Max Trecker
Neue Unternehmer braucht das Land

Studien zur Geschichte der Treuhandanstalt

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

Leibniz Institute
for Contemporary History
Institut für
Zeitgeschichte
München – Berlin

Max Trecker

Neue Unternehmer braucht das Land

Die Genese des ostdeutschen Mittelstands nach der Wiedervereinigung

Ch.Links VERLAG

Auch als ebook 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 Montagearbeiten an Plasmaschneidgeräten in der Kjellberg GmbH Finsterwalde, 1997, © picture-alliance/ZB/Martin Schutt
Satz: Andreas Merkert, Berlin
Druck und Bindung: Druckerei F. Pustet, Regensburg
Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier

ISBN 978-3-96289-154-1

Inhalt

Vorwort der Herausgeber — 9

Einleitung — 13
Hinführung — 13
Fragen — 17
Privatisierungsdebatten in westlichen Industrieländern — 21
Der Blick über Oder und Neiße — 25
Forschungsliteratur und Quellenlage — 29
Aufbau des Buches — 34

I. Obsession Mittelstand – eine deutsche Affäre? — 39
1. Begriffswandel — 39
2. Mittelstand und soziale Marktwirtschaft — 45
3. SED und privates Unternehmertum — 52
4. Die Verstaatlichungen von 1972 — 56
5. Zusammenfassung — 61

II. Reformpläne zwischen Wende und Wiedervereinigung — 63
1. Die 1980er-Jahre – eine Bestandsaufnahme — 63
2. Christa Luft und die Reform der DDR-Wirtschaft — 70
3. Zurück in die 1960er-Jahre? — 76
4. Das Erbe der Modrow-Regierung — 95
5. »Soziale Marktwirtschaft« von unten? — 100
6. Sommer 1990: Brüchige Euphorie — 109
7. Zusammenfassung — 116

III. Die Treuhand und der Mittelstand — 119
1. Akteur wider Willen? — 119
2. Das Problem der Reprivatisierung — 139
3. MBO und MBI als Schlüssel zum Erfolg? — 153
4. Experiment Management-KG — 168
5. Birgit Breuel und der Mittelstand — 173
6. Zusammenfassung — 182

IV. Von Banken und Hilfe zur Selbsthilfe — 185
1. Die Rolle der KfW im Prozess der Wiedervereinigung — 185
2. Die KfW als Substitut für die großen Privatbanken? — 199
3. Die Industrie- und Handelskammern — 205
4. Zusammenfassung — 212

V. Mythos Mittelstand?
Ein Vergleich zwischen Thüringen, Sachsen und Brandenburg — 215
1. Vorbild Sachsen? — 215
2. Neuanfang in Thüringen — 230
3. Brandenburg: Land ohne Mittelstand? — 245
4. Zusammenfassung — 253

VI. Der lange Weg zur Freiheit: Das Beispiel des VEB Schweißtechnik Finsterwalde — 255
1. Anfänge in der Lausitz — 255
2. Das Ende des Sozialismus als Chance für Finsterwalde? — 260
3. Zwischen Hoffnung und Verzweiflung — 270
4. Konsolidierung und Boom — 281
5. Was zeigt das Beispiel Finsterwalde (nicht)? — 290
6. Zusammenfassung — 295

Fazit und Forschungsausblick — 297

Anhang — 307
Abkürzungen — 307
Quellen- und Literaturverzeichnis — 309
Personenregister — 315
Dank — 317
Der Autor — 319

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

Hinführung

In seinem 1976 veröffentlichten Buch *Peasants into Frenchmen* beschreibt der Historiker Eugen Weber, wie die »unterentwickelten« Teile Frankreichs in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts in zentralstaatliche Leitbilder von Moderne und Nationalkultur integriert wurden.[1] Selbst Jahrzehnte nach der Französischen Revolution habe es weder eine einheitliche nationale Kultur in Frankreich gegeben noch ein Selbstverständnis bei der absoluten Mehrheit der Bevölkerung, in einem unteilbaren Nationalstaat zu leben. Das Gefühl, in einem solchen zu leben, war, so Weber, am ausgeprägtesten bei den städtischen Eliten vorhanden und am wenigsten bei der ländlichen Bevölkerung. Letztere sah sich häufig mit Vorwürfen der Rückständigkeit konfrontiert. Nur eine starke Hand, so die Ansicht vieler politischer Entscheidungsträger in der Hauptstadt, könne die Überwindung der »Rückständigkeit« des »anderen« Frankreich erreichen helfen. Der Prozess, aus dem heterogenen Frankreich des frühen und mittleren 19. Jahrhunderts einen weitgehend homogenen Nationalstaat zu schaffen, habe mehrere Jahrzehnte in Anspruch genommen. Entscheidend hierfür sei eine Kombination aus dem Schock der Industrialisierung gewesen, der viele Millionen Franzosen zu Binnenmigranten machte, und zentralstaatlichen Maßnahmen zur Vereinheitlichung von Kultur und Gesellschaft.

Das Deutsche Reich hatte 1945 als einheitlicher Nationalstaat zu existieren aufgehört. Aus seiner Konkursmasse gingen mehrere Staaten

1 Vgl. Weber: Peasants into Frenchmen.

hervor, von denen die zwei größten Nachfolgestaaten sich als »deutsch« definierten. Während die Deutsche Demokratische Republik (DDR) als das »andere« Deutschland einem von der Sowjetunion geführten Block von staatssozialistischen Diktaturen angehörte, erfolgte in der Bundesrepublik Deutschland unter Aufsicht der westlichen Siegermächte der schrittweise Aufbau einer liberalen Demokratie. Während das von der Sowjetunion übernommene Wirtschaftssystem stark protektionistische Tendenzen aufwies, zeigte sich das westliche System unter Führung der USA, dem sich die Bundesrepublik anschloss, weltoffen. Auch wenn beide deutsche Staaten nach 1949 eine innere Stabilisierung erfuhren, erwies sich das westdeutsche Gesellschafts- und Wirtschaftsmodell in vielfacher Hinsicht als überlegen. Der Bau der Berliner Mauer im August 1961 und die Abschottung der DDR nach Westen waren Folge der Unterlegenheit des sowjetischen Entwicklungsmodells in Konkurrenz zum kapitalistischen.

Zwar blieb die innerdeutsche Grenze auch nach dem Bau der Berliner Mauer weitaus poröser als die Grenze zwischen Nord- und Südkorea nach der Unterzeichnung des Waffenstillstands von Panmunjeom 1953. Dies konnte ein allmähliches Auseinanderdriften der Kulturen der zwei Länder jedoch kaum verhindern. Im Lauf von vier Jahrzehnten Trennung mussten die Bindungen zwischen den zwei Ländern, die früher eins gewesen waren, langsam schwinden. Partiell kam es auch nach 1961 zu innerfamiliären Kontakten zwischen Ost und West. Die deutsch-deutsche Frage blieb offiziell auf der Agenda der Politik. Entwicklungen in der Bundesrepublik wurden von DDR-Bürgern nach 1961 in erster Linie über das Westfernsehen rezipiert. Diffamierende Ausdrücke wie »die Zone« als Begriff für die DDR oder Bananenwitze im Westen waren populäre Ausdrücke für das Überlegenheitsgefühl der westdeutschen Mehrheitsbevölkerung.

Am Vorabend des Falls der Berliner Mauer stand die Vereinigung zwischen beiden deutschen Staaten nicht auf der politischen Agenda der Bundesregierung. Im Bewusstsein der Bevölkerung der Bundesrepublik spielte sie – im Gegensatz zu den 1950er-Jahren – nur noch eine sehr untergeordnete Rolle. Weite Bevölkerungsteile waren nach 1945 geboren und besaßen keinen direkten Bezug mehr zu einem nationalen Einheits-

staat. Insbesondere für die Bewohner der Bundesrepublik gab es in den 1980er-Jahren wenig Grund, einen Blick hinter die Mauer zu werfen. Als touristisches Ziel konnte die DDR nicht mit westeuropäischen Ländern wie Frankreich und Italien konkurrieren. Der Opposition innerhalb der DDR, die den Fall der Mauer erst möglich machte, ging es mehrheitlich nicht um die Aufgabe der Eigenstaatlichkeit der DDR und die Übernahme des bundesrepublikanischen Modells, sondern um eine Reform des Sozialismus.

Die Bundesregierung unter Kanzler Helmut Kohl erkannte nach dem Fall der Berliner Mauer die einmalige politische Chance, die sich bot. Durch die Ausnutzung eines kleinen geopolitischen Zeitfensters mochte es gelingen, wieder einen einheitlichen deutschen Nationalstaat zu schaffen und die zwei Staaten, die sich nach 1945 noch als dezidiert deutsch betrachteten, zusammenzuführen. Hierbei war schnell klar, dass es sich nicht um eine Vereinigung von Gleichen handeln würde, sondern um ein primär von der Bundesrepublik umzusetzendes Projekt. Die DDR war sowohl bevölkerungsmäßig kleiner als die Bundesrepublik als auch wirtschaftlich wesentlich schwächer aufgestellt. Die DDR gehörte zur »Verliererseite« des Kalten Krieges, die Bundesrepublik zu den Gewinnern. Anstatt gemeinsam ein neues staatliches Projekt zu begründen, wurde entschieden, dass die DDR dem Geltungsbereich des Grundgesetzes beitrat. Die Entscheidung für diese Vorgehensweise zementierte institutionell die Hierarchie zwischen den zwei Gesellschaften während des Vereinigungsprozesses.

Laut Eugen Weber brauchte es zur Schaffung eines französischen Nationalstaats vor allem zwei Dinge: den Willen des Zentralstaats zur Durchsetzung der Vereinheitlichung disparater Landesteile sowie einen exogenen Schock. Letzterer bestand im 19. Jahrhundert in der Industriellen Revolution, die sich in weiten Teilen Kontinentaleuropas erst in der zweiten Hälfte des Jahrhunderts manifestierte. Im Fall der Vereinigung zwischen Bundesrepublik und DDR handelte es sich analog zu Webers Beispiel ebenfalls um ein großes politisches und sozioökonomisches Experiment. In politischer Hinsicht musste innerhalb kürzester Zeit das westliche Modell von Rechtstaatlichkeit und repräsentativer Demokratie

auf Ostdeutschland übertragen werden. Dies musste per Definition weitgehend unter Ausschluss ostdeutscher Eliten geschehen. Die Strukturanpassung der ostdeutschen Wirtschaft bedeutete einen gesellschaftlichen Anpassungsprozess und kurzfristigen Schock, dessen Auswirkungen vor einem Vergleich mit der Industriellen Revolution nicht zurückzuschrecken brauchen; vor allem deshalb nicht, weil sich der Anpassungsprozess innerhalb weniger Jahre vollzog und einen bedeutenden Teil der arbeitsfähigen Bevölkerung um seinen bisherigen Arbeitsplatz brachte.

In sozioökonomischer Hinsicht bedeutete die Vereinigung die Übertragung des westdeutschen Erfolgsmodells der sozialen Marktwirtschaft auf Ostdeutschland. Bei der sozialen Marktwirtschaft handelt es sich um ein gesellschaftliches und ökonomisches Modell aus den 1930er- und 1940er-Jahren, entwickelt, um die Fehler des Liberalismus des langen 19. Jahrhunderts zu vermeiden und eine freiheitliche Gesellschaftsordnung gegen die Verlockungen der (national-)sozialistischen Zwangswirtschaft zu feien. Aus der unmittelbaren Nachkriegszeit heraus betrachtet, handelte es sich bei der sozialen Marktwirtschaft um ein Modell, das selbst die kühnsten Erfolgserwartungen der späten 1940er-Jahre übertraf. Die Bundesrepublik stieg bereits in den 1950er-Jahren zu einer der führenden Wirtschaftsmächte der Welt auf. Dies ging mit einer politischen Stabilität einher, welche die Rückkehr von Weimarer Verhältnissen nicht befürchten ließ.

Kernelement der sozialen Marktwirtschaft ist ein starker Mittelstand. Er bildet das Fundament gesellschaftlicher Freiheit und wirtschaftlichen Erfolges. Im staatssozialistischen System der DDR hatte es – zumindest in der offiziellen Propaganda – kein privates Unternehmertum gegeben. In mehreren Verstaatlichungskampagnen war der ehemals wirtschaftlich potente Mittelstand Mitteldeutschlands enteignet und in Staatsbesitz überführt worden. Nach der Vereinigung zwischen Bundesrepublik und DDR stellte sich die Frage, wie dieser Prozess rückgängig gemacht und wie neue leistungsfähige mittelständische Unternehmen aus der Konkursmasse der DDR-Wirtschaft und -Gesellschaft heraus gebildet werden konnten. Während analog zu Eugen Weber der politische Auftrag der Nationswerdung »Communists into Democrats« lautete, musste der

Auftrag bei der Übertragung der sozialen Marktwirtschaft »Communists into Entrepreneurs« heißen. Der Prozess der Bildung eines starken Mittelstands in Ostdeutschland als Gradmesser des Erfolgs der Vereinigung von Ost und West steht im Fokus des vorliegenden Buches.

Fragen

Zentraler Akteur bei der Transformation der ostdeutschen Planwirtschaft in eine florierende soziale Marktwirtschaft war die Treuhandanstalt (THA). Gegründet primär auf Betreiben der ostdeutschen Bürgerrechtsbewegung zum Schutz des »Volkseigentums«, wandelte sich die Treuhand ab Sommer 1990 in eine Privatisierungsagentur. Für wenige Jahre avancierte sie zur »größten Industrie-Holding der Welt« mit anfänglich 8500 angeschlossenen Unternehmen, 45 000 Betriebsstätten und ca. vier Millionen Beschäftigten.[2] Der Sinn der Privatisierungskampagne bestand nicht in einer reinen Maximierung der Verkaufserlöse. Die übergeordneten Aufgaben der Treuhandanstalt waren in Paragraf 2 des Treuhandgesetzes (TreuhG) vom 17. Juni 1990 festgehalten. Privatisierung und Verwertung des volkseigenen Vermögens hatten laut Gesetzgeber nach den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft zu erfolgen.[3] Darüber hinaus sollte die Treuhandanstalt die Strukturanpassung der ostdeutschen Wirtschaft an die Erfordernisse des Marktes fördern.[4]

Hierzu gehörte die Schaffung einer Wirtschaftsstruktur, die näherungsweise der westdeutschen Realität der 1980er-Jahre entsprechen sollte, die sich durch eine Mischung aus kompetitiven Großunternehmen und starken mittelständischen Strukturen auszeichnete. Besonders im industriellen Bereich existierten viele westdeutsche mittelständische Unternehmen, die sich erfolgreich am Weltmarkt behaupteten, ohne in direkter Abhängigkeit von einem Großunternehmen zu stehen. Hieraus leiten sich

2 Schroeder-Hohenwarth/Eulenburg: Schnell privatisieren, S. 31.
3 Vgl. § 2 (1) TreuhG.
4 Vgl. § 2 (6) TreuhG.

mehrere Fragen an die Arbeit der Treuhandanstalt in den frühen 1990er-Jahren ab: Welche Rolle spielten Überlegungen zum Aufbau resilienter mittelständischer Strukturen in den Konzeptionen der Treuhandarbeit? Welche Maßnahmen wurden wann in der Praxis ergriffen? Inwiefern erfüllten sich die Erwartungen von Politik und Vorstand an die Arbeit der Treuhandanstalt?

Der Vorstand der Treuhandanstalt war sich der theoretischen Bedeutung des Themas Mittelstand bereits im Herbst 1990 bewusst. Es dauerte jedoch bis zum Frühjahr 1991, bis das Thema aktiv aufgegriffen wurde und konkrete Maßnahmen vom Vorstand beschlossen wurden. Das Führungspersonal der Treuhand wirkte hierbei oft wie getrieben. Die im Laufe des Jahres 1991 ergriffenen Maßnahmen zeugten jedoch von Pragmatismus und einer gewissen ideologischen Flexibilität in Einzelfragen. Der Vorstand verabschiedete Maßnahmen wie eine Programmlinie zum Verkauf von mittelständischen Betriebseinheiten an leitende Angestellte des jeweiligen Betriebs. Diese Insider-Privatisierung galt international als die schlechteste Form der Privatisierung. Im ostdeutschen Kontext erwies sie sich jedoch als relativ erfolgreich. Dennoch kamen die mittelstandspolitischen Fördermaßnahmen der Treuhandanstalt häufig zu spät und wurden zu zögerlich umgesetzt.

Die Gründe hierfür sind nicht in einer Mittelstandsfeindlichkeit des Führungspersonals der Treuhandanstalt zu suchen, sondern primär in der administrativen Überforderung des Personals. Als fatal erwies sich darüber hinaus für den ostdeutschen Mittelstand die Zerschlagung der Kombinatsstrukturen der DDR ohne Berücksichtigung eng miteinander verflochtener Wertschöpfungsketten. Die Abwicklung eines Großbetriebs konnte ungewollt den Ruin an sich überlebensfähiger mittelständischer Betriebe nach sich ziehen. Dies wäre in Westdeutschland ähnlich gewesen. Der Erfolg des westdeutschen Mittelstands war nicht in einem antagonistischen Verhältnis zur Großindustrie begründet, sondern in einer gewachsenen Arbeitsteilung. Aus ideologischen Gründen fehlte einem Teil des Vorstands der Treuhandanstalt der Blick für die westdeutsche Realität, was negative Folgen für die Entwicklung des ostdeutschen Mittelstands nach sich zog. Ein weiteres ideologisches Hemmnis bestand in

der Fixierung auf ein möglichst baldiges Enddatum der Arbeit der Treuhandanstalt. Hierhinter stand folgende Befürchtung: Mit jedem Tag, den die Treuhand weiterexistierte, mochte das Risiko ihrer Verstetigung steigen und damit einer irreversiblen Zunahme der staatlichen Regulierung der Wirtschaft. Im ostdeutschen Kontext bedeutete dies, dass gerade viele sanierungsfähige mittelständische Firmen in nicht geringer Zahl entweder liquidiert oder an Investoren höchst zweifelhafter Seriosität im Eilverfahren veräußert wurden. Den Schaden für dieses suboptimale Privatisierungsergebnis musste in aller Regel die Gesellschaft tragen.

Die Treuhandanstalt kann für die Zeit ihres Bestehens von 1990 bis 1994 als wichtigster Akteur der sozioökonomischen Transformation Ostdeutschlands beschrieben werden. Für die meisten Menschen gab es jedoch ein Leben vor, mit und nach der Treuhandanstalt. Der Mittelstand auf dem Gebiet der späteren DDR umfasste bereits zur Zeit der Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert viele außerordentlich leistungsfähige Unternehmen, die international erfolgreich agierten. In der DDR-Zeit wurde der Mittelstand zum Teil enteignet und verfolgt, zum Teil in die Flucht getrieben. Dies führte zu einer erheblichen Dezimierung, aber nicht zu einer Beseitigung mittelständischer Strukturen in der DDR. Zum Zeitpunkt des Mauerfalls gab es in der DDR noch ca. 100 000 Privatunternehmen. Indem ab Frühjahr 1990 der publizistische Schatten von Treuhand und Wiedervereinigung schrittweise andere Themen überlagerte, gerieten viele aus der sozialistischen Zeit stammende Entwicklungslinien ins Hintertreffen. Daher widmet sich ein Fragenkomplex des vorliegenden Buches explizit der Transformation in Ostdeutschland in der Zeit, bevor die Treuhandanstalt eine maßgebliche Rolle spielte: Welche Rolle spielten mittelständische Überlegungen zur Zeit der Regierung von Hans Modrow? Welche Erwartungshaltungen weckte der Mauerfall im verbliebenen ostdeutschen Mittelstand?

