall wäre aber ein direkter Zugriff durch die Bundesländer. Das scheint in der gegenwärtigen politischen Lage jedoch nicht durchsetzbar. Eines bleibt klar – der Finanzminister ist die schlechteste Lösung.«⁴

Eine weniger konfrontative Bewertung der THA vertrat Manfred Stolpe, der im Gegensatz zu Hildebrandt stets auch die finanziellen Konsequenzen einer Länderbeteiligung an der THA fürchtete. Angesprochen auf die Frage, warum er sich 1993 gegen die Einrichtung eines THA-Untersuchungsausschusses im Deutschen Bundestag ausgesprochen hatte, bekräftigte Stolpe seine Haltung zur Treuhand und dem von ihr gestalteten Wirtschaftsumbau auch noch 25 Jahre später:

»Die THA hat mehr recht als schlecht ihren außerordentlich schwierigen Auftrag zu bewältigen versucht. Es gab kein Vorbild. Was wäre ohne THA gewesen? Nach meiner Überzeugung ein Chaos mit kriminellen

3 Interview mit Volker Wasmuth.

4 Bloß ein Werkzeug des Finanzministers, in: Märkische Allgemeine Zeitung vom 14.3.1991.

Verführungen. Das ist uns erspart worden. Auch eine parallele Staatswirtschaft im Osten hätte sich nicht halten können. Die Arbeit der THA war nach Lage der Dinge ein gangbarer Weg, der ältere Strukturen erhalten hat, neue Möglichkeiten schaffte und den Ostländern zu einer wirtschaftlichen Ausgangslage verhalf.«⁵

Stolpes Wahrnehmung entsprach dabei einer – mit Ausnahme Hildebrandts – weitgehend einheitlichen Haltung der ersten Landesregierung Brandenburgs. Verkörpert durch den Ministerpräsidenten und Wirtschaftsminister Hirche stellte das Kabinett nicht die Aufgabe der THA an sich infrage, sondern drängte stattdessen durch persönliches Engagement einzelner Mitglieder auf Lösungen in besonders kritischen Fällen. Die Landesregierung agierte so, weil sie um ihre begrenzten Handlungsspielräume und Ressourcen wusste. Entsprechend fehlten ihr auch alternative Konzepte zum Abbau von Kapazitäten und Arbeitsplätzen, die über temporäre Beschäftigungsmöglichkeiten und den Erhalt von industriellen Grundstrukturen hinausgingen.

Interessanterweise sprachen sowohl Stolpes ausgleichende als auch Hildebrandts impulsive Art die Brandenburger an. Bei anderen Adressaten wie der THA und der Bundesregierung war der Ministerpräsident mit seinem konziliant-ruhigen Auftreten zwar beliebter als die mitunter enervierende Hildebrandt; deren Anliegen wurden aber zugleich als zumeist berechtigt angesehen.⁶ Die Energie und Beharrlichkeit dieser beiden Politiker haben nicht nur zur Popularität der SPD in Brandenburg, sondern auch zur Akzeptanz der sozioökonomischen Transformation in der Region maßgeblich beigetragen.

Wie diese Arbeit zeigen wollte, waren Manfred Stolpe und Regine Hildebrandt dabei allerdings weniger regionale Antagonisten einer kühlen, auf Effizienz ausgerichteten Privatisierungsstrategie. Sie bildeten auch kein natürliches Gegnerpaar zur THA, sondern verkörperten vielmehr die Anstrengung vieler (wenngleich nicht aller) am Prozess betei-

5 Interview mit Manfred Stolpe.

6 Vgl. Interview mit Johannes Ludewig.

ligter politischer, betrieblicher, aber auch privatwirtschaftlicher Akteure, die Brandenburger Wirtschaft in überlebensfähige und wettbewerbsfähige Strukturen zu überführen. Tatsächlich ist dies bei einem großen Teil der bedeutenden Industriestandorte im Rahmen eines schmerzhaften Schrumpfungsprozesses zunächst gelungen. Allerdings: Nicht immer wollte die THA aufgrund ihrer Konstruktion und selbst gestellten Aufgabe alle Betriebe in die Marktwirtschaft überführen und wo sie es wollte, konnte sie dies nicht immer, selbst wenn ihre Mitarbeiter danach strebten. Eine differenzierte Analyse des gesamten ostdeutschen Transformationsprozesses sollte die geschilderten Faktoren angesichts der öffentlichen, zumeist negativen Wahrnehmung der THA berücksichtigen.

Im Falle der Privatisierung der strukturbestimmenden Brandenburger Industriestandorte hat diese Studie versucht, den Gegebenheiten, Herausforderungen und Interessen der am Übergang in die Marktwirtschaft beteiligten Akteure Rechnung zu tragen – mit all ihren negativen, aber auch positiven Wirkungen für die weitere Entwicklung des noch jungen Bundeslandes im wiedervereinigten Deutschland.

Anhang

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Aufstellung der von den Landesregierungen 1946 bis 1948 bezahlten Reparationsrechnungen	69
Tabelle 2:	Anzahl der Industriebeschäftigten in den Bezirken Potsdam, Frankfurt (Oder) und Cottbus sowie prozentualer Anteil an den Gesamtbeschäftigtenzahlen	86
Tabelle 3:	Anteil der Bezirke Potsdam, Frankfurt (Oder) und Cottbus an der industriellen Bruttoproduktion der DDR	87
Tabelle 4:	Kreise in Brandenburg mit einem Industriebeschäftigtenanteil von über 45 Prozent, 1989	94
Tabelle 5:	Monostrukturierung der Industrie am Beispiel von Kreisen mit einem Industriebeschäftigtenanteil von über 35 Prozent an der Gesamtbeschäftigung, 1989	94
Tabelle 6:	Bruttoinlandsprodukt der neuen Bundesländer, 1989	97
Tabelle 7:	Anteil der Länder an der industriellen Leistung, 1987	97
Tabelle 8:	Volumen und Zustand industrieller Grundmittel der Länder (ohne Ost-Berlin), 1987	98
Tabelle 9:	Ausgaben und Einnahmen des Landeshaushaltes Brandenburg 1991–1994	128
Tabelle 10:	Personalentwicklung in der Treuhandniederlassung Frankfurt (Oder)	186
Tabelle 11:	Bestandsentwicklungen in den Treuhandniederlassungen, Stand September 1994	196
Tabelle 12:	Braunkohleförderung in der DDR nach Revieren, 1950–1989	228
Tabelle 13:	Struktur der Braunkohleindustrie in der Lausitz vor 1990	230
Tabelle 14:	Anteil des Bezirks Cottbus an der DDR-Gesamtproduktion, 1989	230
Tabelle 15:	Elektrizitätserzeugung nach Energieträgern, 1989	234
Tabelle 16:	Struktur der Lausitzer Braunkohleindustrie nach dem 1.7.1990	238
Tabelle 17:	Privatisierung der Lausitzer Braunkohleindustrie	265
Tabelle 18:	Mitarbeiterentwicklung im Lausitzer Braunkohlerevier	268
Tabelle 19:	Ausgründungen aus der EKO Stahl GmbH und Neugründungen auf dem Werksgelände	321

Tabelle 20:	Beschäftigungsentwicklung bei der EKO Stahl GmbH	324
Tabelle 21:	Beschäftigtenzahlen im Kernbereich der Halbleiterproduktion in Frankfurt (Oder)	373
Tabelle 22:	Beschäftigtenentwicklung der am Standort der SMB AG tätigen Unternehmen	401
Tabelle 23:	Ergebnis der Aufspaltung und Teilprivatisierung der SMB AG	404
Tabelle 24:	Investoren im Rahmen der Teilprivatisierungen der ROW GmbH	414
Tabelle 25:	Mitarbeiterabbau in der ROW GmbH zwischen dem 1.7.1990 und dem 1.1.1992	415
Tabelle 26:	Personalstruktur im IFA-Automobilwerk Ludwigsfelde, Stand 1989	458
Tabelle 27:	Übernahme von Werksdirektoren als Geschäftsführer in den THA-Betrieben	488
Tabelle 28:	Gesamtzahl der Industriebeschäftigten in den untersuchten Betrieben	493
Tabelle 29:	Investorenverbleib an den Standorten	494
Tabelle 30:	Beschäftigtenentwicklung beim Kranbau Eberswalde	524
Tabelle 31:	Entwicklung der Mitarbeiterzahl der Chemischen Werke Finowtal GmbH	540
Tabelle 32:	Arbeitslosigkeit in Eberswalde	558
Tabelle 33:	Arbeitsmarkt und arbeitsmarktpolitische Instrumente in Brandenburg	559
Tabelle 34:	Beschäftigte in der Industrie in Eberswalde	583
Tabelle 35:	Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort Eberswalde, Stand 31.12.2000	584
Tabelle 36:	THA-Privatisierungsergebnisse, Stand September 1994	601
Tabelle 37:	THA-Privatisierungsergebnisse pro Kopf	601
Tabelle 38:	Ertrag aus der Privatisierung der THA-Industrieunternehmen mit dem größten Anlagevermögen in Brandenburg laut D-Mark-Eröffnungsbilanz	605
Tabelle 39:	Wachstum des Bruttoinlandsproduktes 1991–1994	607
Tabelle 40:	Beschäftigtenentwicklung in der ostdeutschen Industrie	608
Tabelle 41:	Gewerbeanmeldungen in Ostdeutschland, Stand Februar 1994	609
Tabelle 42:	Entwicklung der Zahl der Erwerbstätigen bzw. der Beschäftigten 1990–1994	610
Tabelle 43:	Arbeitslosigkeit und Unterbeschäftigung in Brandenburg 1991–1994	611
Tabelle 44:	Arbeitslosenzahlen der ostdeutschen Flächenländer	612
Tabelle 45:	Regionale Aufteilung der Fördermittel von EG bzw. EU und Bundesregierung in Ostdeutschland bis März 1994	614
Tabelle 46:	Gefördertes Investitionsvolumen mit GRW-Mitteln 1990–1998	614
Tabelle 47:	Entwicklung des FuE-Personals im verarbeitenden Gewerbe und im Wirtschaftssektor der neuen Bundesländer 1989–1994	617

Tabelle 48:	Verschuldung der ostdeutschen Länder und Gemeinden (ohne Berlin)	618
Tabelle 49:	Einnahmen und Ausgaben der ostdeutschen Länder und Gemeinden, 1995	619

Abbildungsnachweise

Abbildung 1:	Eigene Darstellung	44
Abbildung 2:	© picture-alliance / dpa / Foto: Andreas Altwein	111
Abbildung 3:	Bundesarchiv, Bild 183-1990-1130-011, ADN/Foto: Karl-Heinz Schindler	146
Abbildung 4:	Eigene Darstellung nach THA-Präsidialbereich Länderfragen, BArch B 412/9583, unfol.	152
Abbildung 5:	Eigene Darstellung	168
Abbildung 6:	Eigene Darstellung nach Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation, Bd. 7, S. 1037	189
Abbildung 7:	© Archiv Industriemuseum Brandenburg / Foto: Brigitte Jetzschmann	286
Abbildung 8:	© picture-alliance / ZB / Foto: Rainer Weisflog	308
Abbildung 9:	© CC-BY-SA-4.0 / Wolkenkratzer	320
Abbildung 10:	Bundesarchiv, Bild 183-U1107-004, ADN-ZB/Foto: Jan Peter Kasper	333
Abbildung 11:	© TH Wildau	402
Abbildung 12:	Archiv Optik Industrie Museum Rathenow / Dokumentation zur Inbetriebnahme der Erweiterung der Plastlinsen- und Brillenfassungsproduktion, Juli 1989, S. 6 f.	407
Abbildung 13:	© Niteshift / Creative Commons Wiki	433
Abbildung 14:	Bundesarchiv, Bild 183-1990-1210-008, ADN/Foto: Peer Grimm	443
Abbildung 15:	Bundesarchiv, B145 Bild-F088842, Foto: Joachim F. Thurn	457
Abbildung 16:	Bundesbildstelle, B145 Bild-00045382 / Bundesregierung / Foto: Julia Fassbender	484
Abbildung 17:	Privatarchiv Jürgen Thaler	498
Abbildung 18:	© W. Groß/Märkische Eiszeitstraße (e. V.)	535
Abbildung 19:	© Sinuhe20 / CC-BY-SA-3.0	544

Quellen- und Literaturverzeichnis

Interviews

- Herbert Böse, 1952–1991 Mitarbeiter des Schwermaschinenbaus Wildau, 24.3.2020.
Heiner Fellmer, 1995–2011 Leiter der IHK-Geschäftsstelle Eberswalde, 1.8.2018.
Uwe Fischer, 1991–2000 Geschäftsführer der Eisengießerei Britz, 18.7.2018.
Randolph Götz, 1989–1991 Pressesprecher der Rathenower Optischen Werke, 13.12.2018.
Ursula Gripekoven, ab 1994 Liquidatorin der Papierfabrik Wolfswinkel, 8.10.2020.
Knut Herbst, 1991–1993 Leiter der Länderabteilung Berlin der THA, 18.2.2021.
Dieter Knoch, 1990–1994 Mitglied im Aufsichtsrat von Pneumant Fürstenwalde, 6.3.2019.
Peter Kuntz, bis 1990 Mitarbeiter der Staatlichen Plankommission und des Finanzministeriums der DDR, ab 1991 Referent im Bundesfinanzministerium, 2.10.2018.
Johannes Ludewig, 1991–1994 Abteilungsleiter Wirtschafts- und Finanzpolitik sowie »Koordinator neue Bundesländer« im Bundeskanzleramt, 22.1.2021.
Gerd Lutze, Gesellschaft zur Erforschung und Förderung der Märkischen Eiszeitstraße Eberswalde, 1.8.2018.
Hans Mai, 1990–1995 Bürgermeister der Stadt Eberswalde, 18.7.2018.
Helmut Markov, 1990–1994 Mitglied und wirtschaftspolitischer Sprecher der PDS/Linke Liste im Landtag Brandenburg, 10.4.2019.
N.N., 1985–1990 Generaldirektor des Schlacht- und Verarbeitungscombats Eberswalde (SVKE), 16.6.2020.
Wolfgang Orphal, 1989–1991 Betriebsratsvorsitzender der Stahl- und Walzwerk Brandenburg GmbH, 4.6.2018.
Manfred Stolpe, 1990–2002 Ministerpräsident des Landes Brandenburg, 8.3.2018.
Volker Wasmuth, ab September 1992 Leiter des Treuhandreferats im Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie des Landes Brandenburg, 14.5.2021.

Ungedruckte Quellen

Archiv der sozialen Demokratie Bonn (AdsD)

Z 5653, DGB Landesbezirk Berlin-Brandenburg

Archiv Optik Industrie Museum Rathenow (AR-ROW)

Bestand Optisches Sammlungsgut der Rathenower Optische Werke

Brandenburgisches Landeshauptarchiv (BLHA):

Rep. 202 A, Büro des Ministerpräsidenten; 1945–1953

Rep. 204 A, Ministerium für Finanzen; 1927–1961

Rep. 330, Kommunistische Partei Deutschlands (KPD) – Bezirksleitung Provinz Mark Brandenburg

Rep. 401 RdB Pdm, Bezirkstag und Rat des Bezirkes Potsdam – Bezirksverwaltungsbehörde Potsdam

Rep. 505 SHR Wildau, Schwermaschinenbau »Heinrich Rau« Wildau

Rep. 506 IFA NKW Lwf, VEB IFA-Automobilwerke Ludwigsfelde, Stammbetrieb des VEB IFA-Kombinat Nutzkraftwagen Ludwigsfelde

Rep. 601 RdB FfO, Bezirkstag und Rat des Bezirkes Frankfurt (Oder) – Bezirksverwaltungsbehörde Frankfurt (Oder)

Rep. 801 RdB Ctb, Bezirkstag und Rat des Bezirkes Cottbus – Bezirksverwaltungsbehörde Cottbus

Rep. 907 TKC Ctb, VEB Textilkombinat Cottbus

Rep. 1100 MP, Ministerpräsident des Landes Brandenburg/Staatskanzlei

Rep. 1600 MASGE, Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie

Rep. 1700 MW, Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie

Bundesarchiv Berlin (BArch Berlin)

B 412, Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (Treuhandaanstalt)

DC 20, Ministerrat der DDR

DE 2, Staatliche Zentralverwaltung für Statistik der DDR

DE 10, Ministerium für Wirtschaft der DDR

DM 1, Ministerium für Verkehrswesen der DDR

DM 104, INTERFLUG GmbH

DN 100, Finanzökonomisches Forschungsinstitut beim Ministerium der Finanzen der DDR

Bundesarchiv Koblenz (BArch Koblenz)

B 102, Bundeswirtschaftsministerium

B 126, Bundesministerium der Finanzen

B 136, Bundeskanzleramt

N 1585, Tagebuch Klaus Schucht

Kreisarchiv Barnim (KA Barnim)

G.I.KVE, Kreisverwaltung Eberswalde/Kreistag 1990–1993

M.I.BQG, Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft mbH

M.I.ChemW, Finowtal Chemische Werke GmbH

M.I.EisengBritz, Eisengießerei Britz

M.I.OBEMA, OBEMA Handelsorganisation mbH Eberswalde

M.I.SchwMastE, Schweinezucht und Mast Eberswalde

Landesarchiv Nordrhein-Westfalen, Abteilung Ostwestfalen Lippe (LA NRW OWL)

D 1, Regierungspräsidium Detmold

D 2, Kreis Höxter

D 52, Kreis Detmold

Landesarchiv Sachsen-Anhalt (LASA)

L1, Staatskanzlei und Ministerium für Kultur des Landes Sachsen-Anhalt

Privatarchiv Hans-Peter Gundermann

Unterlagen zum Stromvertrag 1990

Privatarchiv Wolfgang Orphal

Unterlagen zum Stahl- und Walzwerk Brandenburg

Stadtarchiv Schwedt

Sitzungen der Stadtverordnetenversammlungen der Stadt Schwedt 1990–1993

Wirtschaftsarchiv Leipzig

U 47 Kübler & Niethammer Papierfabrik, Kriebstein

Gedruckte Quellen

- Anter, Andreas/Lorenz, Astrid/Reutter, Werner: Schlüsselentscheidungen und Entwicklungspfade der politischen Transformation und Entwicklung in Brandenburg im Vergleich zu den anderen neuen Ländern. Gutachten für die Enquete-Kommission 5/1 »Aufarbeitung der Geschichte und Bewältigung von Folgen der SED-Diktatur und des Übergangs in einen demokratischen Rechtsstaat im Land Brandenburg« des Landtages Brandenburg, 5.11.2012, https://www.politische-bildung-brandenburg.de/system/files/downloads/gutachten_brandenburger_weg.pdf (Zugriff am 13.1.2022).
- Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften: C 22, Mitteilung der Kommission gemäß Artikel 93 Absatz 2 EG-Vertrag an die übrigen Mitgliedstaaten und anderen Beteiligten über die Beihilfemaßnahmen der deutschen Regierung zugunsten der Kranbau Eberswalde GmbH, 19.11.1998, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:C1998/353/03&qid=1621006702619&from=DE> (Zugriff am 13.1.2022).
- Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften: C 210, Mitteilung der Kommission gemäß Artikel 93 Absatz 2 des EWG-Vertrags an die übrigen Mitgliedstaaten und die anderen Beteiligten betreffend das Vorhaben der deutschen Behörden, der Rhône-Poulenc Rhotex GmbH Beihilfen zu gewähren, 4.8.1993, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=OJ:JOC_1993_210_R_0011_01&qid=1613856563235&from=DE (Zugriff am 13.1.2022).
- Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften: C 281, Mitteilung der Kommission gemäß Artikel 93 Absatz 2 EG-Vertrag an die übrigen Mitgliedstaaten und die anderen Beteiligten betreffend Beihilfen zugunsten der Märkische Faser AG, 7.10.1994, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:12002E/TXT&from=HU> (Zugriff am 13.1.2022).
- Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften: C 325, Europäische Union: Konsolidierte Fassungen des Vertrags über die Europäische Union und des Vertrags zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft (2002), 24.12.2002, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=OJ:C:2002:325:FULL&from=DE> (Zugriff am 13.1.2022).
- Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften: C 346, Mitteilung der Kommission gemäß Artikel 93, Absatz 2 EG-Vertrag an die übrigen Mitgliedstaaten und die anderen Beteiligten über Beihilfen, die Deutschland der Rhône-Poulenc Rhotex GmbH, einem in Brandenburg ansässigen Synthesefaserhersteller, gewährt hat, 24.12.1993, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=OJ:JOC_1993_346_R_0002_01&qid=1589885540361&from=EN (Zugriff am 13.1.2022).
- Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften: C 377, Mitteilung der Kommission gemäß Artikel 93 Absatz 2 EG-Vertrag an die übrigen Mitgliedstaaten und anderen Beteiligten über die Beihilfemaßnahmen der deutschen Regierung zugunsten der Wildauer Kurbelwelle GmbH, 5.12.1998, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:C1998/377/04&from=EN> (Zugriff am 13.1.2022).
- Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften: L 5, Entscheidung der Kommission vom 26. Juni 1996 über staatliche Beihilfen Deutschlands zur Förderung der Investitionsvorhaben von Mercedes-Benz in Ludwigsfelde (Brandenburg), 9.1.1997, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:31997D0013&qid=1587146322726&from=DE> (Zugriff am 13.1.2022).

- Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften: C 235, Mitteilung der Kommission gemäß Artikel 93 Absatz 2 EWG-Vertrag an die übrigen Mitgliedstaaten und anderen Beteiligten betreffend Beihilfen, die Deutschland der Märkische Faser AG, Premnitz, zu gewähren beabsichtigt, 31.8.1993, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=OJ:JOC_1993_235_R_0006_01&from=ES (Zugriff am 13.1.2022).
- Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften: L 238, Entscheidung der Kommission vom 11.4.2000 über die staatliche Beihilfe Deutschlands zugunsten der System Micro-electronic Innovation GmbH, Frankfurt (Oder) (Brandenburg), 11.4.2000, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32000D0567&qid=1588624545549&from=DE> (Zugriff am 13.1.2022).
- Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften: L 326, Entscheidung der Kommission vom 28. Juli 1999 über staatliche Beihilfen der Bundesrepublik Deutschland zugunsten der Kranbau Eberswalde GmbH 18.12.1999, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:31999D0840&qid=1658428904675&from=EN> (Zugriff am 13.1.2022).
- Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften: L 386, Entscheidung der Kommission vom 21. Dezember 1994 über ein Beihilfevorhaben von Deutschland zugunsten des Stahlunternehmens EKO Stahl GmbH, Eisenhüttenstadt, 31.12.1994, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:31994D1075&qid=1621006553417&from=DE> (Zugriff am 13.1.2022).
- Apel, Hans: Zerstörte Illusionen. Meine ostdeutschen Jahre, Stuttgart 2000.
- Bauerkämper, Arnd: Gutachten für die Enquete-Kommission »Aufarbeitung der Geschichte und Bewältigung von Folgen der SED-Diktatur und des Übergangs in einen demokratischen Rechtsstaat im Land Brandenburg« des Landtages Brandenburg, 1.11.2012, <https://docplayer.org/40672638-Prof-dr-arnd-baueraemper.html> (Zugriff am 13.1.2022).
- Der Bevollmächtigte des Landes Brandenburg für Bundesangelegenheiten und Europa (Hg.): Wirtschaftsinformation aus dem Land Brandenburg, Bonn 1992.
- Bräutigam, Hans Otto: Meine Brandenburger Jahre. Ein Minister außer Diensten erinnert sich, Berlin 2015.
- Brenke, Karl/Ludwig, Udo/Ragnitz, Joachim: Analyse der Schlüsselentscheidungen im Bereich der Wirtschaftspolitik und ihre Wirkung auf die ökonomische Entwicklung der vergangenen zwei Jahrzehnte im Land Brandenburg. Gutachten im Auftrag der Enquete-Kommission »Aufarbeitung der Geschichte und Bewältigung von Folgen der SED-Diktatur und des Übergangs in einen demokratischen Rechtsstaat im Land Brandenburg« (EK 5/1), Berlin/Dresden/Halle (Saale) 2011, <https://www.yumpu.com/de/document/read/21350359/analyse-der-schlüsselentscheidungen-im-bereich-der-> (Zugriff am 13.1.2022).
- Breuel, Birgit/Allert, Hans-Jürgen (Hg.): Treuhand intern, Frankfurt am Main/Berlin 1993.
- Bundesamt zur Regelung offener Vermögensfragen: Statistische Übersicht, Stand: 31.12.1992, Berlin 1993.
- Bundesanstalt für Arbeit (Hg.): Arbeitsmarkt 1991–1994. Arbeitsmarktanalyse für die alten und die neuen Bundesländer, Nürnberg 1992–1995.
- Bundesgerichtshof: 5 StR 78/01, Beschluss vom 13.6.2001, <https://openjur.de/u/60892.html> (Zugriff am 13.1.2022).
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit: Information zur Sanierung der Altlasten des Braunkohlebergbaus in den neuen Ländern vom 1.10.2012,

- <https://www.bmu.de/download/information-zur-sanierung-der-altlasten-des-braunkohlebergbaus-in-den-neuen-laendern/> (Zugriff am 13.1.2022).
- Bundespresse- und Informationsamt: Grundsätze der Zusammenarbeit von Bund, neuen Ländern und Treuhandanstalt für den Aufschwung Ost. Bulletin vom 15.3.1991, https://www.bundesregierung.de/Content/DE/Bulletin/1990-1999/1991/29-91_Vogel.html (Zugriff am 13.1.2022).
- Daimler-Benz AG: Geschäftsbericht 1992, <https://www.daimler.com/dokumente/investoren/berichte/geschaeftsberichte/daimler-benz/daimler-ir-geschaeftsbericht-1992.pdf> (Zugriff am 13.1.2022).
- Deutsche Lufthansa AG (Hg.): Lufthansa Jahrbuch 1990, Köln 1991.
- Deutscher Bundestag: 11. Wahlperiode, Drucksache 11/8483, Schriftliche Fragen mit den in der Woche vom 19. November 1990 eingegangenen Antworten der Bundesregierung, 23.11.1990, <https://dserver.bundestag.de/btd/11/084/1108483.pdf> (Zugriff am 23.1.2022).
- Deutscher Bundestag: 12. Wahlperiode, Drucksache 12/70, Sachgebiet 780: Unterrichtung durch die Bundesregierung – Agrarbericht 1991. Agrar- und ernährungspolitischer Bericht der Bundesregierung, 7.2.1991, <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/12/000/1200070.pdf> (Zugriff am 13.1.2022).
- Deutscher Bundestag: 12. Wahlperiode, Drucksache 12/7175, Unterrichtung durch die Bundesregierung. Dreiundzwanzigster Rahmenplan der Gemeinschaftsaufgabe »Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur« für den Zeitraum 1994 bis 1997 (1998), 28.3.1994, <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/12/071/1207175.pdf> (Zugriff am 13.1.2022).
- Deutscher Bundestag: 12. Wahlperiode, Drucksache 12/8404, Beschlußempfehlung und Bericht des 2. Untersuchungsausschusses »Treuhandanstalt« nach Artikel 44 des Grundgesetzes, 31.8.1994, <https://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/12/084/1208404.pdf> (Zugriff am 13.1.2022).
- Deutscher Bundestag: 13. Wahlperiode, Drucksache 13/11000, Schlußbericht der Enquete-Kommission »Überwindung der Folgen der SED-Diktatur im Prozeß der deutschen Einheit«, 10.6.1998, <https://dip21.bundestag.de/dip21/btd/13/110/1311000.pdf> (Zugriff am 13.1.2022).
- Deutscher Bundestag: 13. Wahlperiode, Drucksache 13/2280, Unterrichtung durch die Bundesregierung Materialien zur Deutschen Einheit und zum Aufbau in den neuen Bundesländern, 8.9.1995, <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/13/022/1302280.pdf> (Zugriff am 13.1.2022).
- DGB Landesbezirk Berlin-Brandenburg: Geschäftsbericht 1990–1993, Berlin 1993.
- DGB Landesbezirk Berlin-Brandenburg: Geschäftsbericht 1994–1997, Berlin 1997.
- DGB Landesbezirk Berlin-Brandenburg, Kreis Eberswalde: Geschäftsbericht 14.3.1992–31.8.1993, Eberswalde 1993.
- Dittberner, Jürgen: Berlin, Brandenburg und die Wiedervereinigung. Und drinnen tobt das pralle Leben! Eine Innenansicht, Berlin 1994.
- Döring, Karl: EKO. Stahl für die DDR – Stahl für die Welt. Generaldirektor und Stahlmanager, Berlin 2015.
- Enderlein, Hinrich: Als Westler gegen Westimporte, in: Brandenburgische Landeszentrale für politische Bildung (Hg.): Neuanfang in Brandenburg, S. 85–92.
- Energie und Wasser Potsdam GmbH (Hg.): Energie von hier. Heizkraftwerk Süd, Potsdam 2016.

- Energiewerke Schwarze Pumpe AG (Hg.): ESPAG, Bautzen 1993.
- Europäischer Gerichtshof für Menschenrechte, Fünfte Sektion: Entscheidung Individualbeschwerden Nr. 42609/08 und 32996/11 M. GmbH und M. GmbH gegen Germany, 16.4.2015, [https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22itemid%22:\[%22001-167377%22\]}](https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22itemid%22:[%22001-167377%22]}) (Zugriff am 13.1.2022).
- Hildebrandt, Regine: Wer sich nicht bewegt, hat schon verloren, Bonn 1996.
- Jaschke, Hans-Gerd: Analyse der politischen Kultur Brandenburgs im Hinblick auf ihre demokratiestützende oder demokratieproblematische Wirkung, Berlin 2011, <https://www.laendlicher-raum.info/w/files/pdfs/gutachten-jaschke.15722148.pdf> (Zugriff am 13.1.2022).
- Kommission für Betriebsgeschichte im Auftrage der Betriebsparteioorganisation (Hg.): Polyester contra Pulver. Zur Geschichte des VEB Chemiefaser »Friedrich Engels«, Premnitz, Berlin 1969.
- Kühbächer, Klaus-Dieter: Zum obersten Finanzexperten in neuem Umfeld, in: Brandenburgische Landeszentrale für politische Bildung (Hg.): Neuanfang in Brandenburg, Großbeeren 2010, S. 123–128.
- Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik Brandenburg (Hg.): Daten und Analysen, Potsdam 2000.
- Landtag Brandenburg: 1. Wahlperiode, Drucksache 1/3009, Beschlußempfehlung und Bericht des Untersuchungsausschusses 1/3 zu dem Antrag von 20 Abgeordneten (DS 1/792 – Neudruck) – Aufklärung der früheren Kontakte des Ministerpräsidenten Dr. Manfred Stolpe zu Organen des Staatsapparates der DDR, der SED sowie zum Staatssicherheitsdienst und der in diesem Zusammenhang erhobenen Vorwürfe, 30.5.1994, https://www.parlamentsdokumentation.brandenburg.de/starweb/LBB/ELVIS/parladoku/w1/drs/ab_3000/3009.pdf (Zugriff am 13.1.2022).
- Landtag Brandenburg: 1. Wahlperiode, Drucksache 1/3112, Beschlußempfehlung und Bericht des Untersuchungsausschusses 1/4, Überprüfung der Tätigkeit der Landesregierung im Verwaltungsrat der Treuhandanstalt, 17.6.1994, https://www.parlamentsdokumentation.brandenburg.de/starweb/LBB/ELVIS/parladoku/w1/drs/ab_3100/3112.pdf (Zugriff am 13.1.2022).
- Landtag Brandenburg: 5. Wahlperiode, Drucksache 5/8500, Abschlussbericht der Enquete-Kommission 5/1: »Aufarbeitung der Geschichte und Bewältigung von Folgen der SED-Diktatur und des Übergangs in einen demokratischen Rechtsstaat im Land Brandenburg«, https://www.parlamentsdokumentation.brandenburg.de/starweb/LBB/ELVIS/parladoku/w5/drs/ab_8500/8500.pdf (Zugriff am 13.1.2022).
- Landtag Brandenburg: 5. Wahlperiode, Enquete-Kommission 5/1, Protokoll der 17. Sitzung (öffentlich) am 20.1.2012, P-EK1 5/17, <https://www.parlamentsdokumentation.brandenburg.de/starweb/LBB/ELVIS/parladoku/w5/apr/EK51/17.pdf> (Zugriff am 13.1.2022).
- Landtag Brandenburg: 6. Wahlperiode, Drucksache 6/11892, Bericht der Landesregierung: Stärkung der Wachstumskräfte durch räumliche und sektorale Fokussierung von Landesmitteln – Stärkung der Regionalen Wachstumskerne – 18. Bericht der Interministeriellen Arbeitsgruppe Integrierte Standortentwicklung zur Sitzung der Landesregierung am 13.8.2019, https://www.parlamentsdokumentation.brandenburg.de/starweb/LBB/ELVIS/parladoku/w6/drs/ab_11800/11892.pdf (Zugriff am 13.1.2022).

- Landtag Nordrhein-Westfalen: Sachverständigenkommission zum Aufbau Ost legt ihren Abschlussbericht vor, in: Landtag intern. Informationen aus dem Landtag Nordrhein-Westfalen 32 (2001) 4, S. 12.
- Mercedes-Benz Ludwigsfelde GmbH: Aktualisierte Umwelterklärung 2010, <https://docplayer.org/46153351-Mercedes-benz-ludwigsfelde-gmbh-aktualisierte-umwelterklaerung-2010.html> (Zugriff am 13.1.2022).
- Ministerium der Finanzen und für Europa des Landes Brandenburg: Eckdaten Landeshaushalt Brandenburg seit 1991, Stand: März 2019, https://mdfe.brandenburg.de/sixcms/media.php/9/Eckdaten%20Landeshaushalt%20seit%201991%20Stand%2025_03_2019.4045998.pdf (Zugriff am 13.1.2022).
- Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg (Hg.): Arbeitsmarktbericht für das Land Brandenburg, Potsdam, 1992.
- Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg (Hg.): Entwicklung von Betrieben und Beschäftigung in Brandenburg. Ergebnisse der dritten Welle des Betriebspanels Brandenburg, Potsdam 1999.
- Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg (Hg.): Sozialberichterstattung: Brandenburger Sozialindikatoren, Potsdam 2000.
- Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie des Landes Brandenburg und Ministerium für Wirtschaft und Energie des Landes Brandenburg (Hg.): Neue Wege gehen in schwierigen Zeiten. Die Brandenburger Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik zu Beginn der Neunzigerjahre, Berlin 2019.
- Ministerium für Stadtentwicklung, Wohnen und Verkehr des Landes Brandenburg: Planfeststellungsbeschluss Ausbau Verkehrsflughafen Berlin-Schönefeld 13.8.2004, Bd. I, <https://lbv.brandenburg.de/dateien/luftfahrt/Planfeststellungsbeschluss.pdf> (Zugriff am 13.1.2022).
- Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg (Hg.): Zehn Jahre Konversion im Land Brandenburg, Potsdam 2001.
- Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie des Landes Brandenburg (Hg.): Die Brandenburgische Industrie 1998: Entwicklung, Leistung, Potenziale, Potsdam 1999.
- Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie des Landes Brandenburg (Hg.): Die Situation des Mittelstands in Brandenburg 1993 und 1994, Mittelstandsbericht des Landes Brandenburg, Potsdam 1994.
- Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie des Landes Brandenburg (Hg.): Ergebnisbericht zur Erfassung von Gewerbegebieten im Land Brandenburg, Potsdam 1995.
- Münzberg, Günter Heribert: Fette Beute. Ein Insider berichtet aus der Treuhandanstalt, Leipzig 2011.
- Parteivorstand der SED (Hg.): Der deutsche Zweijahrplan für 1949–1950, Berlin 1948.
- Pollack, Peter: Die Landwirtschaft in der DDR und nach der Wende, in: Deutscher Bundestag (Hg.): Materialien der Enquete-Kommission »Überwindung der Folgen der SED-Diktatur im Prozess der Deutschen Einheit« (13. Wahlperiode des Deutschen Bundestages), Bd. III (2), Frankfurt am Main, S. 1429–1499.
- Reiche, Steffen: Tief träumen und hellwach sein. Politiker und Pfarrer mit Leidenschaft. Ein autobiografischer Essay, Bonn 2020.
- Rohnstock Biografien (Hg.): Die Kombinatdirektoren: Jetzt reden wir. Was heute aus der DDR-Wirtschaft zu lernen ist, Berlin 2013.

- Rohnstock, Katrin (Hg.): Mein letzter Arbeitstag. Abgewickelt nach 89/90: Ostdeutsche Lebensläufe, Berlin 2014.
- Röker, Klaus-Dieter: Ganz nah und doch ganz anders. Erinnerungen an Geschäftskontakte mit der DDR, in: Kießling/Scheinert (Hg.): Zeitzeugenberichte – Chemische Industrie, S. 243–252.
- Schütt, Hans-Dieter: Regine Hildebrandt: »Bloß nicht aufgeben«! Fragen an eine deutsche Sozialministerin, Berlin 1992.
- Stadt Eberswalde (Hg.): Statistische Jahresberichte 1991–1994, Eberswalde 1992–1995.
- Stadt Eberswalde (Hg.): Mit dem O-Bus unterwegs, Eberswalde 2011.
- Stadt Eberswalde (Hg.): Das Finowtal in Barnim. Wiege der brandenburgisch-preußischen Industrie, Berlin 1998, S. 13–22.
- Stadt Eberswalde (Hg.): Die Rolle der Konversion in der Stadtentwicklung von Eberswalde, Eberswalde 2015.
- Stadt Eberswalde (Hg.): Eberswalde. Die verwandelte Stadt, Dresden 2015.
- Stadt Eberswalde (Hg.): Eberswalde nach der Wende. Gestern und heute, Eberswalde 2002.
- Stadt Eberswalde (Hg.): Industrie. Kultur. Landschaft. Entdeckungsreise zu Industriedenkmalen in Eberswalde und dem Finowtal, Eberswalde 2016.
- Stadt Eberswalde (Hg.): Kreisstadt: Natürlich Eberswalde!, Eberswalde 2017.
- Stadt Eberswalde (Hg.): Fremde Heimat Eberswalde? Zuwanderungen in Vergangenheit und Gegenwart, Eberswalde 2003.
- Stadt Eberswalde (Hg.): Perspektive Praxis – Eberswalde. »Perspektiven für Provinzstädte«, Eberswalde 2017.
- Stadt Eberswalde (Hg.): Strategie Eberswalde 2020, Eberswalde 2008.
- Statistisches Bundesamt (Hg.): Erwerbstätige 1950 bis 1989. Sonderreihe mit Beiträgen für das Gebiet der ehemaligen DDR, Wiesbaden 1994.
- Stolpe, Manfred: Sieben Jahre, sieben Brücken. Ein Rückblick in die Zukunft, Berlin 1997.
- Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation, 15 Bde., Berlin 1994.
- Treuhandanstalt (Hg.): Medienarchiv auf 10 CD-ROMs, Berlin 1994.
- Der Wirtschaftsminister des Landes Brandenburg (Hg.): Wirtschaft im Aufbau. Mitteilungsblatt des Ministers für Wirtschaftsplanung der Provinzialregierung Mark Brandenburg, Jg. 1–3, Potsdam 1947–1949.
- Zentralkomitee der SED (Hg.): Direktive des IX. Parteitages der SED zum Fünfjahrplan für die Entwicklung der Volkswirtschaft der DDR in den Jahren 1976–1980, Berlin 1976.

Literatur

- Abele, Johannes: Kernkraft in der DDR. Zwischen nationaler Industriepolitik und sozialistischer Zusammenarbeit 1963–1990, Dresden 2000.
- Abelshauser, Werner: Der Ruhrkohlenbergbau seit 1945. Wiederaufbau, Krise, Anpassung, München 1984.
- Abelshauser, Werner (Hg.): Die BASF. Von 1865 bis zur Gegenwart. Eine Unternehmensgeschichte, 5 Bde., München 2002.