Aufgrund der kurzen Amtszeit der Modrow-Regierung konnte der reformkommunistische Flügel der Sozialistischen Einheitspartei Deutschlands (SED) weder ausgeklügelte Konzepte für die Zukunft der DDR entwerfen noch umfangreiche Reformmaßnahmen umsetzen. Dennoch lässt sich gerade auf dem Feld des Mittelstands ein institutionelles

Erbe feststellen. Die Modrow-Regierung setzte das Thema Mittelstandsförderung früh auf ihre Agenda und erließ legislative Maßnahmen, die bis zum Ende der DDR zur Rückübertragung von etwa 3000 Unternehmen führten, die 1972 enteignet worden waren. Das Jahr 1972 war hierbei von besonderer Relevanz, da es das Jahr der letzten Verstaatlichungskampagne der DDR gewesen war. Es bestand im Winter 1989/90 wenig Grund, das Thema Mittelstand auf die Agenda zu setzen, zumal die Modrow-Regierung weitaus dringendere Probleme zu lösen hatte. Der Mittelstand sollte in den Reformkonzeptionen der Modrow-Regierung jedoch die sozialen Folgekosten einer Modernisierung des Kombinatssystems auffangen. Indem Privatunternehmen die überschüssigen Arbeitskräfte aus der Großindustrie absorbierten, sollten sie letztlich die Eckpfeiler eines reformierten Sozialismus mit Marktelementen stabilisieren. Bei den verbliebenen Unternehmern in der DDR führte der Mauerfall zu einem Schub an Selbstorganisation. Hiermit war die Erwartung verbunden, in einer reformierten DDR eine deutlich gesteigerte Rolle zu spielen. Interessanterweise wurden die Unternehmer der DDR ausgerechnet von den Vertretern aus bundesrepublikanischer Politik und Wirtschaft kaum ernst genommen. Die Debatten im Zeitraum zwischen November 1989 und März 1990 verdeutlichen jedoch die Dehnbarkeit des Begriffs »soziale Marktwirtschaft« und die essenzielle Bedeutung mittelständischer Strukturen für den Erfolg des Modells. Reformkommunisten, Vertreter der westdeutschen Politik, aber auch der Unternehmerschaft in der DDR bedienten sich gleichermaßen des Konzepts, verbanden hiermit jedoch unterschiedliche Erwartungshaltungen.

Die mediale und faktische Präsenz der Treuhandanstalt in den frühen 1990er-Jahren bedeutet nicht, dass es sich bei ihr um den einzig relevanten wirtschaftspolitischen Akteur in Ostdeutschland gehandelt hat. Mit der Wiedervereinigung wurden die Bezirksverwaltungen der DDR aufgelöst und durch neue Landesverwaltungen ersetzt. Hierbei entstanden fünf neue Bundesländer mit jeweils eigenen Traditionslinien und potenziellen Narrativen der Selbstidentifikation. Die Zentren des Mittelstandes auf dem Gebiet, das nach dem Zweiten Weltkrieg zur DDR wurde, hatten in Thüringen und Sachsen gelegen. Über einen Vergleich Sachsens und

Thüringens mit Brandenburg werden die verschiedenen Strategien zur Entwicklung mittelständischer Strukturen im vorliegenden Buch verglichen. Brandenburg erfuhr erst in der DDR-Zeit einen bedeutenden Industrialisierungsschub und verfügte nicht über eine organisch gewachsene Struktur aus Groß- und Mittelbetrieben. Während es in Sachsen und Thüringen nahelag, an die ökonomische Struktur und damit die Erfolge der Vor-DDR-Zeit anzuknüpfen, musste die Brandenburger Politik darauf setzen, von der Nähe zur neuen (alten) Hauptstadt Berlin zu profitieren. Relativ gesehen war diese Strategie erfolgreicher als das sächsische oder thüringische Modell.

Ein weiterer für den Aufbau des ostdeutschen Mittelstands und Unternehmertums wichtiger Akteur, der zu selten Beachtung findet, ist die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW). Die KfW spielte in der Nachkriegszeit eine wichtige Rolle beim wirtschaftlichen Neuanfang in der Bundesrepublik. Nachdem dieser Anfang der 1960er-Jahre weitgehend abgeschlossen war, spezialisierte sich die KfW auf Mittelstandsförderung in der Bundesrepublik. Mit der Deutschen Einheit bot sich dem Vorstand ein neues Betätigungsfeld in Ostdeutschland. Die KfW erfuhr hierdurch in ihrer Bedeutung für die deutsche Wirtschaft eine deutliche Revitalisierung. In Ostdeutschland konnte sie zum Teil die Defizite ausgleichen, die durch mangelnde Kapitalausstattung vieler Mittelständler durch die Treuhand und die Zurückhaltung westlicher Privatbanken bei der Investitionsfinanzierung entstanden waren.

Privatisierungsdebatten in westlichen Industrieländern

Der Privatisierungsprozess und der Aufbau der sozialen Marktwirtschaft in Ostdeutschland fanden unter der Ägide westdeutscher Führungskräfte aus Politik und Wirtschaft statt. Dies gilt sowohl für die Entscheidungsträger in der Treuhandanstalt als auch in den neu gegründeten Landesverwaltungen. Dabei griffen die Beteiligten auf einen kollektiven und individuellen Erfahrungsschatz zurück. Die Bundesrepublik verfügte Ende der 1980er-

Jahre bereits über eine lange Geschichte von Privatisierungspraxis und -diskursen, die bis in die Anfangszeit der Republik zurückreichte. Trotz der Abneigung der Gründerväter der sozialen Marktwirtschaft gegen staatlichen Besitz an Produktionsmitteln, erbte die Bundesrepublik neben der Tradition des deutschen Korporatismus einen umfangreichen Bestand an Staatsunternehmen. Im Jahr 1955 hielt der Staat Beteiligungen an mehr als zwei Drittel der Aluminiumproduktion, an zwei Fünftel der Pkw-Herstellung und an einem Viertel der Produktionskapazitäten im Schiffbau.[5]

Die Bemühungen Ludwig Erhards, den Bestand an Staatsunternehmen schrittweise abzubauen, erwiesen sich als äußerst schwierig und trafen auf zähen Widerstand. Erhard konnte auf die Unterstützung der Interessensverbände der Industrie zählen. Aus der Opposition, aber auch aus Teilen der Regierungskoalition, vor allem vonseiten der CSU und des Arbeitnehmerflügels der CDU, kamen überwiegend mahnende Stimmen. Zur ersten nennenswerten Privatisierung kam es erst 1959. Eine anstehende Kapitalerhöhung der Preussag AG bot die Chance, den staatlichen Anteil zu verwässern und die Mehrheit des Aktienbesitzes in private Hände zu überführen. Hiermit war der Gedanke verbunden, über ein spezielles Verfahren Volksaktien auszugeben. Zeichnungsberechtigt waren nur Bürger der Bundesrepublik, deren steuerpflichtiges Einkommen bei weniger als 16 000 DM lag. Diese durften jeweils maximal fünf Aktien zeichnen.[6] Das Ziel eines »Volkskapitalismus« wich in der Bundesrepublik zunehmend dem Ziel der Einnahmenmaximierung aus Privatisierungen. Dennoch gelang es bis zum Ende der konservativen Kanzlerschaft 1969 nicht, den Bestand signifikant zu verringern. Dies lag an der Tendenz der verbliebenen Unternehmen im Staatsbesitz zur »Metastasenbildung«. Im Laufe der Zeit expandierten einige Staatsunternehmen in andere Branchen oder erwarben Unternehmensbeteiligungen von staatlichen oder privaten Konzernen.

Erst in der Ära Kohl gewann die Debatte um die Privatisierung von Staatsbesitz wieder an Dynamik. Die Erfahrungen der 1950er-Jahre spiel-

5 Vgl. Fuder: Der Staat als Unternehmer, S. 178.
6 Vgl. ebd., S. 188 f.

ten hier jedoch nur eine untergeordnete Rolle. Auch bei später führenden Akteuren im Privatisierungsprozess der ostdeutschen Wirtschaft finden sich keine Bezüge zum Volksaktien-Programm der Erhard-Zeit und damit zur Privatisierungspraxis in den sogenannten Wirtschaftswunderjahren; dies ungeachtet der Tatsache, dass der Topos vom »Wirtschaftswunder« in der Transformationszeit in Ostdeutschland eine bedeutende Rolle spielte. Inhaltlich wurde dieser jedoch oftmals auf die Währungsreform verkürzt und nicht mit Privatisierungserfahrungen der frühen Bundesrepublik in Verbindung gebracht. Für die Kohl-Regierung war die Privatisierung des Staatsbesitzes in den 1980er-Jahren kein Instrument zur Popularisierung der sozialen Marktwirtschaft, sondern ein symbolisches Mittel im Kampf um kulturelle Deutungshoheit, als Bestandteil der von Helmut Kohl propagierten »geistig-moralischen Wende«. Reale Privatisierungsmaßnahmen stießen in den 1980er-Jahren auf ähnlichen Widerstand wie drei Jahrzehnte zuvor, auch in den Reihen von CDU/CSU.[7] Für den ostdeutschen Transformationsprozess später wichtige Akteure wie Birgit Breuel konnten den Staat als Unternehmer in der Bundesrepublik nicht ernsthaft infrage stellen. In ihrer Zeit als Wirtschafts- und dann als Finanzministerin in Niedersachsen hat sich Birgit Breuel folgerichtig auch nicht in der Lage gesehen, die Beteiligung des Landes an den Unternehmen Salzgitter und Volkswagen zu privatisieren.

Im Unterschied zu vielen südeuropäischen Ländern, aber auch zu Großbritannien arbeiteten Staatskonzerne in der Bundesrepublik relativ profitabel. Die Verstaatlichung von Unternehmen war kein gängiges Mittel, um prestigeträchtige, aber unproduktive Unternehmen vor der Liquidation zu bewahren.[8] Der Klischeevorstellung moderner »neoliberaler« Privatisierungspraxis kam das britische Beispiel näher. Margaret Thatcher avancierte nach ihrer Wahl zur Premierministerin rasch zur Ikone der Anhänger eines schlanken Staats. Umgekehrt wurde sie für diejenigen politischen Kräfte, die einen stark interventionistischen Staat favorisier-

7 Vgl. Süß: Idee und Praxis der Privatisierung, S. 20 u. 29.
8 Vgl. ebd., S. 14.

ten, zur Reizfigur. Insgesamt wurden in ihrer Amtszeit von 1979 bis 1990 etwa 40 Staatsunternehmen privatisiert. Der Erlös aus den Verkäufen belief sich auf 33 Milliarden Pfund.[9] Damit erwiesen sich die britischen Konservativen als umtriebiger als die westdeutschen Christdemokraten. Dennoch war analog zur Regierung Kohl die Rhetorik wirkmächtiger als das tatsächliche Handeln. Die Privatisierungen der 1980er-Jahre waren ein Symbol für die Aufkündigung des Kompromisses zwischen Kapital und Arbeit, der bezeichnend war für das Großbritannien der Nachkriegszeit und der in den 1970er-Jahren in eine sich verschärfende sozioökonomische Krise geführt hatte. Große Teile der mittleren Funktionärsebene der Tories, darunter damals Margaret Thatcher, hatten diesen Kompromiss bereits in den 1950er-Jahren für falsch erachtet und glaubten sich zwei Jahrzehnte später in Besitz der Antwort auf die Krise Großbritanniens.[10]

In den USA unter den republikanischen Präsidenten Ronald Reagan und George H. W. Bush verhielt es sich nicht grundsätzlich anders als in Großbritannien. Im Vergleich zu Großbritannien war der Staatssektor trotz des Erbes der New-Deal-Politik kleiner und stand in keinem Vergleich zu europäischen Ländern wie Frankreich, Spanien oder Italien. Als größtes Privatisierungsprogramm gestaltete sich die Abwicklung des 1989 verstaatlichten Sparkassensystems (*savings and loan*), welche sich etwa zehn Jahre lang hinzog. Das Beispiel der Abwicklung des Sparkassensystems in den USA veranschaulicht die Radikalität, mit der in Ostdeutschland vorgegangen wurde, da eine ganze Volkswirtschaft innerhalb von vier Jahren privatisiert werden sollte. Eine vergleichbare Privatisierungspraxis hat es selbst in den USA in den 1980er- und 1990er-Jahren nicht gegeben.[11] Auch während Margaret Thatchers Amtszeit von elf Jahren waren lediglich 40 Unternehmen privatisiert worden. Dies verdeutlicht die Singularität der Arbeit der Treuhandanstalt, die mehrere Tausend Unternehmen mit vier Millionen Beschäftigten innerhalb kürzester Zeit privatisieren sollte.

9 Vgl. Geppert: »Englische Krankheit«?, S. 51 f.
10 Vgl. ebd., S. 53–55.
11 Vgl. Cassell: How governments privatize, S. 34.

Der Blick über Oder und Neiße

Mit dem Zusammenbruch der staatssozialistischen Systeme in Ost- und Ostmitteleuropa standen die Gesellschaften des ehemaligen Ostblocks alle vor ähnlichen Fragen und Herausforderungen. Anders als in der DDR gab es östlich von Oder und Neiße nicht die Möglichkeit einer Vereinigung mit einer entwickelten Marktwirtschaft. Dennoch lohnt sich ein Blick auf die Privatisierungspraxis im östlichen Europa zur Kontextualisierung des ostdeutschen Erfahrungshorizonts. Am Vorabend des Mauerfalls galt das ostdeutsche System nicht als das reformfreudigste im Ostblock. Die ostdeutsche Bevölkerung genoss ähnlich wie die tschechoslowakische einen verhältnismäßig hohen Lebensstandard. Analog zur ČSSR waren die ökonomischen Reformen der 1960er-Jahre nach der gewaltsamen Niederschlagung des Prager Frühlings 1968 bzw. spätestens nach dem Machtwechsel von Walter Ulbricht zu Erich Honecker 1971 abgebrochen worden. In der DDR und ČSSR hatte das sowjetische Planungssystem aus der unmittelbaren Nachkriegszeit die größten Beharrungskräfte gezeigt.

Das klassische Gegenbeispiel zur DDR und ČSSR stellt die Ungarische Volksrepublik dar, von westlichen Beobachtern während des Kalten Krieges wegen der relativ liberalen gesellschaftlichen Atmosphäre auch als »fröhlichste Baracke im Ostblock« tituliert. Nach der Niederschlagung des Aufstands von 1956 mit sowjetischer Hilfe hatte die neue politische Führung Ungarns unter János Kádár ein umfangreiches Reformprogramm initiiert. Dieses führte in den 1960er-Jahren zur Aufnahme von Marktelementen in die sozialistische Planwirtschaft inklusive der Förderung privaten Kleinunternehmertums. Nach dem abrupten Ende des Prager Frühlings wurde das Reformprogramm eingefroren und erst 1983 schrittweise wieder aufgenommen.[12] Die gesetzlichen Voraussetzungen zur Privatisierung von Staatsunternehmen wurden in der Ungarischen Volksrepublik bereits 1988 offiziell von der Ungarischen Sozialistischen

12 Vgl. Mong: Kádár hitele, S. 221–223.

Arbeiterpartei (MSZMP) geschaffen.[13] Zu dieser Zeit verneinte das Politbüro der SED noch jeglichen Bedarf an größeren Reformen.

Am prekärsten gestaltete sich die Lage in den 1980er-Jahren in Polen. Unter allen ostmitteleuropäischen Ländern war die ökonomische und politische Krise des Staatssozialismus hier am offensichtlichsten. Dennoch bedeutete die Unzufriedenheit mit dem kommunistischen Regime nicht, dass bereits in den 1980er-Jahren umfangreiche Privatisierungen und ein Übergang zum westlichen Kapitalismus auf der Agenda der Oppositionsbewegung gestanden hätten.[14] »Schocktherapien« für den Übergang zur kapitalistischen Marktwirtschaft und radikale Privatisierungsprogramme wurden politisch in der Transformationszeit von Akteuren verantwortet und umgesetzt, die biografisch dem alten Regime näherstanden als der Dissidentenbewegung. Dies gilt sowohl für Leszek Balcerowicz in Polen als auch für Václav Klaus in der Tschechoslowakei. Während Ersterer Außenhandel an der Hochschule für Planung und Statistik in Warschau studiert hatte und langjähriges Mitglied der Kommunistischen Partei (KP) war, hatte Letzterer ebenfalls Außenhandel unter kommunistischen Vorzeichen in Prag studiert und zum Zeitpunkt des Mauerfalls beim Prognostischen Institut der Akademie der Wissenschaften in Prag gearbeitet.

Die Anfang der 1990er-Jahre eingeschlagenen Wege zur Privatisierung des Staatsbesitzes und zum Aufbau einer kapitalistischen Marktwirtschaft unterschieden sich voneinander. Idealtypisch existierten zwei verschiedene Strategien: Der Übergang konnte vor allem durch organisches Wachstum herbeigeführt werden oder durch den möglichst raschen und vollständigen Verkauf von Staatsbesitz, notfalls über ein Gutscheinsystem oder Verschenkung.[15] Bei dem Idealtyp des organischen Wachstums lag der Schwerpunkt auf der Beseitigung von Hemmnissen für die Entwicklung privaten Unternehmertums. Die Gründung eines privaten Unternehmens »von unten« sollte wesentlich erleichtert und steuerlich

13 Vgl. Puttkamer: Der schwere Abschied vom Volkseigentum, S. 178 f.
14 Vgl. ebd., S. 167.
15 Siehe zu den zwei Idealtypen János Kornais zehn Jahre nach der Veröffentlichung von *The Road to a Free Economy* gehaltenen Vortrag, Kornai: Ten Years After.

gefördert werden, Staatsbetriebe sollten nicht mehr in den Genuss staatlicher Finanzgarantien kommen und in die geordnete Insolvenz geführt werden können. Die Privatisierung von Staatsbesitz hatte dabei weder abrupt noch vollständig zu erfolgen. Ausgewählte Firmen waren in geordneter Weise primär an ausländische Investoren zu verkaufen, um ausländische Direktinvestitionen anzuziehen und Impulse für die Adaptierung moderner Managementtechniken im Inland zu setzen. Die gegenteilige Strategie – das Privatisieren um jeden Preis – legte keinen Wert auf organisches Wachstum und ausländische Investitionen, sondern priorisierte den Faktor Geschwindigkeit. Dies geschah auch aus politischen Gründen heraus, aus der Furcht vor einer Rückkehr der Kommunisten an die Macht.

Das Paradebeispiel für eine organische Entwicklungsstrategie in den 1990er-Jahren ist Ungarn. Am Ende der 1990er-Jahre lag die Arbeitsproduktivität – als eine wichtige Messgröße des Erfolgs ökonomischer Restrukturierung – 36 Prozent über dem Wert von 1989. Selbst der erdrutschartige Wahlsieg der Reformsozialisten bei den Parlamentswahlen von 1994 hatte nichts am Privatisierungskurs geändert. In der ehemaligen Tschechoslowakei, die durch das praktizierte Gutscheinsystem eher dem anderen Idealtyp zuzurechnen ist, lag das Wachstum der Arbeitsproduktivität im selben Zeitraum bei lediglich sechs Prozent. Der von Leszek Balcerowicz 1989 eingeschlagene Weg der »Schocktherapie« stieß in Polen rasch auf Widerstand. Die Praxis der Wirtschaftspolitik und Privatisierung in den 1990er-Jahren in Polen lag näher am ungarischen Beispiel des graduellen Übergangs als am tschechoslowakischen Beispiel. Das Wachstum der Arbeitsproduktivität lag mit 29 Prozent ebenfalls näher am ungarischen Ergebnis.[16]

In einem wichtigen Punkt unterschied sich die DDR von allen anderen ostmitteleuropäischen Ländern: Der Mittelstand war zwar stetig dezimiert, jedoch nie vollständig verstaatlicht worden. Auf die Implikationen dieser Anomalie für den Transformationsprozess in Ostdeutschland

16 Vgl. ebd., S. 9–11.

wird an anderer Stelle im Buch näher eingegangen. Im Allgemeinen lassen sich vier Strategien unterscheiden, die ein Unternehmen in einer Volkswirtschaft – unabhängig ob kapitalistisch oder sozialistisch – verfolgen kann: die Produktion standardisierter Güter in möglichst großen Mengen (*volume strategy*), die Produktion hoch spezialisierter Güter (*niche strategy*), die Produktion von Gütern, die sich leicht und in kurzer Frist individuellen Kundenwünschen anpassen lassen (*customized strategy*), sowie die Produktion hoch innovativer Güter (*innovative strategy*).[17] Eine effektive Volkswirtschaft zeichnet sich dadurch aus, dass keine Strategie dominiert, sondern alle vier Strategien von verschiedenen Unternehmen verfolgt werden, die sich einerseits komplementär ergänzen, andererseits aber auch einen konstanten Anpassungs- und Innovationsdruck in der Wirtschaft bewirken.

Im sowjetischen System der Planwirtschaft, wie es nach Ostmitteleuropa exportiert wurde, hat es ausschließlich Firmen gegeben, die standardisierte Güter in maximal möglichen Mengen produzierten. Selbst Unternehmen, die nominell als mittelständisch hätten betrachtet werden können, weil sie nur wenige Hundert Mitarbeiter aufwiesen, verhielten sich wie Großunternehmen und kopierten deren schwerfällige innovationsaverse Strukturen. Da sie aufgrund ihrer verhältnismäßig geringen Mitarbeiterzahl nicht dieselben Skalenerträge erreichten, verhielten sie sich wie ineffiziente Miniaturen von Großunternehmen.[18] Für die DDR galt dies jedoch nicht im selben Ausmaß wie für die Sowjetunion oder die ČSSR. Die innovativsten Unternehmen des mitteldeutschen Mittelstands waren in bedeutender Zahl bereits in der unmittelbaren Nachkriegszeit und in den ersten Jahren der DDR in die Bundesrepublik abgewandert. Dies galt jedoch weniger für handwerksnahe mittelständische Unternehmen, die in Nischenbereichen operierten oder kurzfristig auf individuelle Kundenwünsche reagieren konnten. Ein Teil dieser Unternehmen überdauerte die DDR-Zeit bis in die Transformationszeit hinein. Damit lagen

17 Vgl. Yudanov: USSR, S. 414 f.
18 Vgl. ebd., S. 416.

trotz der Reformfeindlichkeit des Honecker-Regimes relativ günstige Bedingungen für einen organischen Aufbau starker mittelständischer Strukturen in Ostdeutschland in den 1990er-Jahren vor.

Forschungsliteratur und Quellenlage

Im westlichen Wissenschafts- und Politikdiskurs der Nachkriegszeit gewann das Thema Mittelstandsförderung in dem Ausmaß an Bedeutung, in dem das fordistische Modell in den 1970er-Jahren zunehmend in die Krise geriet. In den USA der 1950er- und 1960er-Jahre galten Großunternehmen bei der Mehrheit der Bevölkerung als Garanten der Stabilität und bevorzugte Arbeitgeber; kleine Unternehmen waren demnach aus Unfähigkeit klein geblieben.[19] In den USA drehte sich das öffentliche Meinungsbild in den 1970er- und 1980er-Jahren um, was dazu führte, dass am Ende der 1980er-Jahre die Eigentümer von kleinen und mittleren Unternehmen als wesentlich vertrauenswürdiger beurteilt wurden als angestellte Manager von Großunternehmen.[20] Die Globalisierung und das Dogma vom Shareholder-Value haben entscheidend zum schlechten Image von Großunternehmen als gesellschaftsschädliche Institutionen beigetragen.[21]

In ihrem 2018 veröffentlichten Buch *Big Is Beautiful* haben sich die beiden Ökonomen Robert D. Atkinson und Michael Lind mit der Frage auseinandergesetzt, ob mittelständische Unternehmen tatsächlich die in sie gesetzten Hoffnungen erfüllen und ob Großunternehmen tatsächlich ein solch negatives, gesellschaftsschädliches Verhalten zeigen, wie ihnen von Kritikern unterstellt wird. Trotz des provokanten Titels kommen sie zu einem ausgeglichenen Urteil und halten fest, dass eine moderne Volkswirtschaft mehrere Arten von Unternehmen benötige, zu denen auch – aber nicht nur – mittelständische zählen. Viele der positiven Vorurteile gegenüber mittelständischen Unternehmen seien jedoch falsch:

19 Vgl. Atkinson/Lind: Big is Beautiful, S. 6–8.
20 Vgl. ebd., S. 8.
21 Vgl. ebd., S. 11.

Zwar haben mittelständische Unternehmen seit den 1970er-Jahren netto mehr Arbeitsplätze geschaffen als Großunternehmen. Jedoch seien Großunternehmen wegen ihrer Größe wesentlich stabiler und wiesen eine geringere Liquidationsrate auf. Mittelständische Unternehmen, so Atkinson und Lind, schaffen viele Arbeitsplätze, sie zerstören aufgrund ihrer höheren Liquidationsrate aber auch viele und erzielen eine im Schnitt niedrigere Arbeitsproduktivität als Großunternehmen. Dies spreche nicht gegen eine Regulierung und Skepsis gegenüber modernen Oligopolen im Hightechbereich, rechtfertige aber keine generelle Feindschaft gegenüber Großunternehmen.[22]

Deutschland weist eine singuläre Diskurstradition auf, was die Figur des selbstständigen Unternehmers betrifft und die Schichten und Werte, die er repräsentiert. Der Begriff Mittelstand umfasst weit mehr Bedeutungsebenen als der angelsächsische Begriff Small and Medium-sized Enterprises (SME). Diese verschiedenen Bedeutungsebenen des Begriffs Mittelstand spielten auch eine wichtige Rolle bei der Konzeption der sozialen Marktwirtschaft. Einige Gründungsväter des westdeutschen Erfolgsmodells der Nachkriegszeit wie Wilhelm Röpke standen Großunternehmen mit äußerster Skepsis gegenüber und konnten hierbei an Erfahrungen der Zwischenkriegszeit und der wilhelminischen Zeit anknüpfen. Die historische Forschung hat sich dem Mittelstandsbegriff in Deutschland in umfangreichen Arbeiten gewidmet. Zu nennen sind hier vor allem die Studien von Paul Nolte und Abdolreza Scheybani.[23] Interessanterweise gehen beide zeitlich nicht über die frühe Bundesrepublik hinaus.

Für die Bundesrepublik von besonderer Bedeutung ist Helmut Schelskys Konzept der »nivellierten Mittelstandsgesellschaft«. Laut Schelsky sei die Gesellschaft der frühen Bundesrepublik von einem Streben zur Mitte hin geprägt gewesen. Während die alte Oberschicht in verstärktem Maße in die Mittelschicht »abgestiegen« sei, sei großen Teilen der ehemaligen Unterschicht der Aufstieg in die Mittelschicht gelungen. Infolge dieser

22 Vgl. ebd., S. 15–17.

23 Vgl. Scheybani: Handwerk und Kleinhandel; Nolte: Die Ordnung der deutschen Gesellschaft.

Entwicklung hätten sich immer größere Teile der Gesellschaft als »Mittelstand« verstanden.[24] Dieses soziologische Mittelstandsverständnis ist jedoch nicht identisch mit dem ökonomischen, das Mittelstand in der Regel mit ökonomischer Selbstständigkeit assoziiert. In der soziologisch inspirierten Forschung ist der ständisch-feudal anmutende Begriff des »Mittelstands« in der Nachkriegszeit sukzessive von der Vorstellung flexibler und dynamisch wirkender »Mittelschichten« verdrängt worden. In den deutschsprachigen Wirtschaftswissenschaften hingegen hat sich der Begriff des »Mittelstands« gehalten.

Heinrich August Winkler hat einen Teil seiner Forschungskarriere dem Studium des primär ökonomisch verstandenen Mittelstands in der NS-Zeit und der frühen Bundesrepublik bis in die 1970er-Jahre gewidmet.[25] Hierbei hat er Wert auf die Feststellung gelegt, dass in der frühen Bundesrepublik ein Mentalitätswandel im Mittelstand stattgefunden habe: Weg von einer defensiv-protektionistischen Haltung hin zu jener weltoffenen Einstellung, die Voraussetzung für den Erfolg vieler mittelständischer Unternehmen auf dem Weltmarkt ist. Dies koinzidierte, so Winkler, mit der Entwicklung eines symbiotischen Verhältnisses zwischen Mittelstand und Großindustrie. Die politische Praxis der Mittelstandsförderung in der Bundesrepublik bis zum Vorabend des Mauerfalls hat Albrecht Ritschl im Rahmen einer größeren Studie zur Geschichte des Bundeswirtschaftsministeriums erforscht.[26]

Trotz dieser Vorarbeiten besteht ein eklatanter Mangel an historischen Studien zum Aufbau mittelständischer Strukturen in Ostdeutschland nach 1989. Für die DDR-Zeit existieren Studien von Frank Ebbinghaus und Andreas Pickel.[27] Während die Studie von Frank Ebbinghaus als gut recherchiertes Standardwerk betrachtet werden kann, zeichnet sich Pickels Arbeit, die vor allem auf Interviews mit Funktionären und Unternehmern der späten DDR basiert, durch spannende Thesen über

24 Beyenburg-Weidenfeld: Wettbewerbstheorie, S. 27 f.
25 Vgl. Winkler: Stabilisierung durch Schrumpfung.
26 Vgl. Ritschl: Soziale Marktwirtschaft.
27 Vgl. Ebbinghaus: Ausnutzung und Verdrängung; Pickel: Radical Transition.

das Verhältnis von Partei und Unternehmertum im real existierenden Sozialismus aus. Für die Zeit nach 1989 existieren primär wirtschafts- und politikwissenschaftliche Arbeiten.[28] Erwähnenswert sind hierbei auch die empirischen Untersuchungen des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung aus den 1990er-Jahren.

Eine neuere historische Arbeit, die sich zumindest indirekt dem Aufbau des Mittelstands in Ostdeutschland und dem Transfer der institutionellen Säulen der sozialen Marktwirtschaft widmet, stellt Jann Müllers Dissertation über den Wiederaufbau der Industrie- und Handelskammern in Ostdeutschland dar.[29] In seinem Buch hat Müller neben Interviews mit ost- und westdeutschen Verbandsfunktionären der 1980er- und 1990er-Jahre vor allem Aktenbestände im Rheinisch-Westfälischen Wirtschaftsarchiv in Köln verarbeitet. Hierbei zeigt er deutlich neben den Erfolgen der deutsch-deutschen Zusammenarbeit auch die Probleme auf, die zwischen Vertretern des ost- und westdeutschen Mittelstands auf kommunikativer und inhaltlicher Ebene bestanden. Die Selbstorganisation der Wirtschaft geriet dort an Grenzen, wo ost- und westdeutsche Wirtschaftsakteure sich nicht mehr als Kooperationspartner betrachteten, sondern als direkte Konkurrenten. Aufgrund ihrer geringeren Lobbymacht gingen solche Konflikte tendenziell zum Nachteil ostdeutscher Mittelständler aus. Tobias Zeiler hat sich in seiner Magisterarbeit mit der von der Forschung vernachlässigten Rolle der KfW beim Aufbau mittelständischer Strukturen in Ostdeutschland beschäftigt und hierbei als Erster auf ausgewählte Bestände des Konzernarchivs zurückgreifen können.

Zur Arbeit der Treuhandanstalt existiert eine nahezu unüberschaubare Zahl an Publikationen. Diese schwanken häufig zwischen zwei Extremen: Apologetentum und Skandalisierung. Für differenzierte Betrachtungen der Transformation in Ostdeutschland – auch in Anbetracht der Erfahrungen anderer ostmitteleuropäischer Länder – bestand in den 1990er-Jahren nur ein äußerst kleiner Diskursraum. Der quantitative

28 Vgl. Belitz: Aufbau des industriellen Mittelstands.
29 Vgl. Müller: Wiederbegründung der Industrie- und Handelskammern.

Schwerpunkt der Veröffentlichungen zum Thema Treuhand fiel in die 1990er-Jahre und flachte in den 2000er-Jahren stark ab. Mit dem 30-jährigen Jubiläum des Mauerfalls rückte das Thema jedoch wieder in den Mittelpunkt medialer und politischer Aufmerksamkeit. Die verschiedenen Diskurse zur Treuhandanstalt sind von Marcus Böick in seiner Dissertation minutiös aufgearbeitet und um Interviews mit ehemaligen Akteuren der Treuhandanstalt ergänzt worden.[30]

Zu nennen ist in Zusammenhang mit historiografischen Debatten über die Transformation der Nachwendezeit explizit Philipp Thers Werk *Die neue Ordnung auf dem alten Kontinent* und seine These der »Kotransformation«.[31] Ther beschäftigt sich in seinem Buch mit dem vermeintlichen Siegeszug des »Neoliberalismus« in Europa nach 1989. Hierbei dienten, so Ther, die ehemals kommunistischen Länder des östlichen Europa als »Experimentierfeld neoliberaler Politik«. Die Erfahrungen mit »neoliberaler Politik« seien später sukzessive auf West- und Südeuropa übertragen worden. Für die Bundesrepublik Deutschland konstatiert Ther den Beginn dieser Form der »Kotransformation« für die Kanzlerschaft Gerhard Schröders ab 2001.[32] Eine allgemeine historiografische Arbeit zum Transformationsbegriff und zu Praktiken der sozioökonomischen Transformation in der Zeitgeschichte bildet ein Desiderat der Forschung. Dies ist umso bedauerlicher, als ein solches Buch mit Nikolai Bucharins 1920 veröffentlichtem Werk Ökonomi*k der Transformationsperiode* am Anfang der Zeitgeschichte steht. Kommentare zu den Thesen einzelner Autoren erfolgen an der entsprechenden Stelle im Hauptteil des Buches.

Die archivgestützte Aufarbeitung der Transformation in Ostdeutschland befindet sich in ihren Anfängen. Die Treuhandanstalt gehört zu den wichtigsten Akteuren der Transformation, operierte aber stets in einem komplexen institutionellen Umfeld. Es muss die Aufgabe der historischen Forschung sein, nicht einfach die publizistischen Schwarz-Weiß-Narrative der 1990er-Jahre zu replizieren, sondern die Komplexität des

30 Vgl. Böick: Die Treuhand.
31 Vgl. Ther: Die neue Ordnung auf dem alten Kontinent.
32 Ebd., S. 18.

Transformationsprozesses deutlich zu machen. Hierbei erweist sich eine Kombination verschiedenster Quellen als am effektivsten. Neben Zeitzeugeninterviews und den Archivunterlagen der Treuhandanstalt sowie ihrer Nachfolgeorganisation Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (BvS) bieten sich hierzu die Akten der Bundesregierung, der Landesregierungen und die entsprechenden Unternehmensarchive an. Die Kombination dieser Quellen ist entscheidend, um Mythen der Transformation zu hinterfragen, historische Entwicklungslinien offenzulegen und ein klareres Bild der Handlungsmacht einzelner Akteure in der Transformation zu gewinnen.

Als problematisch erweist sich hierbei der zum Teil stark divergierende Stand der Aktenerschließung. Die Erschließung der Treuhandbestände durch das Bundesarchiv wird bis weit in die 2020er-Jahre hinein dauern. Dies hängt mit der – auch juristischen – Komplexität des Materials und dem schieren Umfang der zur Archivierung infrage kommenden Aktenbestände zusammen. An juristischen Hindernissen sind hier vor allem die Frage nach schützenswerten Geschäftsgeheimnissen zu nennen sowie Sperrfristen und Geheimhaltungsstufen bei bundesdeutschen Ministerialakten. In den Landesarchiven ergibt sich ein uneinheitliches Bild: Während die Bestände in Thüringen bereits gut erschlossen und für Nutzer einsehbar sind, verhält es sich im benachbarten Bundesland Sachsen, in dem der Erschließungsprozess erst zaghaft im Jahr 2019 eingesetzt hat, gänzlich anders. Der Zugang zu Unternehmensakten hängt entscheidend davon ab, bei welcher Institution die Unterlagen verblieben sind. Ein signifikanter Teil der Unternehmensakten ist entweder kassiert worden oder wird in für die Öffentlichkeit unzugänglichen Privatarchiven verwahrt.

Aufbau des Buches

Das vorliegende Buch ist eine Querschnittsstudie, um der Komplexität und der Vielzahl der Akteure beim Aufbau mittelständischer Strukturen in Ostdeutschland nach 1990 gerecht zu werden. Die Treuhandanstalt nimmt quantitativ und qualitativ hierbei den größten Raum ein. Im Auf-

bau des Buches spiegelt sich jedoch wider, dass die Treuhand kein allmächtiger Akteur in Ostdeutschland war. Sie war fest eingebunden in den institutionellen Rahmen der Bundesrepublik Deutschland und musste auf der Grundlage von Politikentscheidungen arbeiten, die der Vorstand der Treuhand selbst nicht getroffen hatte und in einigen Fällen vermutlich auch nicht in derselben Weise getroffen hätte. Zu nennen wäre hier an erster Stelle die Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion. Darüber hinaus musste das Personal der Treuhandanstalt mit dem historischen Erbe der DDR-Zeit operieren. Das Ziel dieser Bemerkungen besteht nicht darin, den Handelnden jegliche Handlungsmacht abzusprechen. Vielmehr gilt es, die Treuhandanstalt und ihre Repräsentanten in ihrem historischen Kontext zu verorten, um zu einer realistischen Annäherung an die Handlungsoptionen der 1990er-Jahre zu gelangen.

Das Buch ist in sechs Kapitel unterteilt. Das erste Kapitel behandelt die ideellen Grundlagen der sozialen Marktwirtschaft. Im Zentrum stehen die theoretische Verbindung von sozialer Marktwirtschaft und Mittelstand und die praktische Umsetzung der Mittelstandsförderung in der frühen Bundesrepublik. Kontrastiert wird dies mit der Entwicklung des mitteldeutschen Mittelstands nach 1945 in der Sowjetischen Besatzungszone (SBZ) und der DDR. Auch wenn die Unterschiede überwiegen, lassen sich in einigen Punkten Parallelen in der Entwicklung ausmachen. Das Kapitel endet mit der letzten großen Verstaatlichungskampagne in der DDR, die im Jahr 1972 stattfand. Diese bedeutete nicht das Ende privaten Unternehmertums in der DDR an sich, jedoch das Ende des privaten industriellen Mittelstands.