- Abicht, Lothar: Wirtschaftliche Entwicklung, Innovation und Qualifikation in den neuen Bundesländern – Probleme und Perspektiven, in: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.): Wirtschaftsstandort Neue Bundesländer. Bildungsstandort Neue Bundesländer: Brauchen wir eine neue Ausbildungskultur? Eine Tagung der Friedrich-Ebert-Stiftung am 27./28. April 1995 in Lutherstadt Wittenberg, Bonn 1995, S. 10–25.
- Adamy, Kurt: Die preußische Provinz Brandenburg im Deutschen Kaiserreich (1871 bis 1918), in: Materna/Ribbe (Hg.): Brandenburgische Geschichte, S. 503–560.
- Ahbe, Thomas: Ostalgie. Zu ostdeutschen Erfahrungen und Reaktionen nach dem Umbruch, Landeszentrale für politische Bildung Thüringen, Erfurt 2016.
- Ahmeling, Dieter: Die Stahlindustrie der DDR aus westdeutscher Sicht, in: Rasch/Nicolaus (Hg.): Transformationsprozess der DDR-Stahlindustrie, S. 41–70.
- Ahrens, Ralf: Eine alte Industrie vor neuen Herausforderungen. Aufbrüche und Niedergänge im ost- und westdeutschen Maschinenbau seit den 1960er Jahren, in: Werner Plumpe/André Steiner (Hg.): Der Mythos von der postindustriellen Welt. Wirtschaftlicher Strukturwandel in Deutschland 1960–1990, Göttingen 2016, S. 55–119.
- Ahrens, Ralf: Unternehmensgeschichte, in: Docupedia-Zeitgeschichte, 1.11.2010, http://docupedia.de/zg/ahrens_unternehmensgeschichte_v1_de_2010 (Zugriff am 13.1.2022).
- Allen, Keith: Die Schweiz im Osten Deutschlands. Ausländische Investoren nach (und vor 1989), in: Hoffman/Brunnbauer (Hg.): Transformation als soziale Praxis, S. 125–141.
- Allen, Keith: Internationale Finanzakteure und das Echo des Sozialismus, in: Deutschland Archiv, 11.12.2019, <https://www.bpb.de/geschichte/zeitgeschichte/deutschlandarchiv/302083/internationale-finanzakteure-und-das-echo-des-sozialismus> (Zugriff am 13.1.2022).
- Allen, Keith: Investing Foreigners in Post-Wall Eastern Germany, unveröffentlichtes Manuskript, Berlin 2022.
- Alsop, Rachel: A Reversal of Fortunes? Women, Work and Change in East Germany, New York 2000.
- Anter, Andreas/Lorenz, Astrid/Reutter, Werner: Politik und Regieren in Brandenburg, Wiesbaden 2016.
- ArcelorMittal (Hg.): ArcelorMittal Eisenhüttenstadt – 60 Jahre Eisen und Stahl, Eisenhüttenstadt 2010.
- Arlt, Kurt/Stang, Werner: Kampf um Potsdam Ende April 1945, in: Werner Stang (Hg.): Brandenburg im Jahr 1945. Studien, Potsdam 1995, S. 167–194.
- Artus, Ingrid u. a.: Betriebliches Interessenhandeln, Band 2: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der ostdeutschen Industrie, Opladen 2001.
- Artus, Ingrid: Testfeld Ost? Betriebliche Interessenvertretung in Ostdeutschland – Konsequenzen für den Westen, in: WSI Mitteilungen 5 (2004), S. 271–276.
- Baar, Lothar/Karlsch, Rainer/Matschke, Werner: Kriegsfolgen und Kriegslasten Deutschlands. Zerstörungen, Demontagen und Reparationen, Berlin 1993.
- Bähr, Johannes u. a. (Hg.): Der Flick-Konzern im Dritten Reich, München 2008.
- Balderjahn, Ingo/Gloede, Klaus (Hg.): Der Wirtschaftsraum Brandenburg: Eine Wirtschaftsregion im Umbruch, Berlin 1994.
- Ballhausen, Werner: Die schlimmen Folgen des Rückgabepinzips, in: Kritische Justiz (1994) 2, S. 214–217.
- Banditt, Christopher: Quantitative Erforschung der ostdeutschen Transformationsgeschichte, in: Zeitgeschichte-online, 18.3.2019, <https://zeitgeschichte-online.de/>

- themen/quantitative-erforschung-der-ostdeutschen-transformationsgeschichte (Zugriff am 13.1.2022).
- Bardenhewer, Franz: Das Gesetz zur Regelung offener Vermögensfragen – Überblick und Zwischenbilanz, in: *Vermessung Brandenburg* (1997) 2, S. 3–18.
- Barkleit, Gerhard: Mikroelektronik in der DDR. SED, Staatsapparat und Staatssicherheit im Wettstreit der Systeme, Dresden 2000.
- Barthel, Horst: Die wirtschaftlichen Ausgangsbedingungen der DDR. Zur Wirtschaftsentwicklung auf dem Gebiet der DDR 1945–1949/50, Berlin 1979.
- Bauer, Michaela/Kühnert, Uwe: Arbeitsfördergesellschaften im Land Brandenburg und ihr Beitrag im Strukturwandel, in: *WSI Mitteilungen* (1996) 3, S. 198–207.
- BASF Schwarzheide GmbH (Hg.): Aus der Geschichte des Chemiewerkes Schwarzheide 1935–1990, 5 Bde., Schwarzheide 2003–2010.
- Bauerkämper, Arndt: Strukturwandel und Alltagsleben. Agrarwirtschaft und ländliche Gesellschaft, in: Helga Schultz/Hans-Jürgen Wagener (Hg.): *Die DDR im Rückblick. Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur*, Berlin 2007, S. 200–223.
- Baumgarten, Britta/Lahusen, Christian: Politiknetzwerke – Vorteile und Grundzüge einer qualitativen Analysestrategie, in: Bettina Hollstein/Florian Strau (Hg.): *Qualitative Netzwerkanalyse. Konzepte, Methoden, Anwendungen*, Wiesbaden 2006, S. 177–198.
- Baumheier, Ralph: Regionale Strukturpolitik in den neuen Bundesländern, in: Arthur Benz/Heinrich Mäding/Wolfgang Seibel (Hg.): *Verwaltungsreform und Verwaltungspolitik im Prozeß der deutschen Einigung*, Baden-Baden 1993, S. 345–358.
- Baxmann, Matthias: Zur Geschichte der Industrialisierung der Niederlausitz, in: *Der Speicher* (1999) 3, S. 48–73.
- Bayerl, Günter: *Peripherie als Schicksal und Chance. Studien zur neueren Geschichte der Niederlausitz*, Münster 2012.
- Bayerl, Günter (Hg.): *Braunkohleveredlung im Niederlausitzer Revier. 50 Jahre Schwarze Pumpe*, Münster u. a. 2009.
- Beck, Friedrich u. a. (Hg.): *Brandenburg. Neues altes Land. Geschichte und Gegenwart*, Berlin 2010.
- Beck, Friedrich/Neitmann, Klaus (Hg.): *Brandenburgische Landesgeschichte und Archivwissenschaft. Festschrift für Lieselott Enders zum 70. Geburtstag*, Weimar 1997.
- Beleke, Norbert: *Rathenow an der Havel. Die Wiege der deutschen optischen Industrie*, Brandenburg an der Havel 2000.
- Belitz, Heike u. a.: *Aufbau des industriellen Mittelstands in den neuen Bundesländern*, Berlin 1995.
- Berg, Frank/Nagelschmidt, Martin/Wollmann, Hellmut: *Kommunaler Institutionenwandel. Regionale Fallstudien zum ostdeutschen Transformationsprozess*, Opladen 1996.
- Berg, Frank: Politisch-institutionelle Rahmenbedingungen für die Entwicklung regionaler Handlungsfähigkeit im Land Brandenburg und im Freistaat Sachsen, Berlin 2003.
- Berg, Frank: Transformation der kommunalen Verwaltungsstrukturen in Stadt und Kreis Strausberg, in: Hiltrud Naßmacher/Oskar Niedermayer/Hellmut Wollmann (Hg.): *Politische Strukturen im Umbruch*, Opladen 1994, S. 181–238.
- Berghoff, Hartmut/Balbier, Uta Andrea (Hg.): *East German Economy 1945–2010. Falling behind or Catching up?*, New York 2013.

- Berghoff, Hartmut: Wozu Unternehmensgeschichte? Erkenntnisinteressen, Forschungsansätze und Perspektiven des Faches, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 49 (2004) 2, S. 131–148.
- Berkner, Jörg: Halbleiter aus Frankfurt. Die Geschichte des Halbleiterwerks Frankfurt (Oder) und der DDR-Halbleiterindustrie, Dessau 2005.
- Bernhardt, Wolfgang: HO – Die Privatisierung eines Verkaufsnetzes (Einzelhandel), in: Breuel/Burda (Hg.): Ohne historisches Vorbild, S. 80–93.
- Bert, Ulrich/Lessing, Holger/Schulz, Dirk: Handbuch Insolvenz. Insolvenzverfahren, Haftung, Gläubigerschutz, Sanierung und Auswege, Freiburg u. a. 2012.
- Berthold, Julia/Oschmiansky, Frank: Folgen der Arbeitslosigkeit, in: Bundeszentrale für politische Bildung, 24.2.2020, <https://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/305686/folgender-arbeitslosigkeit> (Zugriff am 13.1.2022).
- Berthold, Norbert, Dauerkrise am europäischen Stahlmarkt – Markt- oder Politikversagen?, Bad Homburg 1994.
- Bertram, Hans/Kollmorgen, Raj (Hg.): Die Transformation Ostdeutschlands. Berichte zum sozialen und politischen Wandel in den neuen Bundesländern, Opladen 2001.
- Bertram, Hans/Kreher, Wolfgang/Müller-Hartmann, Irene (Hg.): Systemwechsel zwischen Projekt und Prozeß. Analysen zu den Umbrüchen in Ostdeutschland, Opladen 1998.
- Berus, Kurt/Kliche, Holger/Stendel, Ewa: Ardelt-Werke – Waffenschmiede des Führers, in: Barnimer Bürgerpost (2006) 2, S. 14.
- Berus, Kurt: Walzwerk im Finowtal, Eberswalde 2016.
- Beyer, Hans-Joachim/Kösling, Fritjoff: Ostdeutsche Kommunen im Ringen um Wirtschaftsaufschwung. Erfahrungsbericht anhand der Stadt Eberswalde-Finow, Köln/Berlin 1992.
- Bienert, Michael C./Dambon, Robert/Görtemaker, Manfred: Das Bundesland. Wiedervereinigung und Entwicklung seit 1990, in: Beck u. a. (Hg.): Neues altes Land, S. 128–195.
- Bienert, Michael C./Schreckenbach, Hans-Joachim: Das Land und die Bezirke. Brandenburg in den Jahren der SBZ/DDR (1945–1989/90), in: Beck u. a. (Hg.): Neues altes Land, S. 98–127.
- Birke, Anja u. a.: Die ostdeutsche Elektrizitätswirtschaft zwischen Volkseigentum und Wettbewerb, Leipzig 2000.
- Bisky, Lothar: Der »Brandenburger Weg«. Ansprüche, Realitäten, Sackgassen und Einbahnstraßen, Potsdam 1999.
- Bittner, Regina: Der kleine Mann. Paradoxien und Ambivalenzen einer ostdeutschen Arbeiterfigur vor und nach der Wende, in: Hürtgen/Reichel (Hg.): Der Schein der Stabilität, S. 217–228.
- Blancke, Susanne/Schmid, Josef: Die aktive Arbeitsmarktpolitik der Bundesländer im Vergleich. Programme, Konzepte, Strategien, Stuttgart 1998.
- Blauhut, Rolf/Musold, Dieter: Geschichte der Brillenfassungsindustrie Rathenows, in: Götz/Mertens (Hg.): Wiege der optischen Industrie, S. 72–107.
- Bleicher, André: Die Institutionalisierung eines organisationalen Feldes – das Beispiel der Elektrizitätswirtschaft, Cottbus 2006.
- Blöß, Wolfgang: Grenzen und Reformen in einer Umbruchgesellschaft. Vom Land Brandenburg zu den Bezirken 1945–1952, Berlin 2014.
- Bode, Herbert: Geschichte der Chemiefaserindustrie der Deutschen Demokratischen

- Republik, in: Mitteilungen, Gesellschaft Deutscher Chemiker/Fachgruppe Geschichte der Chemie (1998) 14, S. 158–169.
- Boers, Klaus/Nelles, Ursula/Theile, Hans: Wirtschaftskriminalität und die Privatisierung der DDR-Betriebe, Baden-Baden 2010.
- Böick, Marcus: Berater in »blühenden Landschaften«. Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater bei der Treuhandanstalt, in: Hoffmann (Hg.): Transformation einer Volkswirtschaft, S. 41–55.
- Böick, Marcus: Beziehungsgeschichten von Treuhandanstalt und Gewerkschaften in der ostdeutschen Transformationslandschaft. Konflikte, Kooperationen, Alltagspraxis, in: Detlev Brunner/Michaela Kuhnhenne/Hartmut Simon (Hg.): Gewerkschaften im deutschen Einheitsprozess. Möglichkeiten und Grenzen in Zeiten der Transformation, Bielefeld 2018, S. 109–129.
- Böick, Marcus: Die Treuhand. Idee – Praxis – Erfahrung. 1990–1994, Göttingen 2018.
- Böick, Marcus: Die Treuhandanstalt, Erfurt 2015.
- Böick, Marcus: Eine Behörde als simuliertes Unternehmen. Die Treuhandanstalt in der Unschärferelation zwischen Transformationspolitik, Wirtschaftsumbau und Umbruchgesellschaft, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 58 (2017) 2, S. 489–512.
- Böick, Marcus: Wie neoliberal war der Umbruch Ostdeutschlands nach 1990? Über ideenpolitische Reorientierungen der politischen Linken nach dem »Utopieverlust«, in: Christoph Lörke/Rüdiger Schmidt (Hg.): Der Zusammenbruch der alten Ordnung? Die Krise der sozialen Marktwirtschaft und der neue Kapitalismus in Deutschland und Europa, Stuttgart 2019, S. 235–260.
- Böick, Marcus/Goschler, Constantin: Studie zur Wahrnehmung und Bewertung der Arbeit der Treuhandanstalt im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, Bochum 2017, https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/wahrnehmung-bewertung-der-arbeit-der-treuhandanstalt-lang.pdf?__blob=publicationFile&v=22 (Zugriff am 13.1.2022).
- Böick, Marcus/Rau, Christian: Gewerkschaften und Treuhandanstalt nach 1990 in Praxis und Erinnerung. Arbeitspapier aus der Kommission »Erinnerungskulturen der sozialen Demokratie«, Düsseldorf 2020.
- Bösch, Frank: Zeitenwende 1979. Als die Welt von heute begann, München 2019.
- Brandenburgische Landeszentrale für politische Bildung (Hg.): Neuanfang in Brandenburg, Großbeeren 2010.
- Braun, Jutta/Weiß, Peter-Ulrich: Im Riss zweier Epochen. Potsdam in den 1980er und frühen 1990er Jahren, Berlin 2019.
- Brenke, Karl: Die Jahre 1989 und 1990: Das wirtschaftliche Desaster der DDR. Schleichernder Niedergang und Schocktherapie, in: Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung 78 (2009) 2, S. 18–31.
- Brenke, Karl u. a.: Gesamtwirtschaftliche und unternehmerische Anpassungsfortschritte in Ostdeutschland. Achtzehnter Bericht, Kiel 1998.
- Breuel, Birgit/Burda Michael (Hg.): Ohne historisches Vorbild. Die Treuhandanstalt 1990 bis 1994. Eine kritische Würdigung, Berlin 2005.
- Brinkmann, Christian/Wolfinger, Claudia: Arbeitsmarktpolitik zur Unterstützung des Transformationsprozesses in Ostdeutschland, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 29 (1996) 3, S. 331–348.
- Brinkmann, Christian/Hiller, Karin/Völkel, Brigitte: Zur Entwicklung von Beschäfti-

- gungsgesellschaften in Ostdeutschland, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 28 (1995) 4, S. 479–491.
- Brömer, Katrin: Bauwirtschaft und Konjunktur. Bedeutung und Auswirkung staatlicher Nachfragesteuerung auf die Bauwirtschaft, Wiesbaden 2015.
- Brunner, Detlev: Mitbestimmung und Protest. Ostdeutschland in der Transformationsphase der 1990er Jahre, in: Hoffmann/Brunnbauer (Hg.): Transformation als soziale Praxis, S. 93–107.
- Buchholz, Werner: Landesgeschichte in Deutschland. Bestandsaufnahme, Analyse, Perspektiven, Paderborn/München 1998.
- Büchner, Christiane/Franzke, Jochen: Der Landkreis in der Bundesrepublik, in: Brigitta Heine/Klaus Neitmann (Hg.): Der Landkreis Barnim. Eine Kreiskunde, Berlin 2019, S. 251–305.
- Büchner, Christiane: Kreisgebietsreform in Brandenburg. Eine Bilanz nach 8 Jahren, in: KWI-Arbeitshefte (2001) 2, S. 1–31.
- Büchner, Christiane: Organisationswandel auf Kreisebene. Leitbild, Implementierung und Zwischenbilanz sechs Jahre nach der brandenburgischen Kreisgebietsreform, in: Thomas Edeling/Werner Jann/Dieter Wagner (Hg.): Reorganisationsstrategien in Wirtschaft und Verwaltung, Wiesbaden 2001, S. 229–243.
- Bukowski, Gerd/Limmer, Heinz: Vom Vorzeigebetrieb zur Spitzenraffinerie. Die Geschichte der Erdölraffinerie in Schwedt (Oder), Wettin-Löbejün 2011.
- Bund für Umwelt- und Naturschutz Deutschland (Hg.): Fleischatlas. Daten und Fakten über Tiere als Nahrungsmittel 2016, Würzburg 2016.
- 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, Berlin 2003.
- Büsch, Otto: Industrialisierung und Gewerbe im Raum Berlin/Brandenburg, 1800–1850, Bd. 1: Eine empirische Untersuchung zur gewerblichen Wirtschaft einer hauptstadtgebundenen Wirtschaftsregion in frühindustrieller Zeit, Bd. 2: Die Zeit um 1800/Die Zeit um 1875, Berlin 1971/76.
- Christ, Peter/Neugebauer Ralf: Kolonie im eigenen Land. Die Treuhand, Bonn und die Wirtschaftskatastrophe der fünf neuen Länder, Berlin 1991.
- Ciesla, Burghard: Als der Osten durch den Westen fuhr. Die Geschichte der Deutschen Reichsbahn in Westberlin, Köln 2006.
- Cornelsen, Doris: Die Industriepolitik der DDR. Veränderungen von 1945 bis 1980, in: Deutschland Archiv (Hg.): Der X. Parteitag der SED. 35 Jahre SED-Politik. Versuch einer Bilanz. Vierzehnte Tagung zum Stand der DDR-Forschung in der Bundesrepublik Deutschland 9. bis 12. Juni 1981, Köln 1981, S. 46–62.
- Creuzberger, Stefan/Mrotzek, Fred/Niemann, Mario (Hg.): Land im Umbruch. Mecklenburg-Vorpommern nach dem Ende der DDR, Berlin 2018.
- Czada, Roland: Aus dem Takt geraten. Zu den Ursachen und Folgen ungleichzeitiger Entwicklung in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft, in: Astrid Lorenz (Hg.): Ostdeutschland und die Sozialwissenschaften. Bilanz und Perspektiven 20 Jahre nach der Wiedervereinigung. Opladen 2011, S. 315–332.
- Czada, Roland: Das Erbe der Treuhandanstalt, in: Depenheuer/Paqué (Hg.): Einheit – Eigentum – Effizienz, S. 125–146.
- Czada, Roland: Das Prinzip »Rückgabe«. Die Tragweite des Eigentums, Tübingen 1998.