Der Schwerpunkt des zweiten Kapitels liegt auf den Reformplänen der Modrow-Regierung. Trotz dringenderer tagespolitischer Probleme spielten Konzeptionen zum Wiederaufbau starker mittelständischer Strukturen in der DDR zum Jahresanfang 1990 eine bedeutende Rolle. Ein starker Mittelstand sollte hierbei nicht dazu dienen, das westdeutsche Erfolgsmodell einfach zu kopieren, sondern eine Marktwirtschaft mit sozialistischen Zügen zu stützen. Die Modrow-Regierung erließ hierzu im Februar und März 1990 erste legislative Maßnahmen und verabschiedete ein erstes Reprivatisierungsgesetz. Hierdurch sollte binnen weniger Mo-

nate die Verstaatlichungskampagne von 1972 rückabgewickelt werden und ein neuer industrieller Mittelstand entstehen. Hierbei zeigten sich erste gesellschaftliche Konfliktlinien. Diese werden vor allem in Petitionen an Christa Luft deutlich, Wirtschaftsministerin im Kabinett Modrow.

Die Treuhandanstalt steht im Fokus des dritten Kapitels. Das Führungspersonal der Treuhandanstalt hat sich des Themas Mittelstandsförderung nur zögerlich angenommen und zu Anfang große Hoffnungen in die Reprivatisierung ehemals mittelständischer Privatbetriebe gesetzt. Erst als diese Maßnahmen erkennbar ins Stocken gerieten, hat der Vorstand mit verschiedenen Methoden der Mittelstandsförderung experimentiert, die mit unterschiedlichem Erfolg und unterschiedlicher Intensität verfolgt wurden. Eine kritische Analyse dieser Versuche steht im Zentrum des dritten Kapitels und wird um eine Betrachtung der ideologischen Stellungnahmen Birgit Breuels ergänzt, die bereits zum Zeitpunkt ihrer Ernennung als Vorstand der Treuhand 1990 auf eine lange Karriere als Ministerin und Mittelstandspolitikerin der CDU zurückblicken konnte.

Kapitel vier widmet sich häufig unterschätzten Institutionen beim Aufbau mittelständischer Strukturen in Ostdeutschland. Dies betrifft zum einen die KfW und zum anderen die Industrie- und Handelskammern als Institution der Selbstorganisation der Wirtschaft. Diese konnten zum Teil die Defizite der Politik und Treuhandarbeit kompensieren, blieben in ihrer Wirkung aber begrenzt. Dies lag bei den Industrie- und Handelskammern an den Grenzen der intraindustriellen Selbstorganisation. Bei der KfW bestand die Limitierung zum einen in den eigenen Budgetgrenzen, zum anderen in der starken Zurückhaltung großer Privatbanken bei der Finanzierung des ostdeutschen Mittelstands. Diese zogen es mehrheitlich vor, Immobiliengeschäfte im Ausland zu finanzieren.

Das fünfte Kapitel behandelt die Politik der Landesregierungen. Im Zentrum der Analyse stehen die Länder Sachsen, Thüringen und Brandenburg. Sachsen und Thüringen bilden hier weitestgehend eine Einheit, da sie auf andere historische Traditionslinien zurückgreifen konnten als Brandenburg. Während Sachsen und Thüringen über organisch gewachsene Wirtschaftsstrukturen mit einem vormals starken Mittelstand verfügten, war Brandenburg erst in der DDR-Zeit industrialisiert worden.

Trotz der strukturellen Gemeinsamkeiten zwischen Sachsen und Thüringen Anfang der 1990er-Jahre verfolgten die Landesregierungen jeweils eigene Wege der Mittelstandsförderung. Vor allem die sächsische Landesregierung zeichnete sich hierbei durch eine aggressive Kommunikationsstrategie gegenüber der eigenen Bevölkerung und der Treuhandanstalt aus. Diese barg die Gefahr hoher Kollateralschäden, offenbarte gleichzeitig jedoch Schwächen in der Mittelstandsarbeit der Treuhandanstalt.

Im Zentrum des abschließenden Kapitels steht eine Mikrostudie: Anhand der Privatisierung des ehemaligen VEB (volkseigener Betrieb) Schweißtechnik Finsterwalde werden die Chancen und Probleme der Transformation in Ostdeutschland an einem konkreten Beispiel beleuchtet. Trotz im Prinzip guter Privatisierungsvoraussetzungen stand der Betrieb in Finsterwalde mehrfach vor dem Aus und konnte nur mit Glück und außergewöhnlichem Engagement der Mitarbeiter weitergeführt werden. Nach mehreren gescheiterten Privatisierungsversuchen wurde das Unternehmen in eine Stiftung überführt. Erst in den 2000er-Jahren gelang der ökonomische Aufbruch. Ein Unternehmen, das Ende der 1990er-Jahre noch kurz vor dem Ruin stand, erzielte wenige Jahre später Jahresgewinne in Höhe von mehreren Millionen Euro und agiert bis heute erfolgreich auf dem Weltmarkt. Das Beispiel verdeutlicht, dass es sich bei der Schließung der Treuhandanstalt zum Jahresende 1994 primär um eine medienwirksame politische Symbolhandlung gehandelt hat. Der eigentliche Transformationsprozess war zu diesem Zeitpunkt nicht annähernd abgeschlossen. Es macht daher in der historischen Analyse wenig Sinn, sich ausschließlich auf die Treuhandanstalt zu konzentrieren.

I. Obsession Mittelstand – eine deutsche Affäre?

> »[W]enn wir Mittelstand nur vom Materiellen her begreifen […], dann ist dem Mittelstandsbegriff meiner Ansicht nach eine sehr gefährliche Deutung gegeben. Der Mittelstand kann materiell in seiner Bedeutung nicht voll ausgewogen werden, sondern er ist meiner Ansicht nach viel stärker ausgeprägt durch eine Gesinnung und durch eine Haltung im gesellschaftswirtschaftlichen und politischen Prozess […]. Der Mittelstand ist zweifellos berufen, die Schicht zu sein oder jene Gruppe von Menschen zu umfassen, die über alles hinaus willens sind, ihre eigene Haut zu Markte zu tragen, d. h. in eigener Verantwortung ihr Schicksal, ihr ökonomisches, ihr politisches und ihr gesellschaftliches Schicksal zu tragen.«[1]

1. Begriffswandel

Das Zitat stammt aus dem Manuskript einer Rede Ludwig Erhards, gehalten auf einer Tagung der Aktionsgemeinschaft Soziale Marktwirtschaft am 17. November 1955 in Bad Godesberg. Der Ausschnitt verdeutlicht einige positive Attribute, die häufig mit dem Begriff Mittelstand assoziiert werden. Der Mittelstand zeigt sich verantwortungsbewusst und resilient. Der Mittelstand zeichnet sich in erster Linie durch Charaktereigenschaften und gesellschaftliche Verhaltensweisen aus, nicht durch ein bestimmtes Niveau an materiellem Reichtum. Indirekt deutet sich in dem Zitat

1 Erhard: Mittelstandspolitik, S. 54.

Ludwig Erhards an, dass der Mittelstand aktiv gefördert werden müsse, gerade wegen seiner mehrdimensionalen Bedeutung, die über das rein Ökonomische hinausgehe.

Doch was genau definiert den »Mittelstand«? Bereits zu Ludwig Erhards Lebzeiten ließen sich über 200 verschiedene Definitionen des Begriffs finden.[2] Erhards positive Mittelstands-Assoziationen lassen sich im deutschsprachigen Raum bis in das frühe 19. Jahrhundert zurückverfolgen und stehen in Zusammenhang sowohl mit der Wandlung des Untertanen zum Staatsbürger als auch mit den Auswirkungen von Industrialisierung und Urbanisierung.[3] Hiermit war die Hoffnung verbunden, dass es sich bei der Pauperisierung breiter Bevölkerungsschichten um ein vorübergehendes Phänomen handeln würde, das schließlich in einer egalitären Gesellschaft politisch und ökonomisch selbstständiger Bürger münden müsste.[4] Der Mittelstand versprach in den Vorstellungen seiner Apologeten eine gesellschaftliche Vermittlerposition zwischen Kapital und Arbeit einzunehmen.[5] Der Mittelstand mit den ihm zugeschriebenen Wertvorstellungen von Unabhängigkeit, Fleiß und Sparsamkeit sollte zum Gravitationszentrum der liberalen Gesellschaft avancieren.

Es liegt in der Natur des Begriffes, dass sich der Mittelstand beständig in Gefahr zu befinden scheint. Aufgrund der ihm zugeschriebenen Position im Gefüge der Gesellschaft droht er zwischen »Oben« und »Unten«, zwischen »Kapital« und »Proletariat« zerrieben zu werden. Verschiedene Entwicklungen sorgten bereits in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts dafür, dass der Begriff Mittelstand einen immer defensiveren Charakter im gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Diskurs annahm. Die Erwartungen des frühen 19. Jahrhunderts hatten sich nicht erfüllt, die Herausbildung großer Industrie- und Finanzvermögen sowie das Anwachsen der städtischen Mietskasernen schienen jeder Vorstellung einer harmoni-

2 Vgl. Scheybani: Handwerk und Kleinhandel, S. 16.
3 Vgl. Nolte: Die Ordnung der deutschen Gesellschaft, S. 35.
4 Vgl. ebd., S. 39.
5 Vgl. ebd., S. 39 f.

schen Bürgergesellschaft Hohn zu sprechen. Diese empirische Beobachtung fand ihre ideologische Untermauerung im Marxismus.

Marx' Dogmen vom Klassenkampf und von der zunehmenden »Verelendung der Massen« bedeuteten in letzter Konsequenz ein Todesurteil für den Mittelstand. Laut Marx möge es zwar einem kleinen Teil des Mittelstands gelingen, zu den Kapitalisten aufzusteigen, der größere Teil müsse jedoch ökonomisch und sozial auf den Status von »Lohnsklaven« herabsinken und seine Selbstständigkeit einbüßen. Ironischerweise teilte ein bedeutender Teil der liberalen Ökonomen des späten 19. und frühen 20. Jahrhunderts diese Sichtweise, wenn auch aus teils unterschiedlichen Gründen. Für liberale Ökonomen galten die Produktionsweisen des Mittelstands als ineffizient und obsolet. Gegen die Effizienz und Rationalität des Großbetriebs konnte der klassische Familienbetrieb – so die gängige Vorstellung – keine Chance haben. Analog zum Marxismus musste der Mittelstand demnach verschwinden und die Dominanz der Großkonzerne weiter zunehmen. Die argumentativen Fronten verliefen hierbei quer durch verschiedene Fachdisziplinen. So konnten die Kathedersozialisten des ausgehenden 19. Jahrhunderts nach dem Staat rufen, um Mittelstand und Bürgergesellschaft zu retten, während liberale Ökonomen, aber auch Historiker wie Heinrich von Treitschke in gesellschaftlicher Ungleichheit eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung von Kultur und Wirtschaft sahen.[6]

Komplementär zur ideologischen Herausforderung des Marxismus und Liberalismus sowie zum objektiven Wachstum von Großbetrieben schien dem sogenannten alten Mittelstand im neuen Mittelstand eine weitere Bedrohung zu erwachsen. Zum alten Mittelstand zählten selbstständige Handwerker, Bauern, Kaufleute und zumeist auch die Angehörigen der Freien Berufe wie Architekten, Ärzte und Anwälte.[7] Der neue Mittelstand hingegen bestand aus Angestellten und Beamten. Auch wenn das Aufkommen des neuen Mittelstands im Widerspruch zur Marx'schen

6 Vgl. ebd., S. 42.
7 Vgl. Scheybani: Handwerk und Kleinhandel, S. 15.

Verelendungsthese stand, verstärkten die sozioökonomischen Veränderungen der Jahrhundertwende die Krisenstimmung im etablierten Mittelstand. Die höheren Angestellten und Beamten vermochten häufig ein ähnliches Einkommensniveau zu erreichen wie selbstständige Handwerksmeister oder Bauern. Ihnen fehlte jedoch der Identitätsmarker der Selbstständigkeit und damit der wirtschaftlichen und politischen Unabhängigkeit.

Während manche politische und wissenschaftliche Akteure der Kaiserzeit hierin eine weitere Bedrohung erkannten, sahen andere im neuen Mittelstand ein großes Potenzial. Zu Letzteren gehörte Gustav Schmoller, der in den 1870er-Jahren noch den drohenden Untergang des Mittelstands prophezeit hatte, gegen Ende des Jahrhunderts hingegen deutliche Anzeichen für ein Anwachsen mittelständischer Schichten und Wertvorstellungen in der wilhelminischen Gesellschaft erkannte.[8] An Schmollers Beitrag von 1897 *Was verstehen wir unter dem Mittelstande?* zeigt sich eine Ausdifferenzierung des Begriffs: »Harte« ökonomische Kriterien wie das der Selbstständigkeit traten in den Hintergrund zugunsten von »weichen«, soziologischen Kriterien. Die Debatten der Jahrhundertwende weisen damit bereits den Weg zur späteren Unterscheidung von Mittelstand und Mittelschicht.

Interessant ist, dass für Schmoller Betriebe mit mehr als zehn Beschäftigten nicht mehr in die Kategorie der »Mittelindustrie« fielen, sondern implizit zur Großindustrie und damit nicht mehr zum Mittelstand gehörten.[9] Dies verdeutlicht die Flexibilität und zu einem gewissen Grad auch die Willkürlichkeit rein quantitativer Analysemerkmale. Schmollers Beitrag verweist jedoch nicht nur wegen der zunehmend soziologisch inspirierten Methodik in das 20. Jahrhundert, sondern auch wegen seiner Analyse innergesellschaftlicher und ökonomischer Dynamiken. Er differenziert die verschiedenen Gewerke, je nachdem, ob sie in den vergangenen Jahrzehnten ein (über)durchschnittliches Wachstum oder Kontrak-

8 Vgl. Schmoller: Was verstehen wir unter dem Mittelstande?, S. 1.
9 Ebd., S. 23.

tion erfahren hatten.[10] Hiermit deutete sich an, dass einige Bereiche des Handwerks und Kleingewerbes vom Wachstum der Großindustrie direkt oder indirekt profitieren konnten. Die Debatte, ob Mittelstand und Großunternehmen sich in einem eher antagonistischen oder symbiotischen Verhältnis zueinander befänden, hat nach 1945 zwar stark an Schärfe verloren, ist jedoch nie vollständig aus dem gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Diskurs verschwunden. Dies zeigt sich an den in der Einleitung erwähnten Forschungsdebatten. Auch für die Mittelstandspolitik der Treuhandanstalt besaß diese Frage eine direkte Relevanz.

Trotz des durchaus offensiven Verständnisses des Begriffs Mittelstand bei Autoren wie Gustav Schmoller formierte sich der Mittelstand in Deutschland überwiegend aus einem defensiven Selbstverständnis der Bedrohung und des nahenden Untergangs heraus.[11] Dies galt bis weit in das 20. Jahrhundert hinein.[12] Die Weimarer Verfassung enthielt einen eigenen Mittelstandsparagrafen, laut dem Gesetzgebung und Verwaltung der Republik die Aufgabe hatten, den Mittelstand in Landwirtschaft, Handel und Gewerbe zu fördern und gegen »Überlastung und Aufsaugung« zu schützen.[13] Die Inflationskrise von 1923 und die Weltwirtschaftskrise ab 1929 verhinderten eine Identifikation des Mittelstands mit der Republik trotz gut gemeinter Maßnahmen wie der Aufnahme des Mittelstandsschutzes in Verfassungsrang. Neben den großen Krisen der 1920er-Jahre sorgte die Agrarkrise für Protestpotenzial im Bauerntum, während das Aufkommen großer Warenhausketten den mittelständischen Einzelhandel zunehmend unter Druck setzte.[14] Der Anteil der Selbstständigen an der Zahl der Erwerbstätigen sank von 1882 bis 1925 von 26,1 auf 15,7 Prozent.[15] Diese Zahlen scheinen das defensive Selbstverständnis des Mittelstands im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert empirisch zu unter-

10 Vgl. ebd., S. 21–23.
11 Vgl. Beyenburg-Weidenfeld: Wettbewerbstheorie, S. 26.
12 Vgl. Röpke: Funktion des Klein- und Mittelbetriebes, S. 21 f.
13 Artikel 164 der Weimarer Reichsverfassung.
14 Vgl. Nolte: Die Ordnung der deutschen Gesellschaft, S. 117.
15 Vgl. Winkler: Stabilisierung durch Schrumpfung, S. 188.

mauern. Sie verbergen jedoch, dass der Schrumpfungsprozess in erster Linie in der Landwirtschaft stattfand, wie bereits Gustav Schmoller erkannt hatte. In Handwerk, Kleingewerbe und bei den freien Berufen zeigte sich ein weit differenzierteres Bild. Addiert man den neuen Mittelstand zu den genannten Zahlen, so lässt sich etwa ein Drittel der Weimarer Gesellschaft unter einem erweiterten Mittelstandsbegriff fassen.[16]

Heinrich August Winkler vertrat die These, dass der Mittelstand in den frühen 1930er-Jahren eine besondere Empfänglichkeit für die Versprechen des Nationalsozialismus gezeigt habe. Diese Nähe zum Nationalsozialismus begründe sich im Antagonismus zum liberalen Wirtschaftsmodell.[17] Gerade das Kleingewerbe habe im Nationalsozialismus die letzte verbliebene Möglichkeit gesehen, die Interessen des Mittelstandes durchzusetzen.[18] Dies betraf primär den Schutz vor Sozialisierungen sowie den Schutz vor Großkonzernen in Handel und Industrie im Inland; darüber hinaus auch die Abschirmung des gewerblichen Mittelstands gegen die Konkurrenz des Weltmarkts. Diese Hoffnungen erfüllten sich, so Winkler, in den frühen Jahren der nationalsozialistischen Herrschaft. Erst die zunehmende Einbindung mittelständischer Betriebe in den Vierjahresplan von 1936 und die Zwangsschließung zahlreicher Betriebe, die als nicht rüstungsrelevant betrachtet wurden, änderten die Verhältnisse.[19] Winklers These ist von der neueren Forschung stark relativiert, jedoch nicht in ihr Gegenteil verkehrt worden.[20] Die Forschungsergebnisse zum politischen Verhalten des Mittelstands in der Zwischenkriegszeit stehen somit in einem gewissen Gegensatz zu den Erwartungshaltungen der Vordenkerinnen und Vordenker der sozialen Marktwirtschaft.[21]

16 Vgl. Nolte: Die Ordnung der deutschen Gesellschaft, S. 116.
17 Vgl. Winkler: Stabilisierung durch Schrumpfung, S. 187.
18 Vgl. ebd., S. 197.
19 Vgl. ebd., S. 197 f.
20 Vgl. Nolte: Die Ordnung der deutschen Gesellschaft, S. 118.
21 Bereits zeitgenössischen Beobachtern der Jahrhundertwende wie Friedrich Nietzsche war aufgefallen, dass (alter und neuer) Mittelstand, Antisemitismus und Protektionismus gut zusammenpassten.

2. Mittelstand und soziale Marktwirtschaft

Ludwig Erhard gilt als Vater der sozialen Marktwirtschaft. Die soziale Marktwirtschaft wiederum gilt als das genuin westdeutsche Bollwerk gegen die Verlockungen des Kommunismus. Beide Vorstellungen sind Mythen und entsprechen nur zum Teil der Wahrheit. Die soziale Marktwirtschaft ist im Kern eine Antwort auf die Weltwirtschaftskrise der Jahre 1929 folgende und eine deutsche Spielart des Neoliberalismus.[22] Ludwig Erhard ist für das theoretische Fundament der sozialen Marktwirtschaft von untergeordneter Bedeutung. Bei der praktischen Umsetzung eines – wenn auch rudimentären – Grundgerüsts der sozialen Marktwirtschaft hingegen kam ihm vor allem für den Zeitraum von 1948 bis 1951 eine hohe Bedeutung zu.[23] Für die Mittelstandspolitik bedeutete dies den Übergang von einer klientelorientierten Standespolitik hin zu einer wettbewerbsorientierten Strukturpolitik.[24] Dieser Wandel von einem defensiven zu einem offensiven Verständnis der Rolle des Mittelstands in der Gesellschaft hängt eng zusammen mit dem deutschen Neoliberalismus und weist den Weg zum Gegenwartsverständnis von sogenannten kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und Unternehmertum in der Gesellschaft.