- Czada, Roland: Die Treuhandanstalt im politischen System der Bundesrepublik, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (1994) 43/44, S. 31–42.
- Czada, Roland: Die Treuhandanstalt im Umfeld von Politik und Verbänden, in: Fischer/Hax/Schneider (Hg.): Das Unmögliche wagen, S. 148–173.
- Czada, Roland: »Modell Deutschland« am Scheideweg. Die verarbeitende Industrie im Sektorvergleich, in: ders./Gerhard Lehmbuch (Hg.): Transformationspfade in Ostdeutschland, S. 365–410.
- Czada, Roland: Vom Plan zum Markt: Die radikale Massenprivatisierung der DDR-Wirtschaft durch die Treuhandanstalt, https://www.politik.uni-osnabrueck.de/POLSYS/Archive/fs_tha/organisa.htm#HD_NM_1 (Zugriff am 13.1.2022).
- Czada, Roland/Lehmbuch, Gerhard (Hg.): Transformationspfade in Ostdeutschland. Beiträge zur sektoralen Vereinigungspolitik, Frankfurt am Main/New York 1998.
- Czerny, Jochen: Stalinstadt – Erste sozialistische Stadt Deutschlands, in: Beiträge zur Geschichte der Arbeiterbewegung 38 (1996) 1, S. 31–43.
- Dahms, Vera u. a.: Beschäftigungsperspektiven von privatisierten Unternehmen. Befragung von ehemaligen Treuhandfirmen im Oktober 1995, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 29 (1996) 1, S. 106–116.
- Dahms, Vera/Kunath, Thomas: Regionale Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsentwicklung – Treuhand- und Ex-treuhandunternehmen, in: Hans Bertram (Hg.): Regionen im Vergleich, Opladen 1996, S. 67–106.
- Damm, Veit u. a.: Ostdeutsche Unternehmen im Transformationsprozess 1935 bis 1995/ East German companies in the process of transformation from 1935 to 1995, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte/Journal of Business History 56 (2011) 2, S. 187–205.
- Damskis, Horst/Möller, Bärbel: Verwaltungskultur in den neuen Bundesländern. Werte und Einstellungen von Führungskräften in den Ministerialverwaltungen von Brandenburg und Sachsen, Frankfurt am Main 1997.
- Daniel, Roger: Brennabor: Die Fabrik. Die Industriegeschichte der Brennabor-Werke, Lappersdorf 2005.
- Danwerth, Markus: Die Erhaltung industrieller Kerne in den neuen Bundesländern. Eine kritische Würdigung, in: Bertram/Kreher/Müller-Hartmann (Hg.): Systemwechsel zwischen Projekt und Prozess, S. 125–168.
- Deist, Wilhelm u. a.: Ursachen und Voraussetzungen der deutschen Kriegspolitik, Stuttgart 1979.
- Demps, Laurenz: Die Provinz Brandenburg in der NS-Zeit, in: Materna/Ribbe (Hg.): Brandenburgische Geschichte, S. 619–676.
- Depenheuer, Otto/Paqué, Karl-Heinz (Hg.): Einheit – Eigentum – Effizienz. Bilanz der Treuhandanstalt. Gedächtnisschrift zum 20. Todestag von Dr. Detlev Karsten Rohwedder, Berlin 2012.
- Derlien, Hans-Ulrich: Elitezirkulation zwischen Implosion und Integration. Abgang, Rekrutierung und Zusammensetzung ostdeutscher Funktionseliten 1989–1994, in: Hellmut Wollmann u. a. (Hg.): Transformation der politisch-administrativen Strukturen in Ostdeutschland, Opladen 1997, S. 329–416.
- Deutsche Bundesbank (Hg.): Fünfzig Jahre Deutsche Mark. Notenbank und Währung in Deutschland seit 1948, München 1998.
- Deutscher Industrie- und Handelstag (Hg.): Die neuen Länder. Produktionsstandort Brandenburg, Bonn 1990.

- Ditt, Karl: »Passive Sanierung«. Der Niedergang der bundesdeutschen Textilindustrie und die Reaktionen von Staat und Unternehmern am Beispiel von Bayern, Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen, in: Grüner/Mecking (Hg.): Wirtschafts-räume und Lebenschancen, S. 133–147.
- Donat, Christoph von: Beihilfekontrôle der Europäischen Kommission bei Privatisierungen der Treuhandanstalt und im Vertragsmanagement der Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben, in BvS (Hg.): Schnell privatisieren, S. 359–366.
- Döring, Karl: EKO zwischen gestern und morgen, in: Rasch/Nicolaus (Hg.): Transformationsprozess der DDR-Stahlindustrie, S. 115–126.
- Eckart, Karl/Kortus, Bronislaw: Die Eisen- und Stahlindustrie in Europa im strukturellen und regionalen Wandel, Wiesbaden 1995.
- Ehrlich, Volker: Arbeitslosigkeit und zweiter Arbeitsmarkt. Theoretische Grundlagen, Probleme und Erfahrungen, Berlin 1997.
- Eichholtz, Dietrich: Geschichte der deutschen Kriegswirtschaft 1939–1945, Bd. 3: 1943–1945, München 1999.
- Eichholtz, Dietrich: Rüstungswirtschaft und Arbeiterleben am Vorabend der Katastrophe (1943/44), in: ders. (Hg.): Verfolgung, Alltag, Widerstand. Brandenburg in der NS-Zeit, Berlin 1993, S. 63–112.
- Eisen, Andreas/Wollmann, Hellmut (Hg.): Institutionenbildung in Ostdeutschland. Zwischen externer Steuerung und Eigendynamik, Opladen 1996.
- Eißner, Melanie/Jentsch, Stefan: »Der eiskalte Wettbewerbswind bläst uns scharf ins Gesicht«. Zur Entwicklung des VEB Edelstahlwerk »8. Mai 1945« Freital zwischen 1989 und 1993, in: Rasch/Nicolaus (Hg.): Transformationsprozess der DDR-Stahlindustrie, S. 155–168.
- Elle, Michael/Roesler, Jörg/Siedt, Veronika (Hg.): Wirtschaftswachstum in der Industrie der DDR 1945–1970, Berlin 1986.
- Enders, Lieselott/Neitmann, Klaus (Hg.): Brandenburgische Landesgeschichte heute, Potsdam 1999.
- Engler, Wolfgang: Der Arbeiter, in: Martin Sabrow (Hg.): Erinnerungsorte der DDR, München 2009, S. 218–228.
- Erfurth, Helmut: Interflug. Das Buch der DDR-Luftfahrt, München 2009.
- Erker, Paul: Vom nationalen zum globalen Wettbewerb. Die deutsche und amerikanische Reifenindustrie im 19. und 20. Jahrhundert, Paderborn 2005.
- Ermischer, Irina/Schreiber, Erhard: Arbeitsfördergesellschaften im Osten Deutschlands, in: Martin Heidenreich (Hg.): Krisen, Kader, Kombinate. Kontinuität und Wandel in ostdeutschen Betrieben, Berlin 1992, S. 187–198.
- Escher, Felix: Berlin und sein Umland. Zur Genese der Berliner Stadtlandschaft bis zum Beginn des 20. Jahrhunderts, Berlin 1985.
- Escher, Felix: Brandenburg und Berlin 1871–1914/18, in: Gerd Heinrich u. a. (Hg.): Verwaltungsgeschichte Ostdeutschlands 1815–1945. Organisation – Aufgaben – Leistungen der Verwaltung, Stuttgart u. a. 1993, S. 738–757.
- Falkner, Thomas: Absturz in die Marktwirtschaft, München 1994.
- Fehl, Ulrich/Oberender, Peter: Chemiefaserindustrie, in: Peter Oberender (Hg.): Marktstruktur und Wettbewerb in der Bundesrepublik Deutschland. Branchenstudien zur deutschen Volkswirtschaft, München 1984, S. 217–242.
- Feist, Ursula/Hoffmann, Hans-Jürgen: Landtagswahlen in der ehemaligen DDR am

14. Oktober 1990. Föderalismus im wiedervereinten Deutschland – Tradition und neue Konturen, in: Zeitschrift für Parlamentsfragen 22 (1991) 1, S. 5–34.
- Fetscher, Michael: Die Reorganisation von Eigentumsrechten mittelständischer Unternehmen in Ostdeutschland. Reichweiten staatlicher Kompetenzen im Transformationsprozess der deutschen Wiedervereinigung am Beispiel der 72er-Reprivatisierungen und PGH-Umwandlungen, Konstanz 2000.
- Filler, Günther/Jaster, Karl: Umgestaltung der Landwirtschaft in Ostdeutschland, Berlin 2003, <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/96462/1/783963866.pdf> (Zugriff am 13.1.2022).
- Fischer, Wolfram: »Es wäre schön, wenn die Treuhand Deutschland wäre.« Die Zusammenarbeit von Ost und West in der Treuhandanstalt, in: Christian Jansen/Lutz Niethammer/Bernd Weisbrod (Hg.): Von der Aufgabe der Freiheit. Politische Verantwortung und bürgerliche Gesellschaft im 19. und 20. Jahrhundert. Festschrift für Hans Mommsen zum 5. November 1995, Berlin 1995, S. 579–598.
- Fischer, Wolfram: Von der Staatswirtschaft über die Treuhandanstalt zur Marktwirtschaft, in: Jürgen Schneider (Hg.): Öffentliches und privates Wirtschaften in sich wandelnden Wirtschaftsordnungen, Stuttgart 2001, S. 243–254.
- Fischer, Wolfram/Hax, Herbert/Schneider, Hans Karl (Hg.): Treuhandanstalt. Das Unmögliche wagen. Forschungsberichte, Berlin 1993.
- Fliedner, Dietrich: Sozialgeographie, Berlin/New York 1993.
- Flug, Martin: Treuhand-Poker. Die Mechanismen des Ausverkaufs, Berlin 1992.
- Förderverein Stahlmuseum Brandenburg an der Havel e.V. (Hg.): 90 Jahre Stahl aus Brandenburg. Zeitzeugen berichten. Dokumentation zum Symposium, Berlin 2005.
- Freese, Christopher: Die Privatisierungstätigkeit der Treuhandanstalt, Frankfurt am Main 1995.
- Freitag, Werner: Begriffe, Theorien und Methoden in der Praxis des Landeshistorikers, in: Werner Freitag u. a. (Hg.): Handbuch Landesgeschichte, Berlin/Boston 2018, S. 72–88.
- Freitag, Werner: Landesgeschichte als Synthese – Regionalgeschichte als Methode?, in: Westfälische Forschungen (2004) 54, S. 291–305.
- Friese, Karin: Die Eisengießerei in Britz bei Eberswalde (1907 bis 2000) und ihre Gussplaketten, in Eberswalder Jahrbuch für Heimat-, Kultur- und Naturgeschichte 2014, S. 74–90.
- Fritze, Lothar: Organisations- und Machtstrukturen ehemaliger DDR-Kombinate. Zerfallsprozesse der zentralgesteuerten Wirtschaftseinheiten als Hemmschuhe oder Katalysatoren des Übergangs zur Marktwirtschaft, Halle 1995.
- Fuder, Katja: No Experiments. Federal Privatisation Politics in West Germany 1949–1989, London 2016.
- Gayko, Axel: Investitions- und Standortpolitik der DDR an der Oder-Neiße-Grenze 1950–1970, Frankfurt am Main 2000.
- Geißler, Heiner: Im Schlepptau des Neoliberalismus. Die CDU und die Wiedervereinigung, in: Blätter für deutsche und internationale Politik, Oktober 2017, <https://www.blaetter.de/ausgabe/2017/oktober/im-schlepptau-des-neoliberalismus-die-cdu-und-die-wiedervereinigung> (Zugriff am 13.1.2022).
- Geppert, Kurt/Seidel, Thomas/Toepel, Kathleen: Strukturelle Anpassungsprozesse in der Region Berlin-Brandenburg, Berlin 1993.

- Gesellschaft für Arbeitsförderung mbH Cottbus (Hg.): 50 Jahre Textilindustrie in Cottbus, Cottbus 2008.
- Gesellschaft zur Erforschung und Förderung der Märkischen Eiszeitstraße e.V.: VEB Kraftverkehr Eberswalde, <http://wirtschaftsgeschichte-eberswalde.de/infrastruktur-verkehr-bau/veb-kraftverkehr-eberswalde/> (Zugriff am 13.1.2022).
- Gesellschaft zur Erforschung und Förderung der Märkischen Eiszeitstraße e.V.: VEB Schlacht- und Verarbeitungskombinat Eberswalde/Bitz (SVKE), <http://wirtschaftsgeschichte-eberswalde.de/agrarwirtschaft/veb-schlacht-und-verarbeitungskombinat-eberswaldebitz-svke/> (Zugriff am 13.1.2022).
- Gesellschaft zur Erforschung und Förderung der Märkischen Eiszeitstraße e.V.: VEB Schweinezucht- und Mastkombinat Eberswalde (SZME), <http://wirtschaftsgeschichte-eberswalde.de/agrarwirtschaft/veb-schweinezucht-und-matkombinat-eberswalde-szme/> (Zugriff am 13.1.2022).
- Gesellschaft zur Erforschung und Förderung der Märkischen Eiszeitstraße e.V.: VEB Walzwerk Finow (WWF), <http://wirtschaftsgeschichte-eberswalde.de/industrie-2/veb-walzwerk/> (Zugriff am 13.1.2022).
- Goch, Stefan: »Tief im Westen ist es besser als man glaubt«? Strukturpolitik und Strukturwandel im Ruhrgebiet, in: Grüner/Mecking (Hg.): Wirtschaftsräume und Lebenschancen, S. 93–115.
- Gollasch, Dieter: TAKRAF. Ein Kombinat des DDR-Schwermaschinenbaus, Leipzig 2006.
- Götze, Bettina: Rathenow – von Johann Heinrich August Duncker bis zur »Stadt der Optik«, in: dies./Mertens (Hg.): Wiege der optischen Industrie, S. 12–49.
- Götze, Bettina/Mertens, Joachim (Hg.): Rathenow – Wiege der optischen Industrie, Berlin 2019.
- Groehler, Olaf: Der Luftkrieg gegen Brandenburg in den letzten Kriegsmonaten, in: Werner Stang (Hg.): Brandenburg im Jahr 1945, Potsdam 1995, S. 9–37.
- Grosser, Dieter: Treuhandanstalt, in: Handwörterbuch des politischen Systems, <https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/handwoerterbuch-politisches-system/202195/treuhandanstalt?p=0> (Zugriff am 13.1.2022).
- Grosser, Dietmar/Müller, Hanno/Raue, Paul-Josef (Hg.): Treuhand in Thüringen. Wie Thüringen nach der Wende ausverkauft wurde, Essen 2013.
- Grüner, Stefan/Mecking, Sabine (Hg.): Wirtschaftsräume und Lebenschancen. Wahrnehmung und Steuerung von sozioökonomischem Wandel in Deutschland 1945–2000, Berlin/Boston 2017.
- Grünert, Holle/Lotz, Burkhard: Beschäftigung und Arbeitsmarkt, in: Bertram/Kollmorgen (Hg.): Die Transformation Ostdeutschlands, S. 133–162.
- Haase, Max/Lepsius, Rainer M.: Transformationsforschung, in: Bertram/Kollmorgen (Hg.): Die Transformation Ostdeutschlands, S. 343–363.
- Haese, Inga/Eckart, Anna/Willisch, Andreas: Wittenberge. Von der Industriestadt zum Städtchen an der Elbe, in: Andreas Willisch (Hg.): Wittenberge ist überall. Überleben in schrumpfenden Regionen, Berlin 2012, S. 49–59.
- Hagen, Kornelia u. a.: Wirkungen der arbeitsmarktpolitischen Instrumente auf die wirtschaftliche Entwicklung in Ostdeutschland, in: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (Hg.): Beiträge zur Strukturforchung, Bd. 140, Berlin 1993, S. 46–68.
- Hahn, Peter-Michael: Geschichte Brandenburgs, München 2009.
- Hakansson, Wolfgang: Die Geschichte der Interflug 1984–1992, <http://www.interflug.biz/1984.htm> (Zugriff am 13.1.2022).

- Handschuhmacher, Thomas: »Was soll und kann der Staat noch leisten?« Eine politische Geschichte der Privatisierung in der Bundesrepublik 1949–1989, Göttingen 2018.
- Hartmann, Ralph: Die Liquidatoren. Der Reichskommissar und das wiedergewonnene Vaterland, Berlin 2008.
- Heidel, Julian: Die Entstehung des Clusters der optischen Industrie in Rathenow – »Stadt der Optik«, unveröffentlichte Diplomarbeit, Halle (Saale) 2005.
- Heimann, Heinz-Dieter: Brandenburger Toleranz zwischen Anspruch, Mythos und Dementi. Historisch-politische Annäherungen an das »Edikt von Potsdam«, in: Zeitschrift für Religions- und Geistesgeschichte 52 (2000) 2, S. 115–125.
- Heimpold, Gerhard: Zwischen Deindustrialisierung und Reindustrialisierung. Die ostdeutsche Industrie – ein Stabilitätsfaktor regionaler Wirtschaftsentwicklung?, in: Informationen zur Raumentwicklung (2010) 10/11, S. 727–743.
- Heinrich, Gerd u. a. (Hg.): Stahl und Brennbabor. Die Stadt Brandenburg im 19. und 20. Jahrhundert, Potsdam 1998.
- Hennicke, Moritz/Lubczyk, Moritz/Mergele, Lukas: The Big Sell. Privatizing East Germany's Economy, München 2020.
- Henning, Friedrich-Wilhelm: Der wirtschaftliche Wandel im Zeitalter der Industrialisierung (1800–1914), in: Heinrich/Henning/Jeserich (Hg.): Verwaltungsgeschichte Ostdeutschlands 1815–1945, S. 26–37.
- Heske, Gerhard: Bruttoinlandsprodukt, Verbrauch und Erwerbstätigkeit in Ostdeutschland 1970–2000, Köln 2005.
- Hesse, Wolf-Ekkehard: Der Strukturwandel in Brandenburg. Eine Herausforderung für Politik und Wirtschaft, in: Balderjahn/Gloede (Hg.): Wirtschaftsraum Brandenburg, S. 7–20.
- Heydemann, Günther/Paqué, Karl-Heinz (Hg.): Planwirtschaft – Privatisierung – Marktwirtschaft. Wirtschaftsordnung und -entwicklung in der SBZ/DDR und den neuen Bundesländern 1945–1994, Göttingen 2017.
- Hildebrandt, Jörg: Fürsorge und Verantwortung als Leitmotiv, in: Brandenburgische Landeszentrale für politische Bildung (Hg.): Neuanfang in Brandenburg, S. 48–54.
- Hilmar, Till: »Economic memories« of the aftermath of the 1989 revolutions in East Germany and the Czech Republic, in: East European Politics and Societies 35 (2021) 1, S. 89–112.
- Hockerts, Hans Günter: Grundlinien und soziale Folgen der Sozialpolitik, in: Hartmut Kaelble/Jürgen Kocka/Hartmut Zwahr (Hg.): Sozialgeschichte der DDR, Stuttgart 1994, S. 519–544.
- Hoff, Benjamin-Immanuel: Länderneugliederung: Ein Modell für Ostdeutschland, Wiesbaden 2002.
- Hoffmann, Dierk: Der selbst ernannte Musterschüler. Massenarbeitslosigkeit und Kommunikationsstrategie der sächsischen Landesregierung, in: ders. (Hg.): Transformation einer Volkswirtschaft, S. 188–200.
- Hoffmann, Dierk: Im Laboratorium der Marktwirtschaft. Zur Geschichte der Treuhandanstalt 1989/90 bis 1994. Ein neues Forschungsprojekt des Instituts für Zeitgeschichte, in: Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte 66 (2018) 1, S. 167–185.
- Hoffmann, Dierk: Leistungsprinzip und Versorgungsprinzip: Widersprüche der DDR-Arbeitsgesellschaft, in: ders./Michael Schwartz (Hg.): Sozialstaatlichkeit in der DDR. Sozialpolitische Entwicklungen im Spannungsfeld von Diktatur und Gesellschaft 1945/49–1989, München 2005, S. 90–113.

- Hoffmann, Dierk (Hg.): Transformation einer Volkswirtschaft. Neue Forschungen zur Geschichte der Treuhandanstalt, Berlin 2020.
- Hoffmann, Dierk/Brunnbauer, Ulf (Hg.): Transformation als soziale Praxis. Mitteleuropa seit den 1970er Jahren, Berlin 2020.
- Hoffmann, Dierk/Schwartz, Michael/Wentker, Hermann: Die DDR als Chance. Desiderate und Perspektiven künftiger Forschung, in: Ulrich Mähler (Hg.): Die DDR als Chance. Neue Perspektiven auf ein altes Thema, Berlin 2016, S. 23–70.
- Hoffmann, Dierk/Wentker, Hermann (Hg.): Das letzte Jahr der SBZ. Politische Weichenstellungen und Kontinuitäten im Prozess der Gründung der DDR, München 2000.
- Hoffmann, Gerhard/Heinsdorf, Dieter: Zur landschaftsökologischen Wirkung von Stickstoff-Emissionen aus Tierproduktionsanlagen insbesondere auf Waldbestände, in: Tierzucht Berlin 44 (1990) 11, S. 500–504.
- Holmsten, Georg: Brandenburg. Geschichte seines Landes, seiner Städte und seiner Regenten, Berlin 1991.
- Horn, Manfred: Privatisierung der ostdeutschen Stromversorgung weitgehend abgeschlossen, in: DIW Berlin Wochenbericht (1995) 25, <https://www.diw.de/sixcms/detail.php?id=285714#HDR0> (Zugriff am 13.1.2022).
- Hübner, Peter: Betrieb als Sozialisationsinstanz, in: Dieter Dowe u. a. (Hg.): FDGB-Lexikon. Funktion, Struktur, Kader und Entwicklung einer Massenorganisation der SED (1945–1990), Berlin 2009, http://library.fes.de/FDGB-Lexikon/texte/sachteil/b/Betrieb_als_Sozialisationsinstanz.html (Zugriff am 13.1.2022).
- Huff, Tobias: Über die Umweltpolitik der DDR. Konzepte, Strukturen, Versagen, in: Geschichte und Gesellschaft (2014) 40, S. 523–554.
- Hürtgen, Renate: Die Akteure der Herrschaft im Industriebetrieb der DDR, in: Deutschland Archiv, 2.3.2012, <https://www.bpb.de/geschichte/zeitgeschichte/deutschland-archiv/126606/macht-akteure-im-industriebetrieb?p=all> (Zugriff am 13.1.2022).
- Hürtgen, Renate/Reichel, Thomas (Hg.): »Der Schein der Stabilität«. DDR-Betriebsalltag in der Ära Honecker, Berlin 2001.
- Industriemuseum Brandenburg an der Havel (Hg.): Dokumentation zur Dauerausstellung: Ein Jahrhundert Stahl aus Brandenburg im sozialen und politischen Umfeld, Brandenburg an der Havel 2000, <https://docplayer.org/11291747-Ein-jahrhundert-stahl-aus-brandenburg-im-sozialen-und-politischen-umfeld.html> (Zugriff am 13.1.2022).
- Innovationsmonitor Berlin/Brandenburg: Riva Stahl, <http://www.innomonitor.de/index2.php?id=262> (Zugriff am 13.1.2022).
- Institut für angewandte Wirtschaftsforschung (Hg.): Landesreport Brandenburg, Berlin 1992.
- Institut für angewandte Wirtschaftsforschung (Hg.): Strukturanalyse der Wirtschaft des Landes Brandenburg, Berlin 1991.
- Institut für Energetik und Umwelt (Hg.): Energiestatistik 1989. Ausgewählte Zeitreihen Wirtschaftsraum DDR, Leipzig 1990.
- Jacobs, Olaf (Hg.): Die Treuhand. Ein deutsches Drama, Halle (Saale) 2020.
- Jehmlich, Gerhard: Der VEB Pentacon Dresden. Geschichte der Dresdner Kamera- und Kinoindustrie nach 1945, Dresden 2009.
- Jesse, Eckhard/Schröder, Richard: Am Anfang war das Geld. Deutsche Einheit und Währungsunion, in: Cicero. Magazin für politische Kultur vom 11.4.2020, <https://www.>

- cicero.de/wirtschaft/deutsche-einheit-wahrungsunion-wahrung-ddr-geld/plus (Zugriff am 13.1.2022).
- John von Freyend, Eckart: Regional- und Lokalinteressen im Privatisierungsprozess, in: Breuel/Burda (Hg.): Ohne historisches Vorbild, S. 132–152.
- Judt, Matthias: Das Startkapital, in: Jacobs (Hg.): Ein deutsches Drama, S. 11–33.
- Kahlert, Joachim: Die energiewirtschaftliche Lage der DDR. Ein Beispiel für die System-schwächen einer Planwirtschaft, in: Sozialwissenschaftliche Informationen 18 (1989) 2, S. 103–109.
- Kampe, Dieter: Wer uns kennenlernt, gewinnt uns lieb. Nachruf auf die Treuhand, Berlin 1993.
- Kapitza, Arne: Transformation der ostdeutschen Presse. »Berliner Zeitung«, »Junge Welt« und »Sonntag/Freitag« im Prozess der deutschen Vereinigung, Opladen 1997.
- Kapp, Wolfgang/Martens, Helmut: Institutionelle Entwicklung im Transformationsprozess. Theoretisch-methodische Überlegungen und empirische Fallstudien zu betrieblicher Mitbestimmung und lokaler Arbeitspolitik in Ostdeutschland, Münster 1996.
- Kaprol-Gebhardt, Anke: Geben oder Nehmen. Zwei Jahrzehnte Rückübertragungsverfahren von Immobilien im Prozess der deutschen Wiedervereinigung am Beispiel der Region Berlin-Brandenburg, Berlin 2018.
- Karliczek, Kari-Maria: Strukturelle Bedingungen von Wirtschaftskriminalität. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Privatisierungen ausgesuchter Betriebe der ehemaligen DDR, Münster 2007.
- Karlsch, Rainer: Allein bezahlt? Die Reparationsleistungen der SBZ/DDR 1945–1953, Berlin 1993.
- Karlsch, Rainer: Das Kanzlerversprechen zum Erhalt des Chemiedreiecks vom Mai 1991, in: Kießling/Scheinert (Hg.): Zeitzeugenberichte – Chemische Industrie, S. 26–46.
- Karlsch, Rainer: Die Entwicklung der Stahlindustrie in Ostdeutschland aus wirtschaftshistorischer Sicht, in: Rasch/Nicolaus (Hg.): Transformationsprozess der DDR-Stahlindustrie, S. 13–40.
- Karlsch, Rainer: Die Leuna-Minol-Privatisierung: Skandalfall oder Erfolgsgeschichte?, in: Deutschland Archiv, 26.5.2020, <https://www.bpb.de/geschichte/zeitgeschichte/deutschlandarchiv/310467/die-leuna-minol-privatisierung-skandalfall-oder-erfolgsgeschichte> (Zugriff am 13.1.2022).
- Karlsch, Rainer: Die Strategien der Treuhandanstalt/Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben zur Privatisierung der chemischen Industrie und Mineralölindustrie 1990–2000, unveröffentlichtes Manuskript, Berlin 2021.
- Karlsch, Rainer: Energie- und Rohstoffpolitik, in: Dierk Hoffmann (Hg.): Die zentrale Wirtschaftsverwaltung in der SBZ/DDR. Akteure, Strukturen, Verwaltungspraxis, Berlin 2016, S. 249–361.
- Karlsch, Rainer: National Socialist Autarky Projects and the Postwar Industrial Landscape, in: Berghoff/Balbier (Hg.): Falling behind or Catching up, S. 77–94.
- Karlsch, Rainer: Umfang und Struktur der Reparationsentnahmen aus der SBZ/DDR 1945–1953. Stand und Probleme der Forschung, in: Christoph Buchheim (Hg.): Wirtschaftliche Folgelasten des Krieges in der SBZ/DDR, Baden-Baden 1995, S. 45–78.
- Karlsch, Rainer: Uran für Moskau. Die Wismut – Eine populäre Geschichte, Berlin 2007.
- Kehrer, Gerhard: Industriestandort Ostdeutschland. Eine raumstrukturelle Analyse der Industrie in der DDR und in den neuen Bundesländern, Berlin 2000.

- Kemmler, Marc: Die Entstehung der Treuhandanstalt. Von der Wahrung zur Privatisierung des DDR-Volkseigentums, Frankfurt am Main/New York 1994.
- Kiesewetter, Hubert: Regionale Industrialisierung in Preußen im 19. Jahrhundert, in: Karl Heinrich Kaufhold/Bernd Sösemann (Hg.): Wirtschaft, Wissenschaft und Bildung in Preußen. Zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte Preußens vom 18. bis zum 20. Jahrhundert, Stuttgart 1998, S. 91–110.
- Kießling, Renate/Scheinert, Wolfgang (Hg.): Zeitzeugenberichte XIV – Chemische Industrie. Tagung »Industriekreis« der GDCh-Fachgruppe Geschichte der Chemie, 27.–28.9.2018 in Leuna, Frankfurt am Main 2019.
- Kinder, Sebastian/Porada, Haik Thomas (Hg.): Das Havelland um Rathenow und Premnitz. Eine landeskundliche Bestandsaufnahme, Köln 2017.
- Kinitz, Horst: Aufbau der Arbeitsverwaltung in den neuen Bundesländern und die Entwicklung des Arbeitsförderungsrechts seit 1989, Opladen 1997.
- Kinne, Helmut: Geschichte der deutschen Stahlindustrie der Deutschen Demokratischen Republik, Düsseldorf 2002.
- Kiupel, Kathrin: Ein Beitrag zur Geschichte der industriemäßigen Tierproduktion in der ehemaligen DDR. Der Schweinezucht- und Mastbetrieb Eberswalde unter besonderer Berücksichtigung der tierärztlichen Betreuung, Berlin 1996.
- Klante, Horst: Direktor wider Willen. Erinnerungen des ehemaligen Leiters des VEB Kraftverkehr Eberswalde, Berlin 2018.
- Klaphake, Axel: Europäische und nationale Regionalpolitik für Ostdeutschland. Neuere regionalökonomische Theorien und praktische Erfahrungen, Wiesbaden 2000.
- Klinger, Fred: Folgen der Wiedervereinigung für den Wirtschaftsstandort Deutschland, in: Karl Eckart/Spiridon Paraskewopoulos (Hg.): Der Wirtschaftsstandort Deutschland, Berlin 1997, S. 51–82.
- Knoll, Wolf-Rüdiger: Brandenburger Weg, in: Matthias Asche u. a. (Hg.): Brandenburgische Erinnerungsorte. Erinnerungsorte in Brandenburg, Berlin 2021, S. 329–342.
- Knoll, Wolf-Rüdiger: Die Treuhandanstalt und die Privatisierung der industriellen Tierproduktion in Eberswalde, in: Eberswalder Jahrbuch für Heimat-, Kultur- und Naturgeschichte 2020, Eberswalde 2020, S. 160–177.
- Knoll, Wolf-Rüdiger: Neue Zugänge zur Erforschung der Treuhandanstalt durch eine Fallbeispielanalyse: Die Privatisierung der Schwermaschinenbau AG Wildau, in: Lars Lüdicke (Hg.): Ausgeforscht? Neue Forschungsergebnisse zur Friedlichen Revolution 1989/90, Berlin 2020, S. 66–85, www.deutsche-gesellschaft-ev.de/images/Forum/Ausgeforscht/Ausgeforscht_final_19052020.pdf (Zugriff am 13.1.2022).
- Knoll, Wolf-Rüdiger: Zwischen Abbruch und Aufbruch. Die Treuhandanstalt und der Verkauf der Stahlwerke Hennigsdorf und Brandenburg im Kontext der europäischen Stahlkrise, in: Hoffmann (Hg.): Transformation einer Volkswirtschaft, S. 143–160.
- Kohl, Horst u. a. (Hg.): Die Bezirke der Deutschen Demokratischen Republik, Gotha 1974.
- Kollmorgen, Raj: Zwischen Austausch und Marginalisierung. Ostdeutsche in den Eliten nach der Vereinigung, in: Lange Wege der deutschen Einheit, 26.5.2020, <https://www.bpb.de/geschichte/deutsche-einheit/lange-wege-der-deutschen-einheit/310065/ostdeutsche-in-den-eliten> (Zugriff am 13.1.2022).
- Kollmorgen, Raj/Merkel, Wolfgang/Wagener, Hans-Jürgen: Transformation und Trans-

- formationsforschung. Zur Einführung, in: diess. (Hg.): Handbuch Transformationsforschung, Wiesbaden 2015, S. 11–27.
- König, Klaus: Personalpolitik bei der Transformation einer Kaderverwaltung in Deutschland, in: Wolfgang Seibel/Arthur Benz (Hg.): Regierungssystem und Verwaltungspolitik. Beiträge zu Ehren von Thomas Ellwein, Opladen 1995, S. 154–167.
- Kopp, Hans: Die Rathenower Brillenglasherstellung, in: Götze/Mertens (Hg.): Wiege der optischen Industrie, S. 50–71.
- Köster, Peter/Reuber, Paul: Eisenhüttenstadt. Anpassungsprobleme einer Stahlregion nach der Wiedervereinigung Deutschlands, in: Europa Regional (1995) 3, S. 1–8.
- Köstering, Heinz: Vier Jahre Verwaltungsaufbau im Land Brandenburg – Rezeption, Evolution oder Innovation?, in: Verwaltungsrundschau (1995) 3, S. 83–89.
- Kotsch, Detlef: Das Bundesland Brandenburg (1990–1993) – Ausblick, in: Materna/Ribbe (Hg.): Brandenburgische Geschichte, S. 795–800.
- Kotsch, Detlef: Das Land Brandenburg zwischen Auflösung und Wiederbegründung. Politik, Wirtschaft und soziale Verhältnisse in den Bezirken Potsdam, Frankfurt (Oder) und Cottbus in der DDR (1952–1990), Berlin 2001.
- Kowalczyk, Ilko-Sascha: Die Übernahme. Wie Ostdeutschland Teil der Bundesrepublik wurde, München 2019.
- Kowol, Uli: Innovationsnetzwerke. Technologieentwicklung zwischen Nutzungsvisionen und Verwendungspraxis, Wiesbaden 1998.
- Krämer, Hans R.: Mittel und Verfahren der EG-Wettbewerbspolitik, Kiel 1986.
- Kranunion GmbH (Hg.): Die Geschichte der Unternehmen der Kranunion, Leipzig 2013.
- Krätke, Stefan/Heeg, Susanne/Stein, Rolf: Regionen im Umbruch. Probleme der Regionalentwicklung an den Grenzen zwischen »Ost« und »West«, Frankfurt am Main/New York 1997.
- Krause, Bernd: Der »Blitz« aus Brandenburg – die Opel-Werke, in: Heinrich u. a. (Hg.): Stahl und Brennbabor, S. 447–449.
- Krause, Bernd: Fahrräder, Automobile und Traktoren, in: Heinrich u. a. (Hg.): Stahl und Brennbabor, S. 433–437.
- Krause, Christine/Rieger, Manfred/Städter, Angelika: Chronik Chemiefaserwerk »Herbert Warnke« Wilhelm-Pieck-Stadt Guben 1959–1970, Teil 1: Chemie Gigant an der Friedensgrenze, Cottbus 2009.
- Kronauer, Martin/Vogel, Berthold: Regionale Arbeitsmarktentwicklung und Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland, in: Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (Hg.): Mitteilungen (1994) 21, S. 77–97.
- Kröplin Regina/Schnecking, Wolfgang: Ostdeutsche Frauen im Transformationsprozess. Auswirkungen veränderter gesellschaftlicher Rahmenbedingungen auf das Geschlechterverhältnis, in: Bertram/Kreher/Müller-Hartmann (Hg.): Systemwechsel zwischen Projekt und Prozess, S. 283–317.
- Kühl, Jürgen/Schaefer, Reinhard/Wahse, Jürgen: Beschäftigungsperspektiven von Treuhandunternehmen, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 24 (1991) 3, S. 501–513.
- Küster, André Simic/Gül, Okan/Lauenstein, Philipp: Branchenanalyse Stahlindustrie – Entwicklungstrends und Zukunftschancen, Düsseldorf 2017, https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_352.pdf (Zugriff am 13.1.2022).
- Laabs, Dirk: Der deutsche Goldrausch. Die wahre Geschichte der Treuhand, München 2012.

- Land, Rainer: Fragmentierte Wirtschaftsstrukturen zwischen Deindustrialisierung, Stagnation und Innovation, in: Berliner Debatte Initial (2000) 17, S. 27–38.
- Lang, Jochen: Regionale Wirtschaftsförderung in den neuen Bundesländern. Ein Vergleich von Evaluationen und Weiterentwicklung der Förderung, in: Bertram/Kreher/Müller-Hartmann (Hg.): Systemwechsel zwischen Projekt und Prozess, S. 53–87.
- Lang, Rainhart/Steger, Thomas: Vom »Vorreiter« der Wende über das »Co-Management« zum »Erfüllungsgehilfen«? – Das Selbstverständnis von ostdeutschen Betriebsräten im Wandel, in: Thomas Breisig (Hg.): Mitbestimmung, Gesellschaftlicher Auftrag und ökonomische Ressource. Festschrift für Hartmut Wächter, München 1999, S. 85–117.
- Langerwisch, Peik: Organisation von Forschung und Entwicklung in Japan. Eine empirische Untersuchung am Beispiel von Unternehmen des japanischen Werkzeugmaschinenbaus, Berlin 2000.
- Laufer, Jochen: Politik und Bilanz der sowjetischen Demontagen in der SBZ/DDR 1945–1950, in: Rainer Karlsch/ders. (Hg.): Sowjetische Demontagen 1944–1949. Hintergründe, Ziele und Wirkungen, Berlin 2002, S. 31–78.
- Lausitzer und Mitteldeutsche Bergbau-Verwaltungsgesellschaft (Hg.): Zwei Jahrzehnte Braunkohlesanierung. Eine Zwischenbilanz, Senftenberg 2010.
- Lehmbruch, Gerhard: Die deutsche Vereinigung. Strukturen und Strategien, in: Politische Vierteljahresschrift 32 (1991) 4, S. 585–604.
- Lehmbruch, Gerhard: Institutionentransfer im Prozess der Vereinigung. Zur politischen Logik der Verwaltungsintegration in Deutschland, in: Wolfgang Seibel (Hg.): Verwaltungsintegration und Verwaltungspolitik im Prozess der deutschen Einigung, Baden-Baden 1992, S. 41–66.
- Lepsius, Rainer M.: Zur generellen Situation der Sozialwissenschaften in der bisherigen DDR und im vereinten Deutschland, in: Wolfgang Zapf/Georg Thurn (Hg.): Zur Lage der sozialwissenschaftlichen Forschung in der ehemaligen DDR. Wissenschaftliche Interessen, Forschungserfahrungen, Strukturprobleme, Kooperationswege, Berlin 1990, S. 16–19.
- Leupolt, Bärbel: Industriestruktur in Berlin-Brandenburg. Genese und Entwicklungschancen, in: Karl Eckart/Joachim Marcinek/Hans Viehrig (Hg.): Räumliche Bedingungen und Wirkungen des sozial-ökonomischen Umbruchs in Berlin-Brandenburg, Berlin 1993, S. 77–104.
- Liebscher, Reinhard/Schmidke, Heidrun: Frauen im ostdeutschen Transformationsprozess. Das Beispiel Brandenburg, in: Informationen zur Raumentwicklung (2001) 2/3, S. 119–126.
- Linde, Jürgen: Der Neuaufbau eines Landes. Das Beispiel Brandenburg, in: Staatswissenschaften und Staatspraxis (1991) 2, S. 282–303.
- Lissitsa, Alexej/Rothe, Andrea: Der ostdeutsche Agrarsektor im Transformationsprozess. Ausgangssituation, Entwicklung und Problembereiche, Discussion Paper, Institute of Agricultural Development in Central and Eastern Europe, Halle 2005.
- Luft, Christa: Die Treuhand. Die größte Vernichtung von Produktivvermögen in Friedenszeiten, in: Rosa-Luxemburg-Stiftung (Hg.): Schicksal Treuhand – Treuhand-Schicksale, S. 16–20.
- Löbke, Klaus: Die Chemiefaserindustrie am Standort Deutschland. Struktur, Standortbedingungen und Entwicklungsperspektiven bis 2020, Düsseldorf 2008.