Auch wenn Ludwig Erhard nicht als Theoretiker der sozialen Marktwirtschaft gilt, so wird die intellektuelle Vielschichtigkeit des deutschen Neoliberalismus an seinem Doktorvater Franz Oppenheimer deutlich. Franz Oppenheimer, Professor für Soziologie in Frankfurt am Main, hatte es sich zur Lebensaufgabe gemacht, Sozialismus und Liberalismus in einer

22 Vgl. Ptak: Neoliberalism in Germany, S. 103 f.; Slobodian: Globalists, S. 13. Quinn Slobodian setzt bereits das Auseinanderbrechen der mittel(ost)europäischen Imperien nach dem Ersten Weltkrieg als Beginn des Neoliberalismus. Dies scheint aber weit mehr für die Denkgebäude von Autoren wie Friedrich Hayek und Ludwig von Mises zu gelten als für Alexander Rüstow, Walter Eucken oder Wilhelm Röpke. Die historische Forschung zum Neoliberalismus zeichnet generell eine andere Genealogie dieser sehr heterogenen intellektuellen Bewegung als die soziologisch inspirierte Forschung. Letztere verortet die Anfänge des Neoliberalismus mehrheitlich in den 1970er- und 1980er-Jahren.

23 Vgl. Ritschl: Soziale Marktwirtschaft, S. 268 u. 286.

24 Vgl. ebd., S. 265.

großen Synthese miteinander zu versöhnen.[25] Noch 1933 versuchte er mit seinem Buch *Weder so – noch so. Der dritte Weg* in den öffentlichen Diskurs einzugreifen.[26] Sein intellektueller Einfluss war neben Ludwig Erhard vor allem auf Alexander Rüstow bedeutend, der 1938 am Colloque Walter Lippmann teilnahm, auf dem der Begriff »Neoliberalismus« geprägt wurde. Der später entstandene Begriff der sozialen Marktwirtschaft fand vor allem bei den deutschen Neoliberalen sofortigen Zuspruch, Ablehnung erfuhr er hingegen von den Österreichern Friedrich Hayek und Ludwig von Mises.[27]

Ein wesentliches Kernelement des Neoliberalismus besteht in der Kritik am real existierenden Liberalismus des 19. und frühen 20. Jahrhunderts. Diese Kritik ist gerade bei den deutschen Autoren besonders ausgeprägt. Sie zeigt sich bereits an Buchtiteln wie *Das Versagen des Wirtschaftsliberalismus*.[28] Den neoliberalen deutschen Kritikern des »Vulgärliberalismus« ist eine große Skepsis gegenüber Großkonzernen und Großstädten eigen.[29] Dies liegt zum einen an den spezifisch deutschen Erfahrungen der Zwischenkriegszeit und dem starken politischen Einfluss von Schwerindustrie und Großagrariern.[30] Zu diesen Kritikern gehörten sowohl Alexander Rüstow und Walter Eucken als auch Wilhelm Röpke und Alfred Müller-Armack, Letzterer gilt als Schöpfer des Begriffs soziale Marktwirtschaft.[31] Aus ihrer Sicht war der scheinbar liberale Staat zu schwach, um sich gegen die verschiedenen Partikularinteressen zu wehren, er wurde somit zum Opfer des Lobbyismus, anstatt das gesellschaftliche Gemeinwohl zu fördern.

Zum anderen gesellte sich zu diesem spezifisch deutschen Erfahrungshorizont eine theoretische Ablehnung des Großbetriebs. Ökonomisch argumentiert störten sich Autoren wie Wilhelm Röpke und Alex-

25 Vgl. Meier-Rust: Alexander Rüstow, S. 25.
26 Vgl. Oppenheimer: Weder so – noch so.
27 Vgl. Meier-Rust: Alexander Rüstow, S. 90 f.
28 Vgl. Rüstow: Das Versagen des Wirtschaftsliberalismus.
29 Besonders ausgeprägt in Röpke: Funktion des Klein- und Mittelbetriebes.
30 Vgl. Ptak: Neoliberalism in Germany, S. 109.
31 Vgl. ebd. Alfred Müller-Armack nutzte den Begriff öffentlich erstmals 1946.

ander Rüstow an der ausgeprägten Elastizität von Angebot und Nachfrage und dem prozyklischen Verhalten von Großbetrieben.[32] Dieses Verhalten produziere ökonomische Instabilität, welche wiederum zu sozialer Instabilität führe, die letztlich politische Instabilität nach sich ziehe und ein wesentlicher Erklärungsfaktor für die politische Krise der 1930er-Jahre sei. Die Konjunktursensibilität des Großbetriebs sei der Auslöser für zahlreiche politische Einflussnahmen in Abschwungphasen, was wiederum Marktwirtschaft und freien Wettbewerb unterwandere.[33] Weiterhin stützte sich die Kritik auf die Lehre vom Betriebsoptimum, das nicht zwangsläufig mit dem Betriebsmaximum kongruent sei.[34]

Aufgrund der Einflussnahme der Großkonzerne auf den Staat gelangten diese in eine wirtschaftliche Monopolstellung oder strebten zumindest nach einer solchen. Auch wenn die daraus resultierende Wirtschaftsordnung auf dem Papier noch als liberal oder kapitalistisch zu bezeichnen sei, gebe es in der Praxis keine Unterschiede zum Staatssozialismus und zur Planwirtschaft.[35] Vor die Wahl gestellt zwischen real existierendem Kapitalismus und Staatssozialismus, so Alexander Rüstow, ist die Entscheidung für Letzteren zumindest in psychologischer Hinsicht verständlich.[36] Diese Kritik an den realen Verhältnissen des Kapitalismus der 1930er-Jahre ist in hohem Maße anknüpfungsfähig an die Analysen Joseph Schumpeters.[37] Im Gegensatz zu Schumpeter hielten die deutschen Neoliberalen in den späten 1940er-Jahren den Sieg des Sozialismus jedoch nicht für unausweichlich, sofern sich der Liberalismus als reformfähig erweise.

Den Kern des liberalen Erneuerungsprogramms bildet – neben einem starken Staat – der Mittelstand. Aufgabe des Staates sei es, die Wettbewerbsordnung zu sichern und durchzusetzen. Hierzu bedürfe es

32 Vgl. Röpke: Funktion des Klein- und Mittelbetriebes, S. 30–33; Rüstow: Das Versagen des Wirtschaftsliberalismus, S. 117 f.
33 Vgl. Rüstow: Das Versagen des Wirtschaftsliberalismus, S. 86.
34 Vgl. Röpke: Funktion des Klein- und Mittelbetriebes, S. 24 f.
35 Vgl. Rüstow: Zwischen Kapitalismus und Kommunismus, S. 25–27.
36 Vgl. ebd., S. 31–33.
37 Vgl. Schumpeter: Capitalism, Socialism and Democracy.

eines starken Staates, unabhängig von den Partikularinteressen einzelner Gruppen, sowie einer starken »Marktpolizei«.[38] Bereits aus der Diagnose des Ist-Zustandes der liberalen Gesellschaft leite sich ab, dass die Dominanz der Großunternehmen nicht auf rein ökonomischer Effizienz beruhe, sondern auf abzulehnender politischer Einflussnahme. Folglich müsse dieser Sektor der Wirtschaft schrumpfen, was eine Stärkung des Mittelstands nach sich ziehe.[39] Ökonomische Effizienz ist in den Augen der Vordenker der sozialen Marktwirtschaft jedoch kein hinreichendes Mittel zur Erlangung einer besseren Gesellschaftsordnung und zur Abwehr kollektivistischer Versprechungen. Hierfür müssten ökonomische Effizienz, Freiheit und Gerechtigkeit miteinander in Einklang gebracht werden. Dies bedeute vor allem »Startgerechtigkeit« für jede neue Generation und die realistische Chance auf Eigentum.[40]

Eine zahlenmäßige Ausweitung des ökonomischen Mittelstands – auch auf die Gefahr hin, dass Betriebsoptimum zu unterschreiten – erscheine daher unter den Aspekten von Freiheit und Gerechtigkeit angebracht.[41] Das »schöpferische Individuum« kenne im Ideal keinen Herrn über sich außer den Markt, es sei komplett frei von den Zwängen des Fabrikherrn oder Wirtschaftsbürokraten; diese schöpferische Kraft komme in letzter Konsequenz der Gesellschaft zugute.[42] Diese Ansicht passt zu den Analysen Schumpeters, der im klassisch mittelständischen Eigentümer eines Betriebs die letzte Bastion des Liberalismus gegen den Sozialismus sah, die in dem Maß schwinden müsse, in dem sich das Aktionärswesen verbreite. Ein Aktionär hingegen mit seinem lediglich abstrakten Besitz sei nicht willens, die liberale Ordnung zu verteidigen. Hier sei es auch nur ein kleiner Schritt vom Aktionär zum »Volksaktionär« des Sozialismus, in dem der Anteil des Einzelnen an den Produktions-

38 Vgl. Eucken: Die Grundlagen der Nationalökonomie; Beyenburg-Weidenfeld: Wettbewerbstheorie, S. 49–51; Böhm: Wirtschaftsordnung und Staatsverfassung.
39 Vgl. Rüstow: Das Versagen des Wirtschaftsliberalismus, S. 146.
40 Vgl. ebd., S. 151–153.
41 Vgl. ebd., S. 146–149.
42 Vgl. Röpke: Funktion des Klein- und Mittelbetriebes, S. 27.

mitteln so gering sei, dass er nicht mehr (be)greifbar sei.[43] Laut Franz Böhm – enger Mitarbeiter Walter Euckens und langjähriges Mitglied des Bundestags – hängt die Eignung einer marktwirtschaftlichen Ordnung, eine Freiheitsordnung und eine gute Wirtschaftsordnung zu sein, davon ab, in welchem Grade es ihr gelingt, einem breiten gewerblichen Mittelstand ausreichende Daseinschancen zu bieten.[44]

Der Anstoß, ein Konzeptpapier zur Mittelstandspolitik in der Bundesrepublik zu verfassen, ging 1951 von Bundeskanzler Adenauer persönlich aus.[45] Adenauer sah in der Mittelstandspolitik den Schlüssel zur Lösung der Vertriebenenfrage und damit zur Entschärfung eines erheblichen gesellschaftlichen Konfliktpotenzials. Auch wenn Adenauer selbst von ökonomischem Sachverstand gewiss gänzlich unbefleckt war, ließ sich sein Plan gut in das Gedankengebäude der sozialen Marktwirtschaft integrieren. Die Prämisse des Adenauer'schen Plans bestand darin, dass 1939 etwa ein Drittel der späteren Vertriebenen aus Ostdeutschland Selbstständige gewesen seien, laut statistischem Material aus dem Jahr 1950 hingegen nur 7,7 Prozent der Vertriebenen aktuell als Selbstständige gelten konnten. Somit befand sich unter den Vertriebenen ein großes, noch ungenutztes Reservoir für den bundesrepublikanischen Mittelstand.[46]

Das im Bundeswirtschaftsministerium 1951 ausgearbeitete Konzept behielt in seinen Grundzügen bis in die Gegenwart Gültigkeit.[47] Die sozialen Verwerfungen ausgelöst durch Bombenkrieg, Vertreibung und Währungsreform rechtfertigten interventionistische Eingriffe des Staates, um ein gewisses Maß an »Startgerechtigkeit« herzustellen. Staatlich finanzierte Programme zur Förderung von Existenzgründungen im Mittelstand sollten demnach nicht nur zur Wirtschaftsförderung beitragen, sondern die frühe Bundesrepublik sozial und politisch stabilisieren helfen. Offen blieb in dem Konzeptpapier die Frage nach einer staatlichen Finanzie-

43 Vgl. Schumpeter: Capitalism, Socialism and Democracy, S. 134 u. 137 f.
44 Vgl. Böhm: Bedeutung des Mittelstands, S. 11 f.
45 Vgl. Ritschl: Soziale Marktwirtschaft, S. 295.
46 Vgl. ebd.
47 Vgl. ebd., S. 297 f.

rung von Strukturanpassungen an neue technologische oder anderweitig disruptiv wirkende Entwicklungen. Strikte Ablehnung erfuhren hingegen konservierende Maßnahmen, wie sie für die Debatten der Zeit vor 1945 bestimmend gewesen waren.[48] Dieser Wandel in der Mittelstandspolitik vollzog sich jedoch nicht in einem eng umgrenzten Zeitraum, sondern dauerte bis weit in die 1970er-Jahre hinein. Laut Albrecht Ritschl ging es hierbei um nichts anderes, als die gesellschaftliche Basis des autoritären Nationalstaates zu unterminieren und die erhaltungswürdigen Teile des Mittelstands zu fördern, ohne hierbei soziale Unruhen zu provozieren.[49]

Dieses Konfliktpotenzial war in der frühen Bundesrepublik hoch, wie ein Blick in die Literatur der 1950er-Jahre zeigt. Deutlich wird dies vor allem am Schriftgut der Industrie- und Handelskammern (IHK) sowie des Deutschen Industrie- und Handelstags (DIHT) als Barometer der Stimmung im Mittelstand.[50] Neben Rissen im Mythos des Wirtschaftswunders blitzte auch in scheinbaren Boomregionen wie dem IHK-Bezirk Düsseldorf das alte politische Radikalisierungspotenzial des Mittelstands noch Mitte der 1950er-Jahre auf.[51] Eine empirisch gestützte Analyse des selbstständigen Mittelstands in der frühen Bundesrepublik ließe sich mit den Worten Heinrich August Winklers unter dem Diktum »Stabilisierung durch Schrumpfung« zusammenfassen. Einerseits nahm die Zahl der mittelständischen Betriebe im Verlauf der 1950er- und 1960er-Jahre stark ab. So sank die Zahl der Handwerksbetriebe in Westdeutschland zwischen 1949 und 1977 von 849 000 auf 506 000. Andererseits stieg jedoch die Anzahl der Beschäftigten pro Betrieb von 3,7 auf 8 und der Umsatz je Beschäftigtem von 9440 auf 76 407 Mark.[52]

Der Anteil des Handwerks am Bruttoinlandsprodukt lag von Mitte der 1950er-Jahre bis Ende der 1970er-Jahre konstant bei einem Neun-

48 Vgl. ebd., S. 295 f.
49 Vgl. ebd., S. 334.
50 Vgl. exemplarisch Albrecht/Schüren: Mittelstand; Deutscher Industrie- und Handelstag: Stärkung der Mittelschichten.
51 Vgl. Albrecht/Schüren: Mittelstand, S. 7.
52 Vgl. Winkler: Stabilisierung durch Schrumpfung, S. 188 f.

tel und damit höher als in den 1930er-Jahren.[53] Überdurchschnittliches Wachstum erfuhren hierbei vor allem jene Branchen, die erst im Zuge der Industrialisierung entstanden waren.[54] Ein Teil des Handwerks ging ein symbiotisches Verhältnis mit Großunternehmen ein und avancierte zu Vorlieferanten oder Zulieferanten.[55] Dieser Unterschied ist insofern wichtig, als Vorlieferanten sich gewöhnlich in keiner direkten Abhängigkeit von einem einzigen Großkunden befinden. Sie entwickeln ihr Produktportfolio eigenständig weiter und bieten es allen Firmen ihrer Zielbranche an. Unternehmen dieser Art bilden den Kern der *hidden champions* des deutschen Mittelstands. Zulieferanten hingegen sind in der Regel abhängig von einem oder wenigen Großkunden. Dies macht sie krisenanfälliger, bedeutet aber keine negative Aussage in Hinsicht auf ihre Produktivität und die Effizienz der Produktionsketten, deren Teil sie sind. Diese Ausdifferenzierung des selbstständigen Mittelstands lässt sich in Ansätzen bereits bei Gustav Schmoller finden, sie hat sich nach 1945 jedoch stark beschleunigt und qualitativ neue Formen angenommen.

In dem Maße, in dem der selbstständige Mittelstand sich in der Nachkriegszeit weiter ausdifferenzierte, zahlenmäßig leicht schrumpfte und sein politisches Protestpotenzial einbüßte, stieg die Bedeutung des Konzepts der »Mittelschicht« und rückte analog zum »neuen Mittelstand« um 1900 breitere Bevölkerungsschichten in den Mittelpunkt gesellschaftlicher Debatten in der Bundesrepublik. Der Begriff der Mittelschicht wirkte weicher und inklusiver und suggerierte im Gegensatz zum Mittelstand eine Auflösung der Klassengesellschaft.[56] Somit schien das Konzept der Mittelschicht in der Bonner Republik das ursprüngliche Versprechen des Mittelstandsbegriffs zu Beginn des 19. Jahrhunderts einzulösen. Diese Entwicklung kulminierte in der These des Soziologen Helmut Schelsky von der »nivellierten Mittelstandsgesellschaft«.[57] Mit dem Ideal

53 Vgl. ebd.
54 Vgl. ebd., S. 190.
55 Vgl. ebd., S. 190 f.
56 Vgl. Nolte: Die Ordnung der deutschen Gesellschaft, S. 323 f.
57 Vgl. Beyenburg-Weidenfeld: Wettbewerbstheorie, S. 27 f.

des selbstständigen Unternehmers in der sozialen Marktwirtschaft hat dieses primär soziologisch und weniger ökonomisch inspirierte Konzept nur noch entfernt zu tun.

3. SED und privates Unternehmertum

Die Entwicklung in der DDR weist neben offensichtlichen, systemimmanenten Unterschieden auch einige Parallelen zu der Entwicklung des Mittelstands in der Bundesrepublik auf. Historisch bedingt waren gerade die Wirtschaftslandschaften des Großraums Berlin, Thüringens und Sachsens stark mittelständisch geprägt, mit einem Schwerpunkt auf der Leichtindustrie in Sachsen und Thüringen. Von den Flüchtlingsströmen aus Ost- und Mitteldeutschland zwischen Kriegsende und Mauerbau profitierte vor allem der süddeutsche Raum.[58] Unter den Geflüchteten befanden sich überdurchschnittlich viele Selbstständige und gut ausgebildete Personen, was Bundeskanzler Adenauer 1951 dazu brachte, die Ausarbeitung einer Mittelstandsstrategie im Bundeswirtschaftsministerium zu veranlassen. Die erfolgreiche Integration dieser Flüchtlingsströme und ihres Know-how und unternehmerischen Potenzials hat nach 1945 entscheidend zur Stärke des süddeutschen Mittelstands beigetragen. Daher muss eine Kritik an den ostdeutschen Verhältnissen nach 1989 stets berücksichtigen, dass die relative Stärke des Südens und die relative Schwäche des Ostens zwei Seiten derselben Medaille darstellen. Für Werner Abelshauser besteht im Aderlass des ost- und mitteldeutschen Unternehmertums nach 1945 ein wesentlicher Grund für den relativen ökonomischen Misserfolg der DDR verglichen mit der Entwicklung in der Bundesrepublik.[59]

Dennoch ist das Bild einer konsequent antagonistischen Haltung der SED-Führung zum Mittelstand inkorrekt. Vielmehr lassen sich Kontinuitäten sowohl in der Mittelstandspolitik als auch -rhetorik zum National-

58 Vgl. Abelshauser: Deutsche Wirtschaftsgeschichte, S. 320–323.
59 Vgl. ebd., S. 404–406.

sozialismus feststellen. Große Teile der mitteldeutschen Leichtindustrie hatten ab 1934 nur eingeschränkt vom nationalsozialistischen Wirtschaftsboom profitieren können, was mit der Devisenbewirtschaftung zusammenhing. Dies musste beispielsweise die Thüringer und sächsische Textilindustrie – beide häufig mittelständisch organisiert – in ihrer Entwicklung stark behindern.[60] Zugleich hatten im Zuge des Vierjahresplans ab 1936 und verstärkt während des Zweiten Weltkriegs Zwangsmaßnahmen gegen den Mittelstand bis hin zur Betriebsschließung immer häufiger Anwendung gefunden.[61] Wie die westdeutsche Entwicklung der 1950er-Jahre zeigt, führte dies jedoch nicht zwangsläufig zu einer Entfremdung des Mittelstands von autoritärem, staatsgläubigem Gedankengut und einer Abkehr von einer defensiv-protektionistischen Haltung.