- Lorenz, Astrid: Aufstieg, Ausstieg, Umstieg. Elitenwechsel in Brandenburg, in: Brandenburgische Landeszentrale für politische Bildung (Hg.): Neuanfang in Brandenburg, S. 173–195.
- Lotzmann, Edith: Territoriale Auswirkungen des großflächigen Braunkohlenbergbaus im Bezirk Cottbus bei besonderer Beachtung der Siedlungsstruktur, in: Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung: Informationen zur Raumentwicklung (1990) 4, S. 255–272.
- Lucke, Bernd: Die Privatisierungspolitik der Treuhandanstalt. Eine ökonomische Analyse, in: Depenheuer/Paqué (Hg.): Einheit – Eigentum – Effizienz, S. 101–113.
- Ludwigsfelder Geschichtsverein e. V.: Chronik 1945–1965, <https://www.ludwigsfelder-geschichtsverein.de/geschichte/chronik-1945-1965/> (Zugriff am 13.1.2022).
- Lufthansa Technik AG (Hg.): Lufthansa Technik. Die Geschichte, Hamburg 2005.
- Lüken, Reinhard: Treuhand/BvS. Unternehmenspolitik und Organisationsentwicklung in der Transformation, Münster 1998.
- Lungwitz, Ralph-Elmar/Preusche, Evelyn: Mängelwesen und Diktator? Ostdeutsche Industriemanager als Akteure betrieblicher Transformationsprozesse, in: Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 1 (1994) 3, S. 219–238.
- Lütkemeyer, Eva: Gezeitenwechsel an der Ostsee. Die Privatisierung des DDR-Schiffbaus, in: Deutschland Archiv, 5.6.2020, <https://www.bpb.de/geschichte/zeitgeschichte/deutschlandarchiv/311111/die-privatisierung-des-ddr-schiffbaus> (Zugriff am 13.1.2022).
- Macracis, Kristie: Das Ringen um wissenschaftlich-technischen Höchststand. Spionage und Technologietransfer in der DDR, in: Dieter Hoffmann/dies. (Hg.): Naturwissenschaft und Technik in der DDR, Berlin 1997, S. 59–89.
- Madarász-Lebenhagen, Jeannette (Hg.): Alltag im ostdeutschen Premnitz. Mit Kalenderblättern (1982–1984) von Hubert Biebl, Berlin 2012.
- Malycha, Andreas: Im Schlepptau der Bonner Behörden? Die Treuhand und die Einflussnahme der Bundesregierung im Frühjahr/Sommer 1990, in: Deutschland Archiv, 20.4.2020, <https://www.bpb.de/geschichte/zeitgeschichte/deutschlandarchiv/307832/im-schlepptau-der-bonner-behoerden#footnode8-8> (Zugriff am 13.1.2022).
- Malycha, Andreas: Vom Hoffnungsträger zum Prügelknaben. Die Treuhandanstalt zwischen wirtschaftlichen Erwartungen und politischen Zwängen 1989–1994, Berlin 2022.
- Manstein, Gero von: Die Haftung der Leitungsorgane von Treuhandunternehmen im Wandel der Rechtsordnung auf dem Gebiet der ehemaligen DDR, Berlin 1997.
- Mark, James u. a.: 1989: A Global History of Eastern Europe, Cambridge 2019.
- Materna, Ingo: Brandenburg in der Weimarer Republik (1918–1933), in: ders./Ribbe (Hg.): Brandenburgische Geschichte, S. 561–618.
- Materna, Ingo: Die Mark als Industriestandort im 19. und 20. Jahrhundert, in: Enders/Neitmann (Hg.): Brandenburgische Landesgeschichte heute, S. 91–102.
- Materna, Ingo/Ribbe, Wolfgang (Hg.): Brandenburgische Geschichte, Berlin 1995.
- Matthes, Felix Christian: Stromwirtschaft und deutsche Einheit. Eine Fallstudie zur Transformation der Elektrizitätswirtschaft in Ost-Deutschland, Berlin 2000.
- Mau, Steffen: Lützen Klein, Leben in der ostdeutschen Transformationsgesellschaft, Berlin 2019.

- Meinrich, Theodor: Die Bevölkerung, in: Ernst Friedel/Robert Mielke (Hg.): *Landeskunde der Provinz Brandenburg*, Bd. 2: Die Geschichte, Berlin 1910, S. 53–112.
- Meyer-Hesemann, Wolfgang: Hilfen zum Aufbau von Verwaltung und Justiz in den neuen Ländern – dargestellt am Beispiel der Zusammenarbeit zwischen den Ländern Brandenburg und Nordrhein-Westfalen, in: *Verwaltungs-Archiv* (1991) 82, S. 578–591.
- Michael, Mara/Metzner, Thorsten: Matthias Platzeck. Die Biografie, München 2006.
- Mieck, Ilja: *Kleine Wirtschaftsgeschichte der neuen Bundesländer*, Stuttgart 2009.
- Milev, Yana: *Das Treuhand-Trauma. Die Spätfolgen der Übernahme*, Berlin 2020.
- Misselwitz, Hans: Regionale Aspekte politischer Kultur – Was bleibt vom »Brandenburger Weg«?, in: *Biss public – Beiträge zur sozialwissenschaftlichen Diskussion* (1996) 18, S. 65–70.
- Mosen, Marcus/Wandel, Eckhard: Abwicklung nicht sanierungsfähiger Unternehmen durch die Treuhandanstalt, in: Fischer/Hax/Schneider (Hg.): *Das Unmögliche wagen*, S. 283–314.
- Muchow, Heinz: *Wie Wittenberge einst die Stadt der Nähmaschinen wurde*, Wittenberge 1999.
- Müller, Hans-Heinrich/Müller, Harald: Brandenburg als preußische Provinz. Das 19. Jahrhundert bis 1871, in: Materna/Ribbe (Hg.): *Brandenburgische Geschichte*, S. 395–502.
- Münzner, Rolf/Piech, Gisela: *Beiträge zur Industriegeschichte der Stadt Teltow*, Teltow 1995.
- Nägele, Frank: *Regionale Wirtschaftspolitik im kooperativen Bundesstaat. Ein Politikfeld im Prozess der deutschen Wiedervereinigung*, Opladen 1996.
- Nägele, Frank: *Strukturpolitik wider Willen?*, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte* (1994) 43/44, S. 43–52.
- Neckel, Sieghard: *Waldleben. Eine ostdeutsche Stadt im Wandel seit 1989*, Frankfurt am Main/New York 1999.
- von Netzer, Jörg: *Textilindustrie unter Konkurrenzdruck*, in: Norbert Berthold/Karl-Hans Hartwig (Hg.): *Veränderte Arbeitsteilung in Europa. Brauchen wir eine Industriepolitik?*, Baden-Baden 1994, S. 29–39.
- Nicolaus, Herbert: ArcelorMittal Eisenhüttenstadt und seine historischen Transformationen, in: Rasch/ders. (Hg.): *Transformationsprozess der DDR-Stahlindustrie*, S. 127–140.
- Nicolaus, Herbert/Schmidt, Lutz: *Einblicke. 50 Jahre EKO Stahl, Eisenhüttenstadt 2000*.
- Niebur, Joachim: *Zwischen Stilllegung und Privatisierung. Die Sanierung eines Stahlstandortes*, in: Martin Heidenreich (Hg.): *Kontinuität und Wandel in ostdeutschen Betrieben*, Berlin 1992, S. 95–108.
- Niedbalski, Bernd: *Deutsche Zentralverwaltungen und die Deutsche Wirtschaftskommission (DWK). Ansätze zur zentralen Wirtschaftsplanung in der SBZ 1945–1948*, in: *Vierteljahreshefte für Zeitgeschichte* 33 (1985) 3, S. 456–477.
- Obermüller, Manfred: *Handbuch Insolvenzrecht für die Kreditwirtschaft*, Wiesbaden 1991.
- Oel, Hans-Ulrich: *Regionale Aufbaustäbe. Ein Instrument der Regionalen Entwicklungsplanung*, in: Sibylle Meyer/Eva Schulze (Hg.): *Ein Puzzle, das nie aufgeht! Stadt, Region und Individuum in der Moderne*, Berlin 1994, S. 147–154.
- Offe, Claus: *Das Dilemma der Gleichzeitigkeit. Demokratisierung und Marktwirtschaft in Osteuropa*, in: *Merkur* 45 (1991) 4, S. 279–292.

- Oschmann, Arndt: Politisch-institutionelle Wirkungen des »Treuhand-Regimes« in Ostdeutschland, 1995–2001. Stärkung zentralistischer Strukturen im Bundesstaat oder Anpassung an die föderative Normalverfassung?, Konstanz 2002, <https://d-nb.info/965816095/34> (Zugriff am 13.1.2022).
- Oschmiansky, Frank: Beschäftigung schaffende Maßnahmen, in: Bundeszentrale für politische Bildung, 1.9.2020, <https://www.bpb.de/themen/arbeit/arbeitsmarktpolitik/317166/beschaeftigung-schaffende-massnahmen> (Zugriff am 13.1.2022).
- Ostwald, Werner (Hg.): Raumordnungsreport '90. Daten und Fakten zur Lage in den ostdeutschen Ländern, Berlin 1990.
- Padberg, Heinz: Finanzpolitische Probleme und Perspektiven des Landes Brandenburg, in: Balderjahn/Gloede (Hg.): Wirtschaftsraum Brandenburg, S. 21–28.
- Pahlow, Louis/Steiner, André: Die Carl-Zeiss-Stiftung in Wiedervereinigung und Globalisierung 1989–2004, Göttingen 2017.
- Paqué, Karl-Heinz/Schröder, Richard: Gespaltene Nation? Einspruch! 30 Jahre Deutsche Einheit, Zürich 2020.
- Paraskewopoulos, Spiridon: Von der sozialistischen Zentralverwaltungswirtschaft über die Treuhand zur sozialen Marktwirtschaft, in: Heydemann/Paqué (Hg.): Planwirtschaft – Privatisierung – Marktwirtschaft, S. 93–110.
- Peters, Hans Rudolf: Regionalisierte Strukturpolitik für Ostdeutschland?, in: Wirtschaftsdienst (1992) 4, S. 196–201.
- Pilz, Kristin: Außer Betrieb. Industriekultur im Finowtal, Berlin 2018.
- Pleschak, Franz/Fritsch, Michael/Stummer, Frank: Industrieforschung in den neuen Bundesländern, Berlin/Heidelberg 2000.
- Plumpe, Werner: »Moden und Mythen«. Die Wirtschaft als Thema der Geschichtsschreibung im Umbruch 1960 bis 1980, in: Dieter Hein/Klaus Hildebrand/Andreas Schulz (Hg.): Historie und Leben. Der Historiker als Wissenschaftler und Zeitgenosse. Festschrift für Lothar Gall zum 70. Geburtstag, München 2006, S. 209–234.
- Pötzl, Norbert F.: Der Treuhand-Komplex. Legenden. Fakten. Emotionen, Hamburg 2019.
- Raab, Jörg: Steuerung von Privatisierung. Eine Analyse der Steuerungsstrukturen der Privatisierung der ostdeutschen Werft- und Stahlindustrie 1990–1994, Wiesbaden 2002.
- Radtke, Wolfgang: Brandenburg im 19. Jahrhundert (1815–1914/18). Die Provinz im Spannungsfeld von Peripherie und Zentrum, Berlin 2016.
- Radtke, Wolfgang: Gewerbefreiheit, Industrialisierung und neuer Mittelstand in Brandenburg vornehmlich in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts, in: Industrie- und Handelskammer Cottbus (Hg.): Brandenburgs Mittelstand. Auf dem langen Weg von der Industrialisierung zur Marktwirtschaft des 21. Jahrhunderts, Münster 2008, S. 183–212.
- Rafalski, Hans Jörg: Erosion. Spuren der Industriekultur im Finowtal, Berlin 2016.
- Raphael, Lutz: Jenseits von Kohle und Stahl. Eine Gesellschaftsgeschichte Westeuropas nach dem Boom, Berlin 2019.
- Rasch, Manfred/Nicolaus, Herbert (Hg.): Zum Transformationsprozess der DDR-Stahlindustrie zwischen Plan- und Marktwirtschaft, Essen 2016.
- Rau, Christian: Eine widersprüchliche Beziehung. Die Treuhandanstalt und die Gewerkschaften, in: Deutschland Archiv, 27.4.2020, www.bpb.de/308289 (Zugriff am 13.1.2022).

- Rau, Christian: Ein »gewerkschaftsfreier Raum?« Gewerkschaftsstrukturen und -kulturen in Ostdeutschland in den frühen 1990er Jahren, in: Hoffmann/Brunnbauer (Hg.): Transformation als soziale Praxis, S. 80–92.
- Rau, Christian: Die verhandelte »Wende«. Die Gewerkschaften, die Treuhand und der Beginn der Berliner Republik, Berlin 2022.
- Rauschnabel, Marcus: Sanierungsstrategien der Treuhandanstalt. Das Modell der Management KG, Wiesbaden 1996.
- Reulen, Stephanie: Staatliche Institutionenbildung in Ostdeutschland. Aufgaben, Interessen, Ideen, Wiesbaden 2004.
- Reuter, Richard: Dumping aus marktökonomischer Sicht, Wiesbaden 1996.
- Ribbe, Wolfgang: Berlin-Brandenburg als historisches Verflechtungsgebiet, in: Marcel Piethe (Hg.): Hie gut Brandenburg allewege. Die Mark Brandenburg. Landeskundliche Beiträge. Festschrift auf 20 Jahre »Die Mark Brandenburg«, Berlin 2010, S. 68–76.
- Ribbe, Wolfgang: Das Land Brandenburg in der SBZ/DDR (1945–1952), in: Materna/ders. (Hg.): Brandenburgische Geschichte, S. 677–726.
- Richter, Martin: Die Transformation der ostdeutschen Elektrizitätswirtschaft. Eine Sektorstudie zum Umbau der ostdeutschen Ökonomie, Konstanz 1996.
- Richter, Martin: Zwischen Konzernen und Kommunen. Die Strom- und Gaswirtschaft, in: Czada/Lehmbruch (Hg.): Transformationspfade in Ostdeutschland, S. 113–141.
- Ritter, Gerhard A.: The Social Policy of Unification and its Consequences for the Transformation of the Economy in the New Eastern States, in: Berghoff/Balbier (Hg.): Falling behind or Catching up, S. 217–223.
- Röber, Wolfgang/Völzer, Klaus/Wuttke, Lothar A. K. Betriebsprofil des VEB Nähmaschinenwerkes Wittenberge, http://www.naehmaschinenwerk.de/naehmaschinenwerk_betriebsprofil/seite05.htm (Zugriff am 19.4.2019, Portal mittlerweile abgeschaltet).
- Roesler, Jörg: Die Integration der Umsiedler in die Volkswirtschaft der DDR und die Entstehung der Umsiedler-Neubauern, Maschinenschrift 1986.
- Roesler, Jörg: Nur den Anforderungen des Marktes verpflichtet? Autokratische Züge und demokratische Ansätze der Treuhandprivatisierung, in: Deutschland Archiv, 7.3.2011, <https://www.bpb.de/geschichte/zeitgeschichte/deutschlandarchiv/54068/treuhandprivatisierung?p=all> (Zugriff am 13.1.2022).
- Roesler, Jörg: Schwarze Pumpe – ein »Schlüsselbetrieb« der DDR-Volkswirtschaft?, in: Günter Bayerl (Hg.): Braunkohleveredlung im Niederlausitzer Revier. 50 Jahre Schwarze Pumpe, Münster u. a. 2009, S. 105–118.
- Roesler, Jörg: Strukturpolitik und Wirtschaftsplanung in der Industrie der DDR, in: Grüner/Mecking (Hg.): Wirtschaftsräume und Lebenschancen, S. 59–76.
- Roesler, Jörg: Vom Volk zum Eigentum, in: Rosa-Luxemburg-Stiftung (Hg.): Schicksal Treuhand – Treuhand-Schicksale, S. 8–15.
- Roesler, Jörg/Semmelmann, Dagmar: Vom Kombinat zur Aktiengesellschaft. Ostdeutsche Energiewirtschaft im Umbruch in den 1980er und 1990er Jahren, Bonn 2005.
- Röncke, Frank: Schrader-Typen-Chronik. IFA W 50, L 60. 1965–1990, Stuttgart 2013.
- Rosa-Luxemburg-Stiftung (Hg.): Schicksal Treuhand – Treuhand-Schicksale. Begleitbuch zur gleichnamigen Ausstellung, Berlin 2019.
- Roth, Klaus: Arbeit im Sozialismus – Arbeit im Postsozialismus. Erkundungen zum Arbeitsleben im östlichen Europa, Münster 2004.
- Rudolph, Helmut: Beschäftigungsstrukturen in der DDR vor der Wende. Eine Typisie-

- rung von Kreisen und Arbeitsämtern, in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 23 (1990) 4, S. 474–503.
- Satjukow, Silke: Besatzer: »Die Russen« in Deutschland, 1945–1994, Göttingen 2008.
- Sattler, Friederike: Demontagen und Reparationsentnahmen als Problem der beginnenden Wirtschaftsplanung in der SBZ. Das Beispiel der Provinz Brandenburg (1945–1947), in: Rainer Karlsch/Jochen Laufer (Hg.): *Sowjetische Demontagen 1944–1949. Hintergründe, Ziele und Wirkungen*, Berlin 2002, S. 329–370.
- Sattler, Friederike: *Wirtschaftsordnung im Übergang. Politik, Organisation und Funktion der KPD/SED im Land Brandenburg bei der Etablierung der zentralen Planwirtschaft in der SBZ/DDR 1945–52*, 2 Bde., Münster 2002.
- Sattler, Sven: Das Mercedes-Benz Werk Ludwigsfelde und 30 Jahre Mauerfall, in: *Daimler. Magazin für Mobilität und Gesellschaft*, <https://www.daimler.com/magazin/kultur/ludwigsfelde-mauerfall.html> (Zugriff am 13.1.2022).
- Scherf, Konrad: Besonderheiten des ostdeutschen Transformationsprozesses im Raum Berlin/Brandenburg, in: Jiri Musil/Wendelin Strubelt (Hg.): *Räumliche Auswirkungen des Transformationsprozesses in Deutschland und bei den östlichen Nachbarn*, Wiesbaden 1997, S. 223–248.
- Schlottmann, Antje: Rekonstruktion alltäglicher Raumkonstruktionen. Eine Schnittstelle von Sozialgeographie und Geschichtswissenschaft?, in: Alexander C. T. Geppert/Uffa Jensen/Jörn Weinhold (Hg.): *Ortsgespräche. Raum und Kommunikation im 19. und 20. Jahrhundert*, Bielefeld 2015, S. 107–134.
- Schmidt, Helmut: *Handeln für Deutschland*, Berlin 1993.
- Schmidt, Reiner: Aufgaben und Struktur der Treuhandanstalt im Wandel der Wirtschaftslage, in: Peter Hommelhoff (Hg.): *Treuhandunternehmen im Umbruch. Recht und Rechtswirklichkeit beim Übergang in die Marktwirtschaft*, Köln 1991, S. 17–38.
- Schmidt, Rudi: Restrukturierung und Modernisierung der ostdeutschen Industrie, in: Bertram/Kollmorgen (Hg.): *Die Transformation Ostdeutschlands*, S. 163–193.
- Schmieder, Eberhard: *Wirtschaft und Bevölkerung*, in: Hans Herzfeld/Gerd Heinrich (Hg.): *Berlin und die Provinz Brandenburg im 19. und 20. Jahrhundert*, Berlin 1968, S. 309–422.
- Schmieding, Holger: *Die ostdeutsche Wirtschaftskrise: Ursachen und Lösungsstrategien. Anmerkungen im Lichte der westdeutschen Erfahrungen von 1948 und des polnischen Beispiels von 1990*, Kiel 1991.
- Schnaus, Julia: Das leise Sterben einer Branche. Der Niedergang der westdeutschen Bekleidungsindustrie in den 1960er/70er Jahren, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 62 (2017) 1, S. 9–33.
- Scholtyssek, Joachim: *Der Aufstieg der Quandts. Eine deutsche Unternehmerdynastie*, München 2011.
- Schöneich, Michael: Kommunale Wirtschaftsentwicklung – Anforderungen an die Treuhandanstalt, in: Rainer Pitschas (Hg.): *Verwaltungsintegration in den neuen Bundesländern*, Berlin 1993, S. 117–130.
- Schröder, Richard: Wer beherrscht den Osten?, in: *Deutschland Archiv*, 4.7.2019, <https://www.bpb.de/geschichte/zeitgeschichte/deutschlandarchiv/293406/wer-beherrscht-den-osten> (Zugriff am 13.1.2022).
- Schroeder, Wolfgang: *Das Modell Deutschland auf dem Prüfstand. Zur Entwicklung der industriellen Beziehungen in Ostdeutschland 1990–2000*, Wiesbaden 2000.

- Schroeder, Wolfgang: Industrielle Beziehungen in Ostdeutschland. Zwischen Transformation und Standortdebatte, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte* (1996) 40, S. 25–34.
- Schuhmann, Annette: Kulturarbeit im sozialistischen Betrieb. Gewerkschaftliche Erziehungspraxis in der SBZ/DDR 1946–1970, Köln/Weimar/Wien 2006.
- Schultze, Sven: Abbruch, Umbruch. Eine Wirtschaftsgeschichte des Landes Brandenburg 1945–1952, in: Michael C. Bienert/Hermann Wentker (Hg.): *Das Land Brandenburg in der SBZ und frühen DDR (1945 bis 1952)*, unveröffentlichtes Manuskript, Berlin 2022.
- Schuster, Frank: Thüringens Weg in die Soziale Marktwirtschaft. Privatisierung, Sanierung, Aufbau. Eine Bilanz nach 25 Jahren, Köln u. a. 2015.
- Schuster, René: Das Cottbuser Heizkraftwerk – Millionengrab dank Braunkohletechnik. Die Entwicklung anhand von Zitaten aus der Regionalpresse der Jahre 1993 bis 2009, Cottbus 2009.
- Schwalbach, Joachim: Arbeitsschwerpunkte der Treuhandanstalt, in: Fischer/Hax/Schneider (Hg.): *Das Unmögliche wagen*, S. 175–210.
- Seibel, Wolfgang: Die gescheiterte Wirtschaftsreform in der DDR 1989/1990, 4.3.2010, <https://www.bpb.de/apuz/32891/die-gescheiterte-wirtschaftsreform-in-der-ddr-1989-1990?p=all> (Zugriff am 13.1.2022).
- Seibel, Wolfgang: Die »Treuhand« als »Winkelried«. Privatisierungsagentur und Stabilisierungsfaktor, in: *Der Bürger im Staat* 50 (2000) 4, S. 231–236.
- Seibel, Wolfgang: Die Treuhandanstalt. Eine Studie über Hyperstabilität, in: Helmut Wollmann u. a. (Hg.): *Transformation der politisch-administrativen Strukturen in Ostdeutschland*, Opladen 1997, S. 169–222.
- Seibel, Wolfgang: Innovation, Imitation und Persistenz – Muster staatlicher Institutionenbildung in Ostdeutschland, in: Eisen/Wollmann (Hg.): *Institutionenbildung in Ostdeutschland*, S. 359–416.
- Seibel, Wolfgang: Nicht-intendierte wirtschaftliche Folgen politischen Handelns. Die Transformationspolitik des Bundes in Ostdeutschland seit 1990, in: ders./Arthur Benz (Hg.): *Regierungssystem und Verwaltungspolitik. Beiträge zu Ehren von Thomas Ellwein*, Opladen 1995, S. 216–251.
- Seibel, Wolfgang: Strategische Fehler oder erfolgreiches Scheitern? Zur Entwicklung der Treuhandanstalt 1990–1993, in: *Politische Vierteljahresschrift* 35 (1994) 1, S. 3–39.
- Seibel, Wolfgang: Umstrittene Organisationen. Theoriekonzepte, Falltypologien und interdisziplinäre Forschung, in: Marcus Böick/Marcel Schmeer (Hg.): *Im Kreuzfeuer der Kritik. Umstrittene Organisationen im 20. Jahrhundert*, Frankfurt am Main/New York 2020, S. 69–86.
- Seibel, Wolfgang: Verwaltete Illusionen. Die Privatisierung der DDR-Wirtschaft durch die Treuhandanstalt und ihre Nachfolger 1990–2000, Frankfurt am Main 2005.
- Seibel, Wolfgang/Kapferer, Stefan: Die organisatorische Entwicklung der Treuhandanstalt, in: Fischer/Hax/Schneider (Hg.): *Das Unmögliche wagen*, S. 111–147.
- Seidel, Andreas: *Eisenhüttenstadt. Erste Sozialistische Stadt Deutschlands*, Hamburg 1995.
- Seifert, Karl-Dieter: *Weg und Absturz der Interflug. Die Geschichte des Unternehmens*, Zweibrücken 2008.
- Seikel, Daniel: *Der Kampf um öffentlich-rechtliche Banken. Wie die Europäische Kommission Liberalisierung durchsetzt*, Frankfurt am Main/New York 2013.

- Seitz, Helmut: Migration, Arbeitsmarkt, Wirtschaft und öffentliche Finanzen in Brandenburg und in den anderen ostdeutschen Ländern, Frankfurt (Oder) 1998.
- Sponholz, Wolfgang/von Treskow, Sieglinde: Stahlstandort am Silokanal, in: Gerd Heinrich u. a. (Hg.): Stahl und Brennabor. Die Stadt Brandenburg im 19. und 20. Jahrhundert, Potsdam 1998, S. 419–432.
- Starke, Lothar: Vom hydraulischen Regler zum Prozessleitsystem. Die Erfolgsgeschichte der Askania-Werke Berlin und der Geräte- und Reglerwerke Teltow. 140 Jahre Industriegeschichte, Tradition und Zukunft, Berlin 2009.
- Steiner, André: Die Deutsche Wirtschaftskommission zwischen realwirtschaftlichen Zwängen und machtpolitischen Ambitionen, in: Detlev Brunner/Werner Müller/Andreas Röpcke (Hg.): Land – Zentrale – Besatzungsmacht. Landesverwaltung und Landesregierung in der Sowjetischen Besatzungszone, Frankfurt am Main 2003, S. 153–170.
- Steiner, André: Wirtschaftsgeschichte, in: Docupedia-Zeitgeschichte, 15.10.2013, http://docupedia.de/zg/steiner_wirtschaftsgeschichte_v1_de_2013 (Zugriff am 13.1.2022).
- Stiftung Familienunternehmen (Hg.): Industrielle Familienunternehmen in Ostdeutschland. Von der Jahrhundertwende bis zur Gegenwart, München 2019.
- Strauß, Olaf: Die Kernforschung und Kerntechnologieentwicklung in der DDR 1945–1965. Rahmenbedingungen, Politik der Staatspartei und Umsetzung, Greifswald 2011, <https://d-nb.info/1037081196/34> (Zugriff am 13.1.2022).
- Streit, Manfred E.: Die deutsche Währungsunion, in: Deutsche Bundesbank (Hg.): Fünfzig Jahre Deutsche Mark, S. 708–711.
- Sywottek, Arnold: Wirtschafts- und sozialpolitische Entwicklungen als Legitimationsbasis im deutsch-deutschen Systemgegensatz, in: Christoph Kleßmann/Hans Mischelwitz/Günter Wichert (Hg.): Deutsche Vergangenheiten – eine gemeinsame Herausforderung. Der schwierige Umgang mit der doppelten Nachkriegsgeschichte, Berlin 1999, S. 161–175.
- Teichert, Olav: Die Treuhandanstalt im politischen und wirtschaftlichen Vereinigungsprozess Deutschlands, Kassel 2001, <https://olavteichert.de/wp-content/uploads/2019/07/DIE-TREUHANDANSTALT-24032016-OT3-br.pdf> (Zugriff am 13.1.2022).
- Teller, Jürgen: Zum Außenhandel der DDR mit landwirtschaftlichen Erzeugnissen, in: Agrarwirtschaft: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Marktforschung und Agrarpolitik 126 (1990) 5, S. 141–148.
- Ther, Philipp: Neoliberalismus, in: Docupedia-Zeitgeschichte, 5.7.2016, http://docupedia.de/zg/ther_neoliberalismus_v1_de_2016 (Zugriff am 13.1.2022).
- Thieme, Jörg: Notenbank und Währung der DDR, in: Deutsche Bundesbank (Hg.): Fünfzig Jahre Deutsche Mark, S. 609–654.
- Thomas, Michael: Nach der Zukunft. Weiterleben in alten Industrieregionen, in: ders. (Hg.): Transformation moderner Gesellschaften, S. 141–175.
- Thomas, Michael (Hg.): Transformation moderner Gesellschaften und Überleben in alten Regionen. Debatten und Deutungen, Münster u. a. 2011.
- Tooze, Adam: Ökonomie der Zerstörung. Die Geschichte der Wirtschaft im Nationalsozialismus, München 2007.
- Traditionsverein »Glückauf Schwarze Pumpe« e. V. (Hg.): 50 Jahre Industriestandort Schwarze Pumpe. Aufbau und Entwicklung des Kombines Schwarze Pumpe zu einem Kohleveredlungs- und Gaskombinat. Rückblicke in die Vergangenheit, Ein-

- blicke in die Entwicklung des Kohlekombinates, Ausblicke in die Zukunft des Industriestandortes, Hoyerswerda 2005.
- Trecker, Max: Neue Unternehmer braucht das Land. Die Genese des ostdeutschen Mittelstands nach der Wiedervereinigung, Berlin 2022.
- Tröger, Mandy: Die Treuhand und die Privatisierung der DDR-Presse, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (2019) 35–37, S. 34–39.
- Valerius, Gabriele: Gleiche Chancen ungenutzt? Erwerbsbiographische Mobilitätspfade im ostdeutschen Transformationsprozess zwischen 1990 und 1996. Studie zum beruflichen Verbleib einer ausgewählten Ingenieurgruppe des VEB Halbleiterwerk Frankfurt (Oder), Frankfurt (Oder) 1998.
- Verein der Ingenieure, Techniker und Wirtschaftler der Region Dahme-Spreewald e. V. (Hg.): Pulver, Dampf- und Schwermaschinen. Aus der einhundertjährigen Geschichte des Industriestandortes Wildau bei Berlin, Horb am Neckar 2003.
- Veritasklub e. V. (Hg.): Buchedition »Nähmaschinenwerk«, 10 Bde., Wittenberge 2006–2014.
- Vesper, Dirk: Sind die Finanzprobleme in Ostdeutschland durch die Neuordnung des Finanzausgleichs gelöst? Zur Finanzlage der ostdeutschen Länder und Gemeinden, in: DIW Berlin Wochenbericht 17 (1996), S. 267–276.
- Vinke, Hermann: »Ein Volk steht auf – und geht zum Arbeitsamt«. Staatsholding Treuhand als Fehlkonstruktion – die Sicht von Betroffenen, Hamburg 2021.
- Vogel, Elke: Von der deutschen Lufthansa der DDR zur Interflug GmbH. Die Anfänge der zivilen Luftfahrt in der DDR, Virtuelle Ausstellung, Berlin 2010, <https://www.bundesarchiv.de/DE/Content/Virtuelle-Ausstellungen/Von-Der-Deutschen-Luft-hansa-Der-Ddr-Zur-Interflug-Gmbh-Die-Anfange-Der-Zivilen-Luftfahrt-In-Der-Ddr/von-der-deutschen-lufthansa-der-ddr-zur-interflug-gmbh-die-anfange-der-zivilen-luftfahrt-in-der-ddr.html> (Zugriff am 13.1.2022).
- Vogler-Ludwig, Kurt: Verdeckte Arbeitslosigkeit in der DDR, in: ifo Schnelldienst, 43, 24 (1990), S. 3–10, <https://www.ifo.de/publikationen/1990/aufsatz-zeitschrift/verdeckte-arbeitslosigkeit-der-ddr#:~:text=Geht%20man%20in%20der%20DDR,Besch%C3%A4ftigte%C3%9C%20gesch%C3%A4tzt> (Zugriff am 13.1.2022).
- Volkmann, Hans-Erich: Die NS-Wirtschaft in Vorbereitung des Krieges, in: Wilhelm Deist u. a. (Hg.): Ursachen und Voraussetzungen der deutschen Kriegspolitik, Stuttgart 1979, S. 177–370.
- Vondran, Ruprecht: Probleme der Weltstahlindustrie, in: Burkhardt Röper (Hg.): Wettbewerb und Anpassung in der Stahlindustrie, Berlin 1989, S. 9–24.
- Wegener, Alexander: Die Kommunen als arbeitsmarktpolitischer Akteur, in: Hubert Heinelt/Gerhard Bosch/Bernd Reissert (Hg.): Arbeitsmarktpolitik nach der Vereinigung, Berlin 1994, S. 234–248.
- Weiß, Barbara: Der Management Buy-Out als Privatisierungsinstrument in den neuen Bundesländern, Frankfurt am Main u. a. 2001.
- Weiss, Burghard: Kernforschung und Kerntechnik in der DDR, in: Dieter Hoffman/Kristie Macrakis (Hg.): Naturwissenschaft und Technik in der DDR, Berlin 1997, S. 297–318.
- Werner, Matthias: Zur Geschichte des Fachs, in: Werner Freitag u. a. (Hg.): Handbuch Landesgeschichte, Berlin/Boston 2018, S. 3–23.
- Wetzker, Konrad (Hg.): Wirtschaftsreport. Daten und Fakten zur wirtschaftlichen Lage Ostdeutschlands, Berlin 1990.
- Wienert, Helmut: Die Stahlindustrie in der DDR, Berlin 1992.

- Wilhelm, Manfred: EKO Stahl GmbH. Der lange Weg zur Erneuerung eines Unternehmens und einer Region, in: Rüdiger Pohl (Hg.): Herausforderung Ostdeutschland. Fünf Jahre Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion, Berlin 1995, S. 329–344.
- Willisch, Andreas: Dimensionen des Umbruchs. Der lange Weg zum schnellen Absturz und die Suche nach neuen Überlebensformen, in: ders. (Hg.): Wittenberge ist überall, S. 25–48.
- Willisch, Andreas (Hg.): Wittenberge ist überall. Überleben in schrumpfenden Regionen, Berlin 2012.
- Woldt, Hans-Jürgen: Profilsuren. 80 Jahre Reifenwerk Fürstenwalde, Fürstenwalde 2020.
- Wollmann, Hellmut: Institutionenbildung in Ostdeutschland. Rezeption, Eigenentwicklung oder Innovation?, in: Eisen/ders. (Hg.): Institutionenbildung in Ostdeutschland, S. 79–112.
- Wössner, Barbara: Die Deutschlandklausel im EG-Beihilfenrecht (Art. 87 Abs. 2 lit. c EGV), Tübingen 2001.
- Wühle, Christina/Wühle, Eberhard: Die Ardel-Werke in Eberswalde, in: Eberswalder Jahrbuch für Heimat-, Kultur- und Naturgeschichte 2015, S. 158–169.
- Wühle, Eberhard: Die sowjetischen Besatzungstruppen in Eberswalde und deren Versorgung durch die Handelsorganisation Spezialhandel und den VEB Spezialbau, in: Eberswalder Jahrbuch für Heimat-, Kultur- und Naturgeschichte 2006/2007, S. 43–54.
- Ziege-Bollinger, Klaus: »Volkseigentum« marktpreisgerecht verwertet? Einflussfaktoren auf die Wertbestimmung der DDR-Industrie, in: Heydemann/Paqué (Hg.): Planwirtschaft – Privatisierung – Marktwirtschaft, S. 177–202.
- Ziegler, Astrid: Eisenbahn und Staat im Zeitalter der Industrialisierung. Die Eisenbahnpolitik der deutschen Staaten im Vergleich, Stuttgart 1996.
- Ziegler, Astrid: Regionale Transformation. Konzepte und Zwischenergebnisse einer dezentralen Wirtschaftspolitik in Ostdeutschland, in: Dirk Nolte/Ralf Sitte/Alexandra Wagner (Hg.): Wirtschaftliche und soziale Einheit Deutschlands, Köln 1995, S. 88–114.
- Ziel, Alwin: Der Weg des Landes Brandenburg in eine rechtsstaatliche öffentliche Verwaltung, in: Landes- und Kommunalverwaltung (1995) 1, S. 1–5.
- Zimmermann, Wolfgang: Die industrielle Arbeitswelt der DDR unter dem Primat der sozialistischen Ideologie, Bochum 2000, <http://webdoc.sub.gwdg.de/ebook/dissts/Bochum/Zimmermann2000.pdf> (Zugriff am 13.1.2022).
- Zschaler, Frank/Baar, Lothar/Müller, Uwe: Strukturveränderungen und Wachstumsschwankungen. Investitionen und Budget in der DDR 1949 bis 1989, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 36 (1995) 2, S. 47–74.

Abkürzungen

ABM	Arbeitsbeschaffungsmaßnahme
ABS	Gesellschaften für Arbeitsförderung, Beschäftigung und Strukturentwicklung
AFG	Arbeitsförderungsgesetz
AroV	Amt zur Regelung offener Vermögensfragen
ATLAS	Ausgewählte Treuhandunternehmen vom Land angemeldet zur Sanierung
BArch	Bundesarchiv
BBG	Barnimer Busgesellschaft
BEA	Brandenburgische Energiesparagentur
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BLG	Brandenburgische Landgesellschaft
BLHA	Brandenburgisches Landeshauptarchiv
BMAG	Berliner Maschinenbau AG
BMGB	Beteiligungs-Management-Gesellschaft Berlin mbH
BMF	Bundesministerium der Finanzen
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft
BQG	Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft Eberswalde Finow
BRABAG	Braunkohle-Benzin-Aktiengesellschaft.
BRAHA	Brandenburgische Außenhandelsagentur
BVL	Braunkohlenveredelung Lauchhammer GmbH
BvS	Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben
CFP	VEB Chemiefaserwerk »Friedrich Engels« Premnitz
CMC	Carboxymethylzellulose
CoPI	Cottbuser Planungs- und Ingenieurbüro GmbH
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DOWC	Dresdener Bank-Ost-West-Consult
EFRE	Europäischer Fonds für regionale Entwicklung
EKO	Eisenhüttenkombinat Ost
ESF	Europäischer Sozialfonds
ESPAG	Energiewerke Schwarze Pumpe AG
ESSAG	Energieversorgung Spree-Schwarze Elster AG
EVU	Energieversorgungsunternehmen
FBG	Fahrzeugbau- und Fahrzeugtechnik Beteiligungsgesellschaft mbH
FRAB	Finow Rohrleitungs- und Apparatebau GmbH
FuE	Forschung und Entwicklung
FuU	Fortbildung und Umschulung
FDGB	Freier Deutscher Gewerkschaftsbund
GRW	Gemeinschaftsaufgabe »Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur«
GRW	Geräte- und Regler-Werke Teltow
GuD	Gas- und Dampf-Kraftwerk
HEG	Halbleiter Elektronik GmbH
HFO	Halbleiterwerk Frankfurt (Oder)
HO	Handelsorganisation

IFA	Industrieverband Fahrzeugbau
IG BE	Industriegewerkschaft Bergbau und Energie
IHK	Industrie- und Handelskammer
ILB	Investitionsbank des Landes Brandenburg
ISE	Integrierte Standortentwicklung
k. A.	keine Angabe
KIM	Kombinat Industrielle Mast
KSPW	Kommission für den sozialen und politischen Wandel Ostdeutschlands
LARoV	Landesamt zur Regelung offener Vermögensfragen
LASA	Landesagentur für Struktur und Arbeit
LASA	Landesarchiv Sachsen-Anhalt
LAUBAG	Lausitzer Braunkohle AG
LEG	Landesentwicklungsgesellschaft
LMBB	Lausitzer und Mitteldeutsche Braunkohlen-Beratungsgesellschaft
LMBV	Lausitzer und Mitteldeutsche Bergbau-Verwaltungsgesellschaft mbH
LPG	Landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaft
MASGF	Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg
MBI	Management Buy-in
MBO	Management-Buy-out
MFAG	Märkische Faser AG Premnitz
MIBRAG	Mitteldeutsche Braunkohle AG
MKG	Management-Kommanditgesellschaft
MTG	Mikroelektronik- und Technologiegesellschaft
MUNER	Ministerium für Umwelt, Naturschutz, Energie und Reaktorsicherheit der DDR
MWMT	Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie des Landes Brandenburg
NL	Niederlassung (der THA)
NLG	Nutzfahrzeuge Ludwigsfelde GmbH
NSW	Nicht-Sozialistisches Wirtschaftsgebiet
NMW	Nähmaschinenwerk Wittenberge GmbH
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
PGH	Produktionsgenossenschaft des Handwerks
PTC	Production-Trade-Consulting Elektronik AG (ehemaliges Kombinat Mikroelektronik)
RGW	Rat für gegenseitige Wirtschaftshilfe
ROW	Rathenower Optische Werke
SAG	Sowjetische Aktiengesellschaften
SDP	Sozialdemokratische Partei der DDR
SED	Sozialistische Einheitspartei Deutschlands
SHR	VEB Schwermaschinenbau »Heinrich Rau« Wildau
SKET	Schwermaschinenbaukombinat »Ernst Thälmann«
SKL	Schwermaschinenbaukombinat »Karl Liebknecht«
SMABr	Sowjetischen Militäradministration Brandenburg
SMAD	Sowjetische Militäradministration in Deutschland

SMB	Schwermaschinenbau AG Wildau bei Berlin
SMI	System Microelectronic Innovation
S-M-Verfahren	Siemens-Martin-Verfahren zur Herstellung von Rohstahl
SZME	Schweinezucht- und Mastkombinat Eberswalde
SVKE	Schlacht- und Verarbeitungskombinat Eberswalde/Britz
TAKRAF	Kombinat Tagebau-Ausrüstungen, Krane und Förderanlagen
TGE	Technologie- und Gewerbepark Eberswalde
THA	Treuhandanstalt
TKC	Textil- und Konfektionsbetrieb Cottbus GmbH
TLG	Liegenschaftsgesellschaft der Treuhandanstalt mbH
TINA	Technologie- und Innovationsagentur Brandenburg
VEAG	Vereinigte Energiewerke Aktiengesellschaft
VEB	Volkseigener Betrieb
VKU	Verband kommunaler Unternehmen
WBGE	Wirtschaftsberatungsgesellschaft Eberswalde
WDR	Westdeutscher Rundfunk
WFB	Wirtschaftsförderungsgesellschaft Brandenburg
WKW	Wildauer Kurbelwelle GmbH
WWF	Warmwalzwerk Finow
ZEUS	Zukunftsorientierte Entwicklung und Umstrukturierung der Standorte