Die SED-Führung verstand es, sich die etablierten Verhaltensmuster und Erwartungshaltungen des Mittelstands zunutze zu machen. Hierbei zeigte sie eine für den sowjetischen Machtbereich singuläre ideologische Flexibilität. Während in sämtlichen anderen (mittel)osteuropäischen Ländern die Herrschaftssicherung der kommunistischen Parteien mit einer vollständigen Verstaatlichung der Wirtschaft einherging, geschah gerade dies in der DDR nicht. In der Zeit vor der offiziellen Staatsgründung der DDR, aber auch in den Anfangsjahren ihres Bestehens konzentrierten sich die Verstaatlichungskampagnen auf Großkonzerne, häufig mit der mehr oder weniger vorgeschobenen Begründung, dass es hierbei um Gerechtigkeit und um die Bestrafung der »Kriegsgewinnler«, »Monopolkapitalisten« und »Steigbügelhalter« des Nationalsozialismus ginge.[62] In Anbetracht der Mentalität des Mittelstands konnte eine solche Politik zumindest partiell auf die Sympathie mittelständischer Unternehmerinnen und Unternehmer bauen.

Das selektive Vorgehen der SED-Führung hatte zur Folge, dass noch Anfang der 1950er-Jahre etwa ein Drittel der Beschäftigten in der Pri-

60 Vgl. Tooze: The Wages of Destruction, S. 92–94.
61 Vgl. Winkler: Stabilisierung durch Schrumpfung, S. 197 f.
62 Ebbinghaus: Ausnutzung und Verdrängung, S. 30–32.

vatwirtschaft tätig war.[63] Dieser für ein kommunistisches Land stalinistischer Prägung ungewöhnlich hohe Wert hat in der Forschung zu der provokanten Frage geführt, ob die frühe DDR nicht eher als Gemischtwirtschaft bezeichnet werden müsste.[64] Hierhinter verbarg sich ein Dilemma aus ideologischem und ökonomischem Imperativ.[65] Nach streng stalinistischem Vorbild wäre eine rasche Kollektivierung von Industrie und Landwirtschaft geboten gewesen. Diese hätte jedoch die Versorgung der Bevölkerung mit Konsumgütern und Nahrungsmitteln gefährdet. Als Begründung für das zögerliche Verhalten der SED-Führung werden vor allem pragmatische Gründe ins Feld geführt, die es der Führung um Walter Ulbricht verboten hätten, in einem Frontstaat des Kalten Krieges eine radikale Kollektivierung durchzuführen.[66]

Die wahre Motivlage muss letztlich unklar bleiben, da die Führung um Ulbricht bei der Kollektivierung der Klein- und Mittelbauern weit größere Kollateralschäden in Kauf nahm als bei dem Mittelstand in Industrie und Handwerk. Zudem können auch Argumente, die auf die Komplexität der DDR-Wirtschaft und Konsumerwartungen der Bevölkerung verweisen, nicht vollends überzeugen, da es sich bei der tschechoslowakischen Volkswirtschaft um eine ähnlich komplexe Wirtschaft und ebenfalls einen »Frontstaat« im Kalten Krieg gehandelt hat. Die KP-Spitze um Klement Gottwald hatte sich jedoch für einen wesentlich radikaleren Ansatz als die SED entschieden. Ein Unterschied zwischen der KP der ČSR und der KP der DDR bestand hingegen in der wesentlich schmaleren gesellschaftlichen Basis der SED, die letztlich in größerem Maße vom Verhalten der »Supermächte« USA und UdSSR abhing als die ČSR.

Diese »Selbstbeschränkung« der kommunistischen Herrschaft in der DDR bedeutete keinen Verzicht auf Repressionen und Zwangsmaßnahmen in der Ära Ulbricht. Sein 1948 geäußerter Aufruf zum »Wettbewerb der Eigentumsformen« war daher von Anfang an als ein Wettbewerb

63 Vgl. ebd., S. 11 f.
64 Vgl. Pickel: Radical Transition, S. 2.
65 Vgl. Ebbinghaus: Ausnutzung und Verdrängung, S. 12 f.
66 Vgl. zu den Motiven Ebbinghaus: Ausnutzung und Verdrängung.

mit gezinkten Karten zu verstehen, bei dem der Staatssektor letztlich die Oberhand behalten musste.[67] Neben direkten Verstaatlichungskampagnen bestanden weitaus subtilere Methoden, um den Mittelstand unter Druck zu setzen. Hierzu gehörten die restriktive Vergabe von Gewerbezulassungen, mangelnde Versorgung mit Vorprodukten oder ein Boykott durch staatliche Endkunden. Diese Maßnahmen sorgten bis 1953 für einen spürbaren Rückgang der Zahl der Privatbetriebe und standen in einer Kontinuität mit dem wirtschaftlichen Repressionsarsenal der Kriegswirtschaft im Nationalsozialismus.[68]

Die Ereignisse des 17. Juni 1953 führten zu einem konstruktiveren Verhältnis zwischen Mittelstand und SED.[69] Die Einführung einer halbstaatlichen Unternehmensform, des Betriebs mit staatlicher Beteiligung (BSB), sollte den Mittelstand stärker an den Sozialismus der SED heranführen und an die Partei binden. Mittelständler, die eine staatliche Beteiligung akzeptierten, konnten mit verstärkten Investitionsmitteln rechnen und hatten eine größere Chance, ihren Betrieb zu modernisieren. Diejenigen, die sich einer staatlichen Beteiligung verweigerten, waren vom Zugang zu Krediten und Investitionsgütern weitgehend ausgeschlossen.[70] Interne Machtkämpfe in der SED 1958 bereiteten den Weg für eine vor allem in Thüringen durchgeführte Sozialisierungskampagne, die in erster Linie der Machtsicherung Ulbrichts diente.[71] Die direkten Auswirkungen der staatlichen Zwangsmaßnahmen gegenüber dem Mittelstand erwiesen sich insgesamt als geringer als die hierdurch ausgelöste Fluchtbewegung vieler Unternehmerinnen und Unternehmer aus der DDR in den 1950er-Jahren.[72] Der Bau der Berliner Mauer brachte die Abwanderung 1961 praktisch zum Stillstand. Auch wenn der Privatsektor in der Zwischenzeit einen Schrumpfungsprozess erfahren hatte, hatten sich Teile der Privat-

67 Ebd., S. 33.
68 Vgl. ebd., S. 34 f.
69 Vgl. ebd., S. 37–40.
70 Vgl. ebd., S. 47 f.
71 Vgl. ebd., S. 66 f. u. 75–80.
72 Vgl. ebd., S. 59.

wirtschaft als sehr resilient erwiesen. Somit blieben die Unterschiede in der Wirtschaftsstruktur zwischen der DDR und den anderen Staaten des Ostblocks weiterhin beträchtlich.

4. Die Verstaatlichungen von 1972

Die SED-Führung entschloss sich nach dem Bau der Berliner Mauer nicht zu einer Verstaatlichung der Privatwirtschaft, im Gegenteil: Auf dem VI. Parteitag der SED 1963 vollzog die Partei eine offizielle Neuausrichtung ihrer Haltung zum privaten Unternehmertum. Indem sie den Sieg des Sozialismus in allen Bereichen der Volkswirtschaft konstatierte, war der »Wettbewerb der Eigentumsformen« offiziell entschieden und das verbliebene (halb)private Unternehmertum eng an den Staatssektor gebunden. Hierdurch konnte von den Unternehmerinnen und Unternehmern in der DDR keine Gefahr der Restaurierung kapitalistischer Verhältnisse mehr ausgehen.[73] Dieser Verzicht auf neue Zwangsmaßnahmen bedeutete keine Harmonisierung des gegenseitigen Verhältnisses, ist aber insofern erstaunlich, als dass eine vollständige Kollektivierung angesichts der Grenzsperrung keine Fluchtbewegung der enteigneten Unternehmer und damit auch keinen »Braindrain« mehr hätte nach sich ziehen können.

Die Zeit zwischen Mauerbau und Ende der Ära Ulbricht gilt als die reformaffinste Zeit und gleichzeitig auch als »goldenes Zeitalter« des Mittelstands in der DDR.[74] Hierhinter verbirgt sich vor allem eine Verklärung der 1960er-Jahre. Dennoch steckt in dieser Wahrnehmung ein wahrer Kern. Analog zur Erfahrungswelt des westdeutschen Mittelstands bedeuteten die 1950er- und 1960er-Jahre nicht nur eine Schrumpfung des Mittelstands in der DDR, sondern in einem gewissen Maß auch Stabilisierung und Wachstum. Dies ging in den 1960er-Jahren einher mit einem Wirtschaftsaufschwung und dem eng mit der Person Erich Apels

73 Vgl. Roesler: Zwischen Plan und Markt, S. 88–90.
74 Pickel: Radical Transition, S. 4f.

verbundenen Reformprogramm. Das »Neue Ökonomische System der Planung und Leitung der Volkswirtschaft« (NÖSPL oder auch NÖS) versprach ein Modikum an Marktelementen und Eigenverantwortung auf Betriebsebene.[75]

Die Einführung der halbstaatlichen Unternehmensformen des Betriebs mit staatlicher Beteiligung sowie der Produktionsgenossenschaft des Handwerks (PGH) bot anpassungswilligen und geschickten Unternehmern in den 1960er-Jahren neue Entwicklungsmöglichkeiten. Dies war im Ansatz auch politisch intendiert gewesen, um den Mittelstand zu spalten und das politische Protestpotenzial zu minimieren.[76] In der Realität der 1960er-Jahre bedeutete die Teilsozialisierung ihrer Betriebe für einen Großteil der Komplementäre von BSB und Mitglieder der neu entstandenen PGH keine weitere Einschränkung ihrer unternehmerischen Freiheit. Dies lag nicht unbedingt an einer grundsätzlich geänderten Haltung der SED zum privaten Unternehmertum. Vielmehr spielte auch die administrative Überforderung der Behörden hierbei eine große Rolle. Je mehr Mittelständler eine staatliche Beteiligung akzeptierten, desto schwerer fiel es den Behörden, diese in ein System der engen Kontrolle zu integrieren.[77]

Zur Betriebsaufgabe sahen sich vor allem kleine Handwerks- und Industriebetriebe gezwungen, die keine staatliche Beteiligung akzeptieren konnten oder wollten oder deren Arbeitsproduktivität so niedrig war, dass der Staat kein ökonomisches Interesse an der Weiterführung dieser Betriebe hatte.[78] Die Konsequenzen ähnelten der westdeutschen Erfahrung der 1950er- und 1960er-Jahre. Viele der verbliebenen BSB und PGH wuchsen in den 1960er-Jahren zu Industrieunternehmen heran, die als Vor- oder Zulieferanten für größere Staatsbetriebe fungierten. Vor allem zahlreiche PGH verloren zunehmend den Charakter von Handwerksunternehmen und unterliefen einen Prozess der Mechanisierung und verstärkten Arbeitsteilung, der ihnen den Charakter von Industrie-

75 Vgl. Steiner: Reformen in der DDR, S. 142.
76 Vgl. Ebbinghaus: Ausnutzung und Verdrängung, S. 110 f.
77 Vgl. ebd., S. 114 f.
78 Vgl. ebd., S. 130 f.

unternehmen verlieh. Hierunter litten die traditionell vom Handwerk erbrachten Reparaturleistungen. Zudem sorgte die weiterhin restriktive Vergabepraxis von Gewerbelizenzen für eine zunehmende Überalterung der Komplementäre und PGH-Mitglieder.[79]

Trotz dieser wichtigen Einschränkung entwickelten die verbliebenen Betriebe des Mittelstands ein zunehmend symbiotisches Verhältnis zu den großen Staatskonzernen; auch dies stellt eine Ähnlichkeit zur westdeutschen Erfahrung dar. Darüber hinaus mussten die (halb)privaten mittelständischen Industrieunternehmen auch eine integrale Rolle für die Leiter der großen Staatsbetriebe spielen, damit diese ihre Pläne erfüllen konnten. Dies war eine im sogenannten Ostblock einzigartige Konstellation, zumal in den 1960er-Jahren erst zaghafte Versuche zur Wiederbegründung eines privaten Unternehmertums in Ungarn unternommen wurden. Die KP der Ungarischen Volksrepublik galt seit den späten 1950er-Jahren als Vorreiterin der Liberalisierung im östlichen Europa. Alle Pläne zum Aufbau eines Privatsektors mussten in Ungarn jedoch bei null anfangen. Im Gegensatz zur DDR existierte im Ungarn der 1960er-Jahre keine De-facto-Arbeitsteilung zwischen Staat und (halb) privaten Unternehmen.[80]

1971 beschäftigte der größte Privatbetrieb in der DDR 873 Personen. Insgesamt stand der (halb)private Sektor noch für ein Sechstel der Wirtschaftsleistung und etwa eine Million Beschäftigte.[81] Anfang der 1970er-Jahre sollte das prekäre Gleichgewicht zwischen Mittelstand und SED-Regime durch Letzteres aufgekündigt werden. Ähnlich wie bereits 1958 fungierte ein interner Machtkampf in der SED als Auslöser für eine sich selbst verstärkende Sozialisierungskampagne. Dieser Machtkampf vermengte sich mit wirtschaftlichen Problemen und der Bekämpfung ungewollter Nebeneffekte der SED-Politik. Hierbei wurden den verbliebenen Mittelständlern der DDR ihr relativer Erfolg und ihr Anpassungsverhalten zum Verhängnis. Ihnen wurde vorgeworfen, Arbeitskräfte aus der volkseigenen Industrie abzuwerben und damit die Planerfüllung zu gefährden.

79 Vgl. ebd., S. 131–133.
80 Vgl. Pickel: Radical Transition, S. 12 f.
81 Vgl. ebd., S. 12.

Zudem bezögen die Unternehmer selbst extrem hohe Einkommen, böten ihren Belegschaften jedoch nicht die gleichen Sozialleistungen wie die staatlichen Großbetriebe. Die starke Überalterung der Unternehmerschaft in der DDR führte zu einem Anstieg der Zahl nichttätiger Gesellschafter.[82] Im Extremfall konnten in den Westen geflüchtete Verwandte von Unternehmern »auf Kosten« des Sozialismus als Rentiers leben. Die Zahl der nichttätigen Gesellschafter ostdeutscher Betriebe, die im Westen lebten, belief sich Ende der 1960er-Jahre auf über 1000.[83]

Als Konsequenz dieser Agitation folgte eine verschärfte Steuergesetzgebung im Dezember 1970, die sich gegen das ostdeutsche Unternehmertum richtete, für sich genommen aber nicht zwangsläufig existenzbedrohend war. Diese Politik radikalisierte sich im Zuge des Machtkampfs zwischen Ulbricht und Honecker.[84] Erste Pläne zur selektiven Verstaatlichung von Betrieben mit staatlicher Beteiligung entstanden im Sommer 1971. Diese beinhalteten noch nicht die Verstaatlichung der verbliebenen Privatbetriebe in Industrie und Bauwesen sowie der Produktionsgenossenschaften des Handwerks. Dies änderte sich an der Jahreswende 1971/72, was auch mit einem Konflikt zwischen Honecker und der Staatlichen Plankommission in Zusammenhang stand.[85] In der Folge wurden 1972 etwa 7000 Betriebe mit staatlicher Beteiligung, 3000 rein private Unternehmen und 2000 Produktionsgenossenschaften des Handwerks verstaatlicht.[86] Laut Berechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung beschäftigten die 1972 verstaatlichten Unternehmen 40 Mitarbeiter pro Betrieb. Dies ergibt einen Transfer von knapp 500 000 Arbeitsplätzen in den Staatssektor.[87] Regional waren von der Kampagne die klassischen Zentren des mitteldeutschen Mittelstands in Sachsen, Thüringen und Berlin betroffen.[88] Verschont blieben in erster Linie Betriebe mit zehn

82 Vgl. Roesler: Zwischen Plan und Markt, S. 100.
83 Vgl. Ebbinghaus: Ausnutzung und Verdrängung, S. 135 f.
84 Vgl. ebd., S. 139 f.
85 Vgl. ebd., S. 197 u. 208.
86 Vgl. Freund/Kaufmann/Schmidt: Der Reprivatisierungsprozess, S. 15.
87 Vgl. ebd., S. 8.
88 Vgl. ebd., S. 16.

oder weniger Angestellten sowie das Forschungsinstitut Manfred von Ardennes.[89]

Hieran wird auch die Verschiebung der Kategorie Mittelstand deutlich. Nach Gustav Schmollers Definition hätte es sich bei der Kampagne von 1972 nicht um eine Enteignung des Mittelstands gehandelt. Aber bereits Ende der 1950er-Jahre definierte der Deutsche Industrie- und Handelstag in der Bundesrepublik Unternehmen mit bis zu 200 Angestellten als mittelständisch.[90] Unabhängig von rein quantitativen Maßstäben handelte es sich bei fast allen Unternehmen, die 1972 verstaatlicht wurden, um Betriebe, in denen mindestens ein Anteilseigner auch als Betriebsleiter fungierte. Hierdurch ist das entscheidende qualitative Merkmal für einen mittelständischen Betrieb erfüllt, analog zum Ideal des Unternehmers, das sich bei Ökonomen wie Ludwig Erhard und Joseph Schumpeter finden lässt. Formal handelte es sich bei den Verstaatlichungen von 1972 um Verkäufe (halb)privater Unternehmen an den Staat, für den der Käufer einen Kaufpreis entrichtete. Der wahre Charakter der Kampagne ist hierdurch aber nur sehr notdürftig verschleiert worden, und es kann kein Zweifel daran bestehen, dass es sich um vom Zentralstaat gelenkte Enteignungen handelte.[91]

In der Verstaatlichung des industriellen Mittelstands erkannten bereits Zeitgenossen ein Menetekel für die DDR; zumindest gaben dies ehemals führende Akteure wie der Vorsitzende der Staatlichen Plankommission, Gerhard Schürer, nach 1989 so zu Protokoll.[92] Es lohnt sich jedoch, einen genauen Blick auf den Zustand der Betriebe und Vermögensgegenstände zu werfen, die 1972 enteignet wurden. Auch wenn es einem Teil der Unternehmer gelang, ihre Betriebe in den 1960er-Jahren zu modernisieren und zu erweitern, so galt dies für einen bedeutenden Teil des Mittelstands nicht. Rainer Karlsch zeichnet in seiner Studie zum Dresdner

89 Vgl. Schroeder-Hohenwarth/Eulenburg: Schnell privatisieren, S. 23.
90 Vgl. Deutscher Industrie- und Handelstag: Stärkung der Mittelschichten, S. 12 f.
91 Vgl. Ebbinghaus: Ausnutzung und Verdrängung, S. 186 f.; Karlsch: »Die kapitalistischen Betriebe«, S. 28.
92 Vgl. Ebbinghaus: Ausnutzung und Verdrängung, S. 9.