Personenregister

- Ahrens, Ralf 35 f.
Antonio, Amadeu 576 f.
Apel, Hans 250–252, 317 f.
Ardelt (Familie) 515 f., 521, 525
Ardelt, Robert 58, 515
- Bangemann, Martin 314, 316
Bartsch, Dietmar 27
Biedenkopf, Kurt 310, 606, 640
Birthler, Marianne 597 f.
Bisky, Lothar 597–599
Böcker, Dietrich 262
Bogdanow, Semjon I. 67
Böck, Marcus 29, 390
Brahms, Hero 159, 187, 367, 383
Brandt, Willy 550
Bräutigam, Hans Otto 110
Bresser, Klaus 13, 15
Breuel, Birgit 18, 21 f., 147–149,
158 f., 164, 169, 173, 176, 183,
202 f., 212, 214, 223 f., 247, 251,
263, 295, 304, 312, 317, 323,
367, 382, 387–389, 397, 417,
449, 465, 482, 632–634, 639,
642, 644
- Cromme, Gerhard 311
- Diestel, Peter-Michael 598
Dittberner, Jürgen 110
Dohnanyi, Klaus von 523
Dorenberg, Kristian 147–149, 151,
175–177
Döring, Karl 302–305, 314, 318, 322
Dreher, Burkhard 168, 372
Duncker, Hermann 405
Duncker, Johann August Heinrich 55 f.,
405
- Elizabeth II. (Queen) 541
Enderlein, Hinrich 110, 121
Ernst, Roland 384 f., 387
- Fellmer, Heiner 577
Flohr, Günter 302
- Freese, Ulrich 244, 246
Frentzel, Adolf 533
- Gellert, Otto 302 f., 322
Gibtner, Horst 347
Gohlke, Reiner Maria 141, 180, 303,
348 f.
Gundermann, Hans-Peter 249
- Harnisch, Jürgen 302, 304, 309
Haussmann, Helmut 163, 353, 464 f.
Heinzmann, Lothar 460
Henkes, Klaus 346
Henning, Dieter 248, 257, 262
Herbst, Knut 151, 174
Hesse, Wolf-Ekkehard 178
Hildebrandt, Regine 13–16, 19 f., 111,
129 f., 132 f., 151, 199 f., 298, 571 f.,
610 f., 624, 640, 653–655
Hirche, Walter 110 f., 124 f., 146, 199,
244 f., 251–253, 255, 257, 263,
283, 295, 312, 317, 367 f., 376,
399, 449, 482, 572, 590, 655
Höcke, Björn 27 f.
Honecker, Erich 439
- Ihrke, Bodo 551, 570
- John von Freyend, Eckart 157
Jürs, Michael 481
- Kartte, Wolfgang 351
Kiechle, Ignaz 504 f.
Kinkel, Klaus 114
Klinz, Wolf 367, 381–383, 388 f.
Klitzmann, Ingo 309
Koch, Alexander 354 f.
Koehne, Hans-Dieter 523
Koehne, Ludwig 523
Kohl, Helmut 137 f., 192, 260, 322, 448,
453, 614
Köhler, Horst 19, 158
König, Klaus 30
Kramer, Andreas 350 f., 359

Krämer, Hans 295, 297, 299, 305,
307, 311 f., 317, 369, 571
Krause, Wolfram 141, 180
Kretschmer, Karl-Heinz 597
Kriwet, Heinz 298, 311
Krone, Eckhard 510
Krueger, Hans-Joachim 318
Kühbacher, Klaus-Dieter 110, 127, 129

Leichsenring, Uta 575
Leuschner, Hans-Joachim 249 f., 259 f.,
262
Linde, Jürgen 120
Ludewig, Johannes 438
Luft, Christa 29, 603
Lüttger, Hans 409

Mai, Hans 550, 553 f., 564, 569
Maizière, Lothar de 20, 130, 133,
136, 236 f., 271, 440, 500, 555
März, Josef 502
Mayer, Anja 28
Milev, Yana 29
Modrow, Hans 29, 42, 105, 107, 135,
141, 236, 408, 486, 603, 620
Möllemann, Jürgen 307 f., 446
Moreth, Peter 141

Neubert, Ehrhart 599
Niefer, Werner 460 f.
Nooke, Günter 598
Nüssel, Simon 504

Odewald, Jens 261, 303, 417

Paqué, Karl-Heinz 29
Pautz, Uwe 237
Platzeck, Matthias 245, 257, 637
Plumpe, Werner 35
Pohl, Gerhard 441
Pöhl, Karl Otto 163
Pötzl, Norbert F. 29

Quandt (Familie) 55

Raphael, Lutz 31
Rapp, Gordon 480 f., 485

Rau, Heinrich 70 f.
Rau, Johannes 109, 118 f.
Reiche, Steffen 119
Reichstein (Familie) 57
Rexrodt, Günter 316, 319, 323 f.
Riesenhuber, Heinz 614–616
Riva, Adriano 290
Riva, Emilio 290, 295, 317
Roesler, Jörg 29
Rohwedder, Detlev Karsten 13–16,
19–21, 141–144, 146, 180 f., 198,
222, 302 f., 322, 337, 349 f., 352,
355, 360, 442 f., 565 f., 615, 642,
644, 654
Ruhnau, Heinz 346, 349–351, 359
Rupp, Peter E. 353
Saly, Haji Abdullah 428–430, 435
Schalck-Golodkowski, Alexander 502
Schallenberg, Eduard 544 f.
Scherpenberg, Norman van 151, 635,
645
Schirner, Karl 354 f.
Schmidt, Helmut 23, 250, 631
Schmieder, Eberhard 88
Schöde, Wolf 204, 377, 382, 389, 454,
571
Schröder, Gerhard 322, 484
Schröder, Richard 29
Schucht, Klaus 39 f., 247, 249–252,
259 f., 262 f., 312, 383, 445, 447, 479
Schwirten, Dieter 248
Siegloch, Klaus-Peter 13
Steiner, André 35
Steinkühler, Franz 156
Stolpe, Manfred 25, 37, 108–111, 118 f.,
121, 128, 133, 144–146, 161, 165,
167 f., 172, 178, 199 f., 244 f., 259,
278, 295, 298, 305, 312, 315, 317,
337, 360, 365, 368–370, 376, 410,
437, 442 f., 447 f., 450, 454, 468,
490, 520, 572, 588, 595–598, 624,
637, 640, 653–655
Stoltenberg, Gerhard 138
Strahammer, Peter 314
Strauß, Franz Josef 502
Südhofer, Klaus 252

Ther, Philipp 32f.
Thien, Gerhard 510
Tietmeyer, Hans 138
Tränkner, Ludwig 505

Vondran, Ruprecht 311, 320

Waigel, Theo 157, 168, 172, 256,
382, 388, 446

Weber, Rudolf 57

Weitzmann, Horst 285 f., 294

Weizsäcker, Richard von 385

Wellensiek, Jobst 480

Werner, Helmut 469

Wild, Klaus-Peter 157, 416 f.,
465

Wisser, Claus 381, 386 f.

Wolf, Jochen 108, 112

Wunderlich, Helmut 82

Würzen, Dieter von 260, 314

Ziege-Bollinger, Klaus 604

Zimmermann, Edwin 596

Zimmermann, Friedrich 347, 352

Dank

Wie fast alle Menschen, die in den 1990er-Jahren in Ostdeutschland aufgewachsen sind, konnte auch ich mich den Realitäten einer sich wandelnden Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung nicht entziehen, ohne sie aber damals in ihren Auswirkungen wirklich erfassen zu können. Ich hatte das Glück, dass meine Familie in geringerem Maße von sozioökonomischen Verwerfungen betroffen war als viele Ostdeutsche nach 1989/90. Arbeitslosigkeit und soziale Probleme waren in meiner Heimatstadt Schwerin dennoch ein einschneidendes Kennzeichen der Wiedervereinigungsgesellschaft, die mich früh geprägt hat. Die Chance, den Fragen nach dem Warum im Rahmen eines Projekts zur Erforschung der Treuhandanstalt nachzugehen, gab mir eine einmalige Gelegenheit, die ich gerne ergriffen habe. Für den Hinweis, mich aus wissenschaftlicher Perspektive gerade nicht mit meiner Heimat zu beschäftigen, sondern mit einer Region, die mir zuvor nur durch Sommerurlaube am Rande Berlins bekannt war, danke ich insbesondere Prof. Dr. Andreas Wirsching. Die Beschäftigung mit Regionen und Orten, die ich bis dato persönlich nicht besucht hatte, bot mir neue Perspektiven und Zugänge. Ohne Brandenburger zu sein ist mir die Mark durch Aufenthalte in Orten wie Wittenberge, Eisenhüttenstadt, Cottbus, Rathenow und insbesondere Eberswalde dadurch ein Stück Heimat geworden. Obgleich schon oft zitiert, möchte ich gerne den bekanntesten Schriftsteller der Mark, Theodor Fontane, wiedergeben, der meine Begegnungen mit den Menschen in den Städten und Regionen Brandenburgs nicht besser hätte auf den Punkt bringen können:

»Wer in der Mark reisen will, der muß zunächst Liebe zu ›Land und Leuten‹ mitbringen, mindestens keine Voreingenommenheit. Er muß den guten Willen haben, das Gute gut zu finden, anstatt es durch krittliche Vergleiche totzumachen.«¹

1 Theodor Fontane im Vorwort zur zweiten Auflage von *Wanderungen durch die Mark Brandenburg. Die Grafschaft Ruppin*, Berlin 1864. Zit. nach Gisela Heller: *Unterwegs mit Fontane in Berlin und der Mark Brandenburg*, Pinnow 2017, S. 3.

Ohne die administrative, inhaltliche und persönliche Unterstützung von vielen engagierten Kollegen des Instituts für Zeitgeschichte (IfZ) wäre es nicht möglich gewesen, das Projekt zu realisieren. Für die Chance, vier Jahre in die Forschung und die Erstellung des Manuskripts investieren zu können, danke ich daher vor allem den Personen, die das Projekt zur Erforschung der Treuhandanstalt angeregt und vorangetrieben haben, stellvertretend für sie Prof. Dr. Dr. h. c. Richard Schröder. Die Möglichkeit, in einem großen Team gemeinsame Fragestellungen bearbeiten und sich über die Fortschritte gegenseitig austauschen zu können, erschien mir immer als Privileg und nicht als Selbstverständlichkeit.

Eine Schlüsselrolle in der Erarbeitung dieser Studie spielte der Leiter des Treuhandprojekts am IfZ, Prof. Dr. Dierk Hoffmann. Er stand mir als Doktorvater stets für Nachfragen zur Verfügung und hat sich, ebenso wie der Leiter der Berliner Abteilung des IfZ, Prof. Dr. Hermann Wentker, nicht gescheut, meine Textbausteine rasch und ausführlich Korrektur zu lesen. Dierk Hoffmann als Erst- und Hermann Wentker als Zweitbetreuer haben es mir ermöglicht, meiner Dissertation die gewünschte Richtung zu geben. Zugleich haben sie mir stets mit Rat und Tat in wichtigen Situationen weitergeholfen. Beiden bin ich für ihr Engagement und die mir zur Verfügung gestellte Zeit zu tiefem Dank verpflichtet. Eine bessere Betreuung kann man sich nicht wünschen!

Auch wenn die Coronapandemie so manch geplanten Archivaufenthalt erschwert hat, handelte es sich um eine hochinteressante Arbeit, die für mich die Zeit meiner frühen Kindheit durch das Studium der Akten hat lebendig werden lassen. Dabei waren vor allem meine Kolleginnen und Kollegen im Treuhandprojekt immer wieder wichtige Stützen, wenn es um die inhaltliche Ausrichtung der Arbeit, organisatorische Tipps oder Aktenfunde ging, auf die wir uns gegenseitig hinweisen konnten. Danken möchte ich daher den Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern Dr. Beata Lakeberg, Eva Lütkemeyer, Dr. Eva Schäffler, Dr. Katja Fuder, Dr. Andreas Malycha, Dr. Christian Rau, Dr. Florian Peters sowie Dr. Keith Allen und Dr. Max Trecker.

Darüber hinaus habe ich wertvolle Hinweise von Prof. Dr. Michael Schwartz sowie von Mitgliedern des wissenschaftlichen Beirats des Treu-

handprojekts – stellvertretend seien hier Prof. Dr. Hélène Miard-Delacroix und Prof. Dr. Joachim Scholtyseck genannt – erhalten.

Für ihre Unterstützung und Motivation möchte ich außerdem meinen Kolleginnen und Kollegen in den Räumlichkeiten des Berliner Kollegs Kalter Krieg danken. Besonders will ich hier Helena Gand und Susanne Maslanka für ihr offenes Ohr und viele anregende Gespräche hervorheben. Profitieren konnte ich zudem von der fachlichen Beratung der Münchner IfZ-Kolleginnen und -Kollegen Prof. Dr. Thomas Raithel, Prof. Dr. Martina Steber sowie Dr. Lars Lehmann.

Eine wichtige – und gelegentlich in der wissenschaftlichen Arbeit unterschätzte Rolle – nehmen die Mitarbeiter der Verwaltung ein. Die Berliner Kolleginnen haben in vielen organisatorischen Fragen unbürokratisch geholfen und in manchen Dingen auch Nachsicht walten lassen. Dafür möchte ich vor allem Ute Eichhorn, aber auch Manuela Starosta und Gabriele Tschacher sowie stellvertretend für die Münchner Verwaltung Christine Ginzkey herzlich danken. Auch durch ihre Arbeit konnte ich von einer hervorragenden materiellen Ausstattung und Begleitung profitieren. Unter Berücksichtigung all dieser Faktoren hat mir das IfZ letztlich optimale Forschungsbedingungen geboten.

Besonders möchte ich dem IfZ für die Fügung danken, dass ich mit Dr. Rainer Karlsch ein Büro teilen durfte. Hinweise und Anregungen von Rainer Karlsch haben nicht nur dazu beigetragen, mein Projekt zu justieren. Seine vielen Ideen und Kommentare haben mir auch immer wieder neue Perspektiven auf die Forschungsarbeit ermöglicht. Aus einem Kollegen und Mentor ist im Laufe der gemeinsamen Arbeit schließlich ein Freund geworden, mit dem auch in fordernden Zeiten das gemeinsame Hobby Fußball immer wieder eine gute Gesprächsgrundlage geschaffen hat. Der Dank an Rainer Karlsch könnte nicht größer ausfallen!

Auch außerhalb meines Kollegenkreises konnte ich von vielfältiger Unterstützung profitieren. Neben den Interviewpartnern darf ich vor allem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der für mich besonders wichtigen Archive nennen. Im Bundesarchiv Berlin zählten hierzu Dr. Maria von Loewenich und Anna Kirchner. Sie haben die nicht immer leichte Arbeit an einem noch zu erschließenden Quellenbestand nach besten

Kräften unterstützt und durch ihre unermüdliche Arbeit überhaupt erst ermöglicht. Im Brandenburgischen Landeshauptarchiv haben mir Christiane Elias, Ilka Stahlberg und Anne Mauch bei der Suche nach interessanten Unterlagen immer wieder wertvolle Hinweise gegeben. Auch in den Lokalachiven habe ich große Hilfe erfahren. Stellvertretend möchte ich hier Dr. Bettina Götze in Rathenow sowie Sylke Möritz in Eberswalde hervorheben. In all den von mir besuchten Archiven bin ich immer wieder auf hilfsbereite Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Benutzerdienste gestoßen. Sie alle zu nennen würde den Rahmen sprengen, aber erwähnen möchte ich den Umstand dennoch.

Namentlich erwähnen möchte ich zudem die Landesgeschichtliche Vereinigung für die Mark Brandenburg und hier vor allem Prof. Dr. Frank Göse, Dr. Peter Bahl, Felix Engel und Christian Ritter. Ihre Hinweise haben die Orientierung auf wichtige Aspekte der Brandenburger Landesgeschichte ermöglicht.

Darüber hinaus danke ich gerne weiteren Personen für ihre Hilfe, ihre Anregungen und Ideen, aber auch den mitunter kritischen Blick. Hierzu zählen Dr. Martin Meiske, Prof. Dr. André Steiner, Christian und Katja sowie Carl und Kuno Schmitt; darüber hinaus aber auch die von mir betreuten Praktikanten, von denen stellvertretend für ihre große Hilfe Thordis Kokot und Christina Goßner genannt seien. Constanze Roederstein bin ich aufseiten der Uni Potsdam für die angenehme und immer hilfreiche Betreuung meiner Promotion dankbar.

Es bleibt mir der Dank an meine Familie, die mich in den vergangenen vier Jahren bis zur Fertigstellung des Manuskripts begleitet hat. Mit vielen an dieser Stelle nicht genannten Angehörigen habe ich anregende Gespräche geführt und konnte von den Diskussionen profitieren. Mein Dank gilt stellvertretend für all die Gesprächspartner Carolin, Hagen, Nele und Linus Böhmert, Gudrun und Dieter Haase, Christiane, Jens und Emma Kleine, Kerstin und Rolf Knitter, Evelyn Reiff sowie Fabian, Lisa und Philipp Wagener für ihre moralische Unterstützung. Ines-Maria Jeske danke ich für ihre Bereitschaft, mich bei den Formalia zu unterstützen. Eine besonders große Hilfe war mir Detlef Knoll durch seine zahlreichen inhaltlichen Hinweise und Korrekturvorschläge, wobei ihn Roswitha Lorenz

tatkräftig unterstützt hat. Die Zeit, die sich Detlef Knoll für die Lektüre genommen hat, kann ich in Dankesworten kaum aufwiegen.

Meine Eltern Angelika und Rüdiger Knoll sowie meine Großeltern Hildegard und Herbert Böse zu erwähnen ist einerseits eine Selbstverständlichkeit und mir andererseits eine besondere Herzensangelegenheit. Sie haben mich während meines Studiums fortwährend unterstützt und damit diese Arbeit ermöglicht. Dass mein Großvater auch noch als Zeitzeuge die Transformationszeit in einem bedeutenden Brandenburger Industriebetrieb erlebt hat, war für mich eine glückliche Fügung, die ich gerne für ein Interview genutzt habe. Ich fühle mich privilegiert, in einem solchen Umfeld aufgewachsen zu sein.

Zum Abschluss möchte ich eine Person hervorheben, die mich von Beginn an unterstützt hat wie niemand sonst. Vor allem für den steten innovativen und oftmals multiperspektivischen Austausch danke ich meiner Frau Viktoria mehr als allen anderen. Ihr enormes Interesse an der Thematik und die kritischen, aber auch aufmunternden Hinweise haben mich fortwährend motiviert. Ihr gilt der allergrößte Dank und ihr ist diese Arbeit gewidmet!

Die Tätigkeit der Treuhandstalt und die Umwandlungsprozesse in Ostdeutschland waren und sind eine prägende Erfahrung für alle, die sie direkt oder indirekt erlebt haben. Weitere wirtschafts-, sozial- und gesellschaftswissenschaftliche Forschungen sind daher wünschenswert. Nicht nur zu Brandenburg, sondern für ganz Ostdeutschland; von der Landes- bis zur Gemeindeebene. Es bietet sich hier – wiederum im Sinne Fontanes – ein weites Feld für zukünftige Studien. Ich hoffe, durch meine Arbeit einen Beitrag für das Verständnis der tiefgreifenden Veränderungen der ostdeutschen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung im ausgehenden 20. Jahrhundert leisten zu können.

Der Autor



© privat

Wolf-Rüdiger Knoll, geboren in Schwerin, studierte Geschichte und Volkswirtschaftslehre in Berlin und Budapest. Zwischen 2015 und 2017 war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Gedenkstätte Point Alpha tätig. Von 2017 bis 2022 war er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Zeitgeschichte München–Berlin. Zu seinen Forschungsschwerpunkten gehören die deutsche Wirtschaftsgeschichte nach 1945 sowie die post-sozialistische Transformationsgeschichte Ostmitteleuropas.