Mittelstand ein eher düsteres Bild der Lage.[93] Auch wenn die Situation in anderen Städten und Bezirken besser ausgesehen haben mag, so muss vor allem die Lage der reinen Privatbetriebe als verheerend beschrieben werden, da sie von (Ersatz-)Investitionen fast komplett abgeschnitten waren und keine Möglichkeit besaßen, ihren Betrieb nach Gründung der DDR zu modernisieren. Eine signifikante Bedeutung besaßen die 1972 verstaatlichten Betriebe des industriellen Mittelstands in erster Linie noch in der Versorgung der Bevölkerung mit Konsumgütern.[94]

5. Zusammenfassung

Die Idee vom Mittelstand besaß bereits vor der Gründung der Bundesrepublik einen hohen Stellenwert in ökonomischen und gesellschaftlichen Debatten. In der sozialen Marktwirtschaft nimmt der selbstständige Unternehmer eine Schlüsselrolle ein. Entgegen den Hoffnungen der Theoretiker und Praktiker der sozialen Marktwirtschaft deckten sich Mentalität und Selbstverständnis des Mittelstands in Deutschland nur bedingt mit dem postulierten Ideal der sozialen Marktwirtschaft und es kann mit Recht kritisch diskutiert werden, wie viele der Ideen der deutschen Neoliberalen tatsächlich Einzug in die bundesrepublikanische Gesellschaft gefunden haben.[95] Eine Errungenschaft der frühen bundesrepublikanischen Gesellschaft besteht jedoch darin, das dem deutschen Mittelstand inhärente soziale Protestpotenzial und diktaturaffine Schutzbedürfnis aufgebrochen zu haben: zugunsten eines weltoffeneren und liberaleren Selbstverständnisses als in den 1930er-Jahren. Entgegen anderslautender Prophezeiungen konnte der Mittelstand in der vergleichsweise weltoffenen und liberalen Bundesrepublik prosperieren.

Auf den ersten Blick zeigen sich für die Zeit von 1945 bis 1972 Parallelen zwischen der Entwicklung in der Bundesrepublik und DDR, wie

93 Vgl. Karlsch: »Die kapitalistischen Betriebe«.
94 Vgl. Ebbinghaus: Ausnutzung und Verdrängung, S. 309.
95 Vgl. Ritschl: Soziale Marktwirtschaft.

sie Heinrich August Winkler unter dem Ausdruck »Stabilisierung durch Schrumpfung« für die westdeutsche Gesellschaft zusammengefasst hat. In der frühen DDR sank die Zahl der mittelständischen Betriebe, wobei die Unternehmen, die am Markt blieben, im Laufe der Zeit immer größer und produktiver wurden und ein symbiotisches Verhältnis zu Großunternehmen entwickelten. Verglichen mit den Verhältnissen in anderen staatssozialistischen Ländern handelte es sich hierbei um eine singuläre Entwicklung. Trotz dieser Parallelen müssen in einem Vorgriff auf die Nachwende-Perspektive die Unterschiede überwiegen, wobei diese Unterschiede nicht alle klar ersichtlich sind. Am deutlichsten erkennbar ist die Tatsache, dass 1972 der industrielle Mittelstand verstaatlicht wurde. Da es sich hierbei um einen klar abgrenzbaren politischen Akt handelte, ist es nicht verwunderlich, dass die Reprivatisierung dieser Betriebe nach 1989 weit oben auf der mittelstandspolitischen Agenda stand.

In der DDR hatte es bestenfalls taktische Kompromisse der Herrschenden mit dem Mittelstand gegeben, ein verlässlicher Kompromiss, der privatem Unternehmertum in der DDR eine langfristige Perspektive geboten hätte, stand nie zur Diskussion. Aufgrund der Eigenheiten des ökonomischen Systems der DDR waren die privaten Unternehmer keinem oder nur sehr begrenztem marktwirtschaftlichen Druck ausgesetzt. Wie in der Zeit des Nationalsozialismus konnte ein Unternehmen primär durch staatlichen Druck zur Betriebsaufgabe gezwungen werden. Dies wurde von den Betroffenen nicht ausschließlich negativ empfunden, denn hierhinter stand das alte protektionistische Versprechen, den Mittelstand vor den Verwerfungen des Weltmarktes zu schützen. Hieran knüpft eine ebenso wichtige wie unterschätzte Hypothek der DDR-Zeit an: Einen Wandel der Mentalität des Mittelstands – vergleichbar mit der westdeutschen Entwicklung nach 1945 – hat es nie gegeben. Dieser Mentalitätswandel hat in der Bundesrepublik über zwei Jahrzehnte in Anspruch genommen und fand in einem äußerst günstigen makroökonomischen Umfeld statt.

II. Reformpläne zwischen Wende und Wiedervereinigung

1. Die 1980er-Jahre – eine Bestandsaufnahme

Die Verstaatlichungswelle von 1972 kann leicht als Endpunkt einer Entwicklung aufgefasst werden, die mit den Enteignungen nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs begann und schließlich zur vollständigen Beseitigung allen privaten Unternehmertums und damit des gesamten ostdeutschen Mittelstands führte. Übrig blieb – dieser Lesart zufolge – ein von der SED und der Staatlichen Plankommission der DDR komplett durchherrschtes Wirtschaftsleben. Es ist jedoch sinnvoller, 1972 als einen Wendepunkt und nicht als den Endpunkt zu betrachten. Die Enteignungen von 1972 reihten sich ein in vorherige Verstaatlichungskampagnen, die den Mittelstand immer weiter ausgedünnt hatten. Vollständig beseitigt wurde er jedoch nie. Hierfür reichten weder der Wille noch das Können der politischen Führung der DDR. Ein solcher Schritt wäre auch mit noch höheren politischen Kosten verbunden gewesen, als sie die vorhergehenden Verstaatlichungswellen aufgrund der gefährdeten Versorgungslage der Bevölkerung ohnehin bedeutet hatten. Vielmehr markierten die Ereignisse von 1972 einen Wendepunkt, da das Pendel hiernach in die Gegenrichtung ausschlug und die DDR-Führung bereits in den 1970er-Jahren mit einer zaghaften Förderung der verbliebenen Reste der Privatwirtschaft begann.

Gerade in Handwerk, Kleinhandel und Gastronomie war ein nennenswerter Anteil an Privatunternehmern verblieben, die für die Versorgung der Bevölkerung mit notwendigen Dienstleistungen essenziell waren. Etwa 85 000 private Handwerksunternehmen und 40 000 Unternehmen in Gastronomie und Einzelhandel waren von den Ereignissen von

1972 weitgehend unberührt geblieben.[1] Engpässe im Bereich des Handwerks drohten überdies Prestigeprojekte des Regimes wie das Wohnungsbauprogramm zu gefährden. Aus diesem Grund beschloss der Ministerrat der DDR Mitte der 1970er-Jahre mehrere Fördermaßnahmen, die die Zahl der Selbstständigen vor einem weiteren Rückgang bewahren sollten. Mittel der Wahl stellten unter anderem Steuererleichterungen, eine bessere Materialversorgung und eine großzügigere Vergabe von Gewerbegenehmigungen dar.[2] Bürger, die einen Privatbetrieb übernahmen und weiterführten, erhielten im ersten Jahr einen Steuerfreibetrag in Höhe von 10 000 Mark und Zugang zu Krediten für Rationalisierungsinvestitionen. Die Vergabe von Gewerbegenehmigungen nahm das erste Mal seit den frühen 1950er-Jahren wieder zu, ohne jedoch die Nachfrage von DDR-Bürgern nach wirtschaftlicher Selbstständigkeit vollständig zu befriedigen oder die Zahl von Gewerbetreibenden signifikant zu erhöhen.[3] Dennoch bedeutete dies im Kern eine Abkehr von der zuvor praktizierten Haltung von Staat und Partei.

Diese Politik der zaghaften Stabilisierung des Privatsektors verstetigte sich in den 1980er-Jahren. Die in Handels- und Gewerbekammern (HGK) umbenannten ehemaligen Industrie- und Handelskammern der DDR erfuhren 1983 eine Aufwertung ihrer Tätigkeit. Sie hatten sich fortan verstärkt um die Qualifizierung ihrer Mitglieder und eine Steigerung der Leistungsfähigkeit der Privatwirtschaft in der DDR zu kümmern.[4] Auf seiner 58. Sitzung vom 24. März 1988 erließ der Ministerrat der DDR einen Beschluss, der erstmals die Privatisierung öffentlichen Eigentums ermöglichte.[5] Die Vorlage trug den Titel »Maßnahmen zur weiteren Steigerung des Leistungsvermögens privater Einzelhändler und Gastwirte und zur

1 Vgl. Pickel: Radical Transition, S. 12.
2 Vgl. Müller: Wiederbegründung der Industrie- und Handelskammern, S. 38 f.
3 Vgl. ebd., S. 39. In Ost-Berlin – so Jann Müller – standen 1982 2800 Gewerbetreibenden 2000 Anträge auf eine neue Gewerbelizenz gegenüber.
4 Vgl. ebd., S. 40 f.
5 Vgl. ebd.

Erhöhung ihrer Versorgungsleistungen für die Bevölkerung«.[6] In der Begründung der Vorlage heißt es:

> »Mit den Beschlüssen des XI. Parteitages der SED wurde die Aufgabe gestellt, die bewährte Politik zur Förderung privater Einzelhändler und Gastwirte kontinuierlich fortzuführen und dieses bedeutende Leistungspotential noch umfassender für die bessere Versorgung der Bevölkerung in den Städten und Gemeinden zu nutzen. Die systematische Förderung privater Gewerbetreibender ist ein fester Bestandteil der Politik der Hauptaufgabe, der Einheit von Wirtschafts- und Sozialpolitik. […] Die mit dem Gesetz über die örtlichen Volksvertretungen gegebenen Möglichkeiten sind insgesamt noch umfassender für die Verbesserung der Versorgung der Bevölkerung zu nutzen. Noch bestehende ungerechtfertigte Unterschiede zwischen Kreisen, Städten und Gemeinden sowie engstirniges, kleinliches Verhalten zu diesen Fragen gilt es zügiger zu überwinden.«[7]

Es ist interessant, dass die zentrale SED- und Staatsführung die Schuld für eine zu wenig positive Haltung des Staatsapparates gegenüber der verbliebenen Privatwirtschaft bei den Bezirken suchte. Dabei hatten die – mehrheitlich – selben Mitglieder des Ministerrates die Verstaatlichungskampagne von 1972 initiiert und befeuert. Die Haltung der Bezirksverwaltungen erscheint daher primär in Selbstschutz begründet. Auch wenn der Erlass nur Einzelhandel und Gastronomie betraf, ist bemerkenswert, dass private Einzelhändler und Gastwirte zu einem integralen Bestandteil der Honecker'schen Wirtschaftsdevise der »Einheit von Wirtschafts- und Sozialpolitik« erklärt wurden.

Unter dem Stichpunkt »Analyse der Wirksamkeit der Beschlüsse des Politbüros vom Februar 1976 und 1984 über Maßnahmen zur weiteren Steigerung des Leistungsvermögens privater Einzelhändler und Gastwirte im Interesse der Erhöhung der Versorgungsleistungen für die Bevölkerung« wird der Anteil der privaten Einzelhändler am Gesamtumsatz des

6 Maßnahmen zur weiteren Steigerung des Leistungsvermögens privater Einzelhändler und Gastwirte und zur Erhöhung ihrer Versorgungsleistungen für die Bevölkerung, 24.3.1988, BArch Berlin, DC 20-I/3/2626.

7 Ebd.

Einzelhandels in der DDR für 1987 mit 6,3 Prozent beziffert. Die Gesamtzahl der in der DDR tätigen Einzelhändler betrug laut Dokumenten des Ministerrats im selben Jahr 25 581. Hiervon arbeiteten 11 044 als Gastwirte, 5677 als Lebensmittelhändler und 8860 als Einzelhändler für Industriewaren. Da viele dieser privaten Geschäfte weit kleiner waren als die staatlichen Verkaufsstellen, lag der Anteil der privat bewirtschafteten Verkaufsstellen weit höher als ihr Anteil am Gesamtumsatz. Im Einzelhandel lag der Anteil der privat bewirtschafteten Verkaufsstellen bei 20 Prozent, in der Gastronomie bei 41 Prozent.[8]

In der Verteilung herrschten starke regionale Disparitäten. Diejenigen Bezirke mit der geringsten Bevölkerungsdichte wiesen auch den geringsten Anteil an privat geführten Geschäften auf. In den Bezirken Rostock, Frankfurt (Oder) und Neubrandenburg lag dieser zwischen 4,5 und 5 Prozent, in Karl-Marx-Stadt, Leipzig und Dresden bei über neun Prozent. Dies deutet darauf hin, dass der private Einzelhandel der DDR kaum zu einer besseren Versorgungslage der Landbevölkerung beitrug, sondern sich auf die stärker urbanisierten und industrialisierten Regionen der DDR konzentrierte. Zumindest im Einzelhandel zeigte die Trendwende der 1970er-Jahre erst zehn Jahre später erste Erfolge. Zwar konnte der absolute Rückgang der Anzahl der Privatbetriebe ab 1975 stark gebremst werden, ein Anstieg fand jedoch erst 1986 statt.[9] Neue Privatbetriebe des Einzelhandels entstanden Mitte der 1980er-Jahre fast ausschließlich in den Bezirken Potsdam, Berlin und Leipzig. Auf dem Land nahm deren Anzahl ungebremst ab.[10]

Dessen ungeachtet war der Privatsektor in der DDR noch Anfang der 1980er-Jahre weit vielfältiger und sein Anteil an der Gesamtbeschäftigung sowie an der Wirtschaftsleistung größer als in Polen und Ungarn, die beide als Vorreiter von Privatisierung und zaghafter Liberalisierung

8 Ebd.

9 Zwischen 1970 und 1975 betrug der jährliche Rückgang 1300, zwischen 1976 und 1980 400 und zwischen 1981 und 1985 noch 70 Geschäfte pro Jahr.

10 Vgl. Maßnahmen zur weiteren Steigerung des Leistungsvermögens privater Einzelhändler und Gastwirte und zur Erhöhung ihrer Versorgungsleistungen für die Bevölkerung, 24.3.1988, BArch Berlin, DC 20-I/3/2626.

im Ostblock galten.[11] Auch wenn die Dynamik der von der SED-Führung Mitte der 1970er-Jahre eingeleiteten Kehrtwende bedeutend geringer war als in Polen und Ungarn, war das Ausgangsniveau ein anderes. In der DDR hatte es nie eine komplette Verstaatlichung der Privatwirtschaft gegeben. Der Anteil der außerhalb der Landwirtschaft privat Beschäftigten lag 1980 in der DDR bei 5,2 Prozent, in Polen bei 4,9 Prozent und in Ungarn bei 3 Prozent.[12]

Neben vermeintlich leicht messbaren quantitativen Kriterien stellt sich die Frage nach qualitativen Maßstäben. Unternehmer in Polen, Ungarn und der DDR operierten in den 1980er-Jahren unter ähnlichen, aber nicht identischen Bedingungen, auch wenn formal alle drei Staaten sozialistisch waren. Grundsätzlich stellt sich die Frage, ob hier in den 1980er-Jahren überhaupt von Unternehmertum gesprochen werden darf. Werner Abelshauser hat die starke These aufgestellt, dass es in der DDR möglicherweise gute Manager gegeben habe, jedoch keinesfalls Unternehmer.[13] Wenn man – wie Abelshauser – Unternehmer als Spezialisten definiert, die Entscheidungen unter Unsicherheit treffen müssen, so scheint eine solch starke These zu undifferenziert.[14] Stark abstrahiert mag das sozioökonomische System der DDR als statisch und mögen Investitionen sowie Konsum als auf Jahre zentral vorherbestimmt erscheinen, die Praxis des Sozialismus ließe sich aber auch genau aus der entgegengesetzten Richtung beschreiben: Allein die Tatsache, dass kein Plan so umgesetzt wurde, wie er auf dem Papier bestand, erforderte ein hohes Maß an Improvisationskunst sowohl auf der Makroebene der Planungsbehörden als auch auf der Mikroebene der einzelnen Betriebe. Deren Geschäftsführungen hatten die Aufgabe, die verlangten Outputziele auf möglichst gesichtswahrende Weise zu erreichen. Dies konnte im Einzelfall durchaus jenes Sammeln von Informationen und Netzwerken erfordern, das Abelshauser als essenziell für ein funktionales Unternehmertum beschreibt.

11 Vgl. Åslund: Private Enterprise in Eastern Europe, S. 13.
12 Vgl. Pickel: Radical Transition, S. 12 f.
13 Vgl. Abelshauser: Deutsche Wirtschaftsgeschichte, S. 406.
14 Vgl. ebd., S. 405.

Hinzu kam besonders bei ehemaligen »Kapitalisten« die akute politische Unsicherheit, jederzeit wieder Verfolgungen ausgesetzt sein zu können. Zwar konnte ein Betrieb im Sozialismus nicht bankrottgehen, er konnte aber mit einem größeren Betrieb verschmolzen, einzelne Betriebsstätten konnten verlagert oder das Management ausgewechselt werden.

Interessanter und ausgewogener wirken die Ausführungen von Andreas Pickel zum mentalen Zustand des verbliebenen Unternehmertums in der späten DDR. Die Anzahl der Interessenten für Gewerbegenehmigungen lag in den 1980er-Jahren deutlich über der Zahl der vergebenen Lizenzen.[15] Dies deutet darauf hin, dass es in einem offiziell staatssozialistischen Land wie der DDR ein signifikantes Interesse der Bevölkerung an einer selbstständigen Existenz gab. Darüber hinaus lohnte sich die Selbstständigkeit trotz restriktiver Steuergesetzgebung auch in finanzieller Hinsicht. Während beispielsweise selbstständige Fahrradmechaniker im Schnitt so viel verdienten wie ein Facharbeiter, lag das Nettodurchschnittseinkommen eines Selbstständigen in der DDR bei mehr als dem Doppelten des Verdienstes eines Facharbeiters. Inhaber besonders nachgefragter Dienstleistungsbetriebe konnten legal auf das Zwanzigfache des Durchschnittsverdienstes eines Facharbeiters kommen.[16] Auch wenn der Privatsektor viel kleiner war als der Staatssektor, bedeutete dies – trotz sozialistischer Rhetorik – eine enorme Einkommensungleichheit.

Dennoch war die restriktive Steuergesetzgebung von großer Bedeutung für das Verhalten der Unternehmer in der DDR der 1980er-Jahre. Sie setzte starke Anreize, Umsatz und damit Größe und Beschäftigungsstruktur der Unternehmen nicht über einen bestimmten Punkt hinaus wachsen zu lassen. Dadurch blieben die Wirkungen ökonomischer Skalenerträge begrenzt. Bedingt durch die restriktive Vergabe von Gewerbegenehmigungen und mangelnde Wachstumsmöglichkeiten für bestehende Betriebe wurden die Unternehmer in ihrem Verhalten konditioniert. Hinzu kam die im sozialistischen System im Vergleich zum Westen unterge-

15 Vgl. Pickel: Radical Transition, S. 89.
16 Vgl. ebd., S. 90.

ordnete Rolle des Geldes. Da sie auch mit mäßigem Arbeitseinsatz ein privilegiertes Leben führen konnten, nahm der Faktor Freizeit in der individuellen Nutzenfunktion eines generischen Selbstständigen in der DDR eine größere Rolle ein als dies für einen typischen westdeutschen Selbstständigen der 1980er-Jahre der Fall gewesen sein dürfte.[17] Nach 1976 hatten Staats- und Parteiführung die Kinder von Unternehmern explizit aufgefordert, den elterlichen Betrieb zu übernehmen. Aus diesem Grund verfestigte sich bei vielen Unternehmen zwischen 1976 und 1989 der Charakter als »Familienunternehmen«.[18]

Auffällig ist, dass der Privatsektor in der DDR weit weniger in Schattenwirtschaft und Korruption involviert war als in Polen, Ungarn und der Sowjetunion. In diesen Ländern vollzog sich die Förderung privaten Unternehmertums in den 1980er-Jahren in Konkurrenz zum Staatssektor. Dies entsprach nicht zwangsläufig den Intentionen der politischen Führung, führte aber häufig zu einer wenig produktiven Konkurrenz um knappe Ressourcen und den Zugang zu Arbeitskräften.[19] Kombinatsleiter waren versucht, sich ihrer Konkurrenz, die ihre Macht gefährdete, zu entledigen, indem sie ihre eigenen politischen Kontakte auf regionaler Ebene nutzten. In der DDR gestaltete sich das Zusammenspiel von Staats- und Privatsektor aufgrund der unterschiedlichen historischen Tradition abweichend von der Erfahrung anderer staatssozialistischer Länder.[20]

Trotz aller politischen Unsicherheit in der DDR waren alle unteren staatlichen Behörden an die Existenz eines lokalen privaten Unternehmertums gewöhnt, dessen Produkte und Dienstleistungen fest in die Wirtschaftspläne der Bezirke und der Staatlichen Plankommission eingearbeitet waren. Das private Unternehmertum war somit essenzieller Bestandteil des legalen Wirtschaftskreislaufs. Ende der 1980er-Jahre wurde die Förderung des privaten Handwerks im *Neuen Deutschland* explizit als

17 Vgl. ebd., S. 90 f.
18 Ebd., S. 94.
19 Vgl. ebd., S. 2.
20 Vgl. ebd., S. 77–79.

Bestandteil der Wirtschafts- und Sozialpolitik der SED bezeichnet.[21] Darüber hinaus hatte das Management der größeren Kombinate zumindest in den 1960er- und frühen 1970er-Jahren auf das Wissen und die Produktpalette des Mittelstands zurückgegriffen, um deren eigene Produktion effizienter zu gestalten. Daher entwickelte sich das Zusammenspiel zwischen »Staat« und »Privaten« in der DDR weit weniger antagonistisch als in anderen Ländern des Rates für gegenseitige Wirtschaftshilfe (RGW).[22] Trotz des stets prekären Verhältnisses zwischen Parteielite und Unternehmertum gehörten die Unternehmer in der späten DDR zur privilegiertesten sozialen Schicht nach der höheren Partei-Nomenklatur.[23] Dies schien der DDR-Wirtschaft und vor allem dem ostdeutschen Mittelstand vergleichsweise gute Bedingungen für den Start in eine neue Zeit zu bieten.

2. Christa Luft und die Reform der DDR-Wirtschaft

Am 13. Februar 1990 veranstaltete der Deutsche Industrie- und Handelstag – die Dachorganisation der IHKs in der Bundesrepublik – einen Kongress in West-Berlin, auf dem unter dem Banner »Deutsch-Deutscher Marktplatz« Politiker und Unternehmer aus West- und Ostdeutschland gemeinsam über die wirtschaftliche Situation Ostdeutschlands debattierten und ihre unterschiedlichen Positionen austauschten. Die westdeutsche Seite wurde unter anderen von Hans Peter Stihl, Präsident des DIHT, und Helmut Haussmann vertreten, der im Kabinett Kohl als Wirtschaftsminister amtierte. Ihr ostdeutsches Pendant fanden Stihl und Haussmann in Rudolf Stadermann, Präsident des kurz zuvor gegründeten Unternehmerverbandes der DDR, und Christa Luft, stellvertretende Vorsitzende des Ministerrats für Wirtschaft. Als offizielle Repräsentantin eines er-

21 Vgl. Zur Sozialpolitik der Sozialistischen Einheitspartei Deutschlands, in: Neues Deutschland vom 29.1.1987, S. 3.
22 Vgl. Pickel: Radical Transition, S. 2 u. 16.
23 Vgl. ebd., S. 165 f.

klärtermaßen staatssozialistischen Landes und Frau hatte sie in doppelter Hinsicht eine Außenseiterrolle auf dem DIHT-Kongress inne.

Ihrem Vortrag hatte Christa Luft den Titel gegeben »Dem Mittelstand kommt eine Schlüsselrolle zu«.[24] Bei aller zaghaften Förderung privaten Unternehmertums in der DDR in den 1980er-Jahren musste solch ein Fokus überraschen und eine eindeutige Abkehr vom bisher praktizierten Wirtschaftsmodell signalisieren. In ihrer Rede führte sie aus:

> »Alle Erfahrungen bestätigen, daß gerade kleine und mittlere Unternehmen am ehesten – und damit oftmals wirksamer als Großunternehmen – strukturelle Veränderungen und somit schnelle wirtschaftliche Fortschritte bewirken können. Kleine und mittlere Unternehmen sind zudem geeignet, möglichst viele Menschen in der DDR in den eingeleiteten Reformprozeß einzubeziehen und den Ängsten, die es bei den Bürgern in der DDR in diesem Zusammenhang gibt, entgegenzuwirken. Mit ihrer Hilfe dürfte es gelingen, die Vorzüge einer effizienten, sozial und ökologisch orientierten Marktwirtschaft durch möglichst rasche Verbesserungen der gesamten Lebenslage der Menschen in der DDR spürbar werden zu lassen.«[25]

Spannend ist, dass Christa Luft dem Mittelstand in der DDR eine Schrittmacherfunktion für die Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft zuwies. Indem sie kleinen und mittleren Unternehmen eine besondere Innovationskraft bescheinigte, befand sie sich in Übereinstimmung mit den gängigen Dogmen der westlichen Wirtschaftswissenschaften der 1980er-Jahre. Unverkennbar spezifisch westdeutsche Züge trugen ihre Ausführungen über die soziale Marktwirtschaft als Ziel des Reformprozesses, auch wenn sie das Attribut sozial um ökologisch ergänzte, das in den westdeutschen Debatten der frühen Nachkriegszeit noch keine Rolle gespielt hatte. Vor dem Hintergrund des geänderten Umweltbewusstseins der 1980er-Jahre erschien dies jedoch opportun. Noch näher an den »Neoliberalen« der 1930er- und 1940er-Jahren befand sich Christa Luft mit der Betonung der sozial und politisch stabilisierenden Funktion,

24 Vgl. Luft: Dem Mittelstand kommt eine Schlüsselrolle zu.
25 Ebd., S. 17.

die ein starker Mittelstand in einer Marktwirtschaft ausübe. Letztlich schrieben die Vordenker der sozialen Marktwirtschaft ihre Werke vor dem Hintergrund einer von ihnen erstrebten Transformation eines planwirtschaftlichen in ein marktwirtschaftliches System, das anders als das kapitalistische System des langen 19. Jahrhunderts sein sollte.

In Ihrer Rede führte Christa Luft weiter aus:

> »Der radikale Bruch mit der verfehlten zentralistischen Planwirtschaft, die sich nicht als Motor für Innovation und Effizienz, für Motivation, Wohlstand und Selbstverwirklichung der Menschen erwiesen hat, und die entschiedene Hinwendung zu einer konsequent marktwirtschaftlichen Ordnung mit mittelständischen Unternehmen eröffnet eine Fülle von Chancen. Dafür hat der Staat die rechtlichen Rahmenbedingungen zu setzen – und zwar so viel als nötig, nicht so viel als möglich, wie das in den zurückliegenden Jahrzehnten üblich war. […] Ein Zufall war es nicht, daß seit Anbeginn der Wirtschaftsreformen in der DDR die Reform der Eigentumsverhältnisse einen Schwerpunkt bildete. Es ist von prinzipieller Bedeutung, daß allen Eigentumsformen, also dem Gemeineigentum, dem genossenschaftlichen Eigentum, dem privaten Eigentum, wie dem gemischten Eigentum eine chancengleiche Entwicklung ermöglicht wird: will sagen, daß Gleichheit in der Steuer- und Tarifgesetzgebung, gleichberechtigter Zugang zu den Ressourcen und so fort gegeben ist.«[26]

Zumindest rhetorisch war der Bruch mit dem herkömmlichen Modell sowjetisch geprägter Planwirtschaft bei Christa Luft unüberhörbar. Gleichzeitig deutet sich in dem zitierten Ausschnitt bereits an, dass die Wirtschaftsministerin der DDR und der reformkommunistische Flügel der SED, den sie repräsentierte, unter sozialer Marktwirtschaft etwas fundamental anderes verstanden, als es der gelebten Praxis im Westdeutschland der 1980er-Jahre entsprach. Die Betonung der Gleichwertigkeit von staatlichem, privatem und genossenschaftlichem Eigentum ließ sich schwer mit politischen Slogans wie »Privat vor Staat« vereinbaren.

26 Ebd., S. 17 f.

Vor diesem Hintergrund konnten die verhalten-diplomatisch geäußerte Kritik von Helmut Haussmann[27] und die weitaus unverblümteren Aussagen des DIHT-Präsidenten Stihl[28] kaum überraschen. Besonders Hans Peter Stihl mit seinem Diktum »Der dritte Weg führt in die Dritte Welt« kann hierbei zu Recht eine Kombination aus Ignoranz und intellektueller Unschärfe unterstellt werden. Bei allen Unterschieden zum westdeutschen Wirtschaftsmodell der 1980er-Jahre, waren die Äußerungen Christa Lufts auf dem West-Berliner DIHT-Kongress durchaus anschlussfähig an die ursprünglichen neoliberalen Debatten der 1930er-Jahre und die Diskussionen um den Begriff der sozialen Marktwirtschaft in der unmittelbaren Nachkriegszeit in Westdeutschland. Da die soziale Marktwirtschaft per Definition zumindest eine der Varianten des »dritten Wegs« zwischen Planwirtschaft und »Manchesterkapitalismus« darstellt, deuten die Äußerungen Hans Peter Stihls auf eine Unkenntnis der Grundlagen des westdeutschen Erfolgsmodells hin, dessen Repräsentant er als hochrangiger Wirtschaftsfunktionär unbestritten war. Anhand der verschiedenen Reden auf dem DIHT-Kongress ließe sich zugespitzt sagen, dass die SED-Funktionärin die intellektuellen Grundlagen der sozialen Marktwirtschaft weit besser verstanden hatte als deren Repräsentanten, die seit über vier Jahrzehnten in diesem System lebten und es aktiv mitgestaltet hatten.

Ähnlich wie Christa Luft beschwor auch der Präsident des Unternehmerverbandes der DDR, Rudolf Stadermann, das Bild einer sozialen Marktwirtschaft als Ziel der Umgestaltung der DDR-Wirtschaft und Gesellschaft:

> »Wir sind angetreten mit einem Programm, das uns die Gewerbefreiheit in der DDR sichert, das uns in der DDR die Soziale Marktwirtschaft bringt. Und wir sind damit angetreten, in der DDR die Privatwirtschaft als absolut festen Bestandteil der Wirtschaft einzuführen – und nicht etwa wie bisher nur als Bestandteil, als letztes Rädchen im Rad, im großen Rad des Wirtschaftsgetriebes der DDR, in dem sehr viel Sand war.

27 Vgl. Haussmann: Es kann nur vorwärts gehen.
28 Vgl. Stihl: Der dritte Weg führt in die Dritte Welt.

> Wir sind angetreten, die Privatwirtschaft zum Hauptmotor der gesamten DDR-Wirtschaft zu machen, zum Motor des neuen Teils Deutschlands. […] Nur wenn die Soziale Marktwirtschaft zu einem untrennbaren Bestandteil der Wirtschaft in der DDR wird, können wir uns als private Unternehmer in der DDR voll entfalten.«[29]

Rudolf Stadermann bemühte sich in seiner Rede um ein ausgewogenes Verhältnis aus Konkurrenz zu und Kooperation mit der Regierung, um einerseits die Schlagkraft seines Unternehmerverbandes zu betonen und von West und Ost gleichermaßen ernst genommen zu werden. Andererseits mussten er und sein Verband ein möglichst konstruktives Arbeitsverhältnis mit der Regierung der DDR herstellen, weshalb er betonte, dass der Unternehmerverband per Ministerratsbeschluss als Verhandlungspartner der DDR-Regierung anerkannt sei.[30] Interessant ist darüber hinaus das Erstaunen, das er in seiner Rede darüber äußerte, dass sowohl Vertreter des DIHT als auch des Wirtschaftsministeriums der Bundesrepublik keine Kenntnis davon hatten, dass es in der DDR Stand 1989 über 100 000 Privatbetriebe gab.[31]

Damit hatte sich Stadermann, der selbst aus dem zwischen Magdeburg und Erfurt gelegenen Ort Sangerhausen kam, der DDR-Regierung als Verhandlungspartner für die Belange des privaten Unternehmertums empfohlen. Obwohl der Gründungskongress des Unternehmerverbandes der DDR erst am 15. Januar 1990 stattgefunden hatte, konnte der Verband laut eigenen Angaben vier Wochen später bereits auf 20 000 Mitgliedsanträge verweisen.[32] Dies hätte einer Organisationsquote von 20 Prozent entsprochen. Auch wenn diese Zahlen mit Skepsis zu behandeln sind, deuten sie auf eine große Dynamik und den Willen zur Veränderung im verbliebenen Unternehmertum der DDR hin. Traditionellerweise waren die Anliegen des selbstständigen Unternehmertums im System der DDR durch die Blockparteien, vor allem die Christlich Demokratische

29 Stadermann: Gewerbefreiheit in der DDR sichern, S. 32 u. 34.
30 Vgl. ebd., S. 32.
31 Vgl. ebd., S. 33.
32 Vgl. ebd., S. 31.

Union Deutschlands und die Liberal-Demokratische Partei Deutschlands (LDPD), vertreten worden. Deren Funktionäre waren zwar in den späten 1980er-Jahren nicht vollkommen apathisch geblieben, hatten sich ihrer angestammten Rolle gemäß jedoch damit begnügt, den vorsichtigen Richtungswechsel der SED-Führung ebenso vorsichtig zu unterstützen, was nicht bedeutet, dass ihr Handeln komplett ohne Folgen geblieben wäre.[33] Sowohl CDU als auch LDPD hatten der SED bereits vor November 1989 Reformvorschläge zur Förderung des Privatsektors unterbreitet und sich damit selbst von ihrer Haltung der 1970er-Jahre verabschiedet, laut deren »Zeitgeist«, so der LDPD-Vorsitzende Manfred Gerlach, »Privateigentum an Produktionskapazitäten nicht in den Sozialismus paßt[e]«.[34]

In den 1980er-Jahren schien sich dieser »Zeitgeist« umzukehren und Sozialismus und Privateigentum an Produktionsmitteln wieder langsam zueinanderzufinden. Die Ereignisse des Herbstes 1989 schienen diesen Prozess zuerst noch zu beschleunigen, wie aus den Reden der von der SED berufenen Wirtschaftsministerin Christa Luft deutlich wird. Sie selbst hatte ihr Amt erst infolge des Falls der Berliner Mauer und des Rücktritts der Krenz-Regierung angetreten. Christa Luft war zum Zeitpunkt ihrer Berufung ausgewiesene Wirtschaftsexpertin mit einer Spezialisierung auf den Außenhandelssektor im Sozialismus. Nach längerer wissenschaftlicher Tätigkeit unter anderem in Moskau war sie 1988 zur Rektorin der Hochschule für Ökonomie in Berlin-Karlshorst ernannt worden.[35] Aufgrund ihrer Expertise schien sie eine geeignete Kandidatin, um ein reformkommunistisches Wirtschaftskonzept zu entwickeln und umzusetzen, sofern die Bürgerinnen und Bürger der DDR bereit waren, einem solchen Projekt eine Chance zu geben.

Es stellt sich somit die Frage, was genau die Rolle war, die für den Mittelstand im Reformkonzept der Modrow-Regierung vorgesehen war und wie sich dieses Konzept mit der Idee der sozialen Marktwirtschaft

33 Vgl. Pickel: Radical Transition, S. 181–184.
34 Gerlach: Mitverantwortlich, S. 131.
35 Vgl. Bundesstiftung Aufarbeitung: Biographische Angaben aus »Wer war wer in der DDR?«, Luft, Christa.

vereinbaren ließ. Der von Christa Luft auf dem West-Berliner DIHT-Kongress verwandte Slogan der sozialen und zugleich ökologischen Marktwirtschaft konnte sowohl Teil eines elaborierten Konzepts als auch ein schlichter Marketing-Coup sein, um bei der versammelten westdeutschen Prominenz aus Politik und Wirtschaft im Vorfeld der anstehenden Volkskammerwahlen Goodwill für die neue Regierung der DDR zu erzeugen.

3. Zurück in die 1960er-Jahre?

Am 17. November 1989, vier Tage nach seiner Wahl zum Vorsitzenden des Ministerrates, verlas Hans Modrow seine erste Regierungserklärung. Zwar hatten die Autorität der SED und damit auch der von ihr verkörperte autoritäre Staat im Herbst 1989 einen schweren Schlag erlitten, dies bedeutete Stand November 1989 aber noch nicht automatisch das Ende der SED-Herrschaft und der Eigenstaatlichkeit der DDR. Ein Szenario, in dem der reformorientierte Flügel der SED einen bedeutenden Teil der Macht behalten und ein sowjetisches Veto jegliche schnelle Wiedervereinigung vereitelt hätte, gehörte zu den möglichen Ergebnissen des Herbstes 1989. Auch standen große Teile der Opposition und der ursprünglichen Bürgerrechtsbewegung des Jahres 1989 einem reformierten Sozialismus weit offener gegenüber als dem Direktimport des britischen oder amerikanischen Modells einer Marktwirtschaft ohne Attribute.

In seiner Regierungserklärung ließ Hans Modrow verlauten:

> »Immer wieder kommt in diesen Tagen der Wille zum Ausdruck, das in harter Arbeit Geschaffene zu erhalten, nichts aufzugeben, die Mühe all der schweren Jahre nicht in den Rauch zu schreiben. Im Gegenteil – diese Substanz, das große Eigentum des Volkes in der Industrie wie in den anderen Wirtschaftsbereichen, wollen wir nutzen und leistungsfähiger machen. Die Wirtschaft der DDR aus der Krise zu führen, ihr Stabilität zu verleihen und Wachstumsimpulse zu geben, ist jetzt die wichtigste Aufgabe der Regierung, und diese Aufgabe werden wir mit eigener Kompetenz anpacken. […] Diese scheinbaren Selbstverständlichkeiten sind Grundpfeiler der Regierungspolitik, weil wir es mit der

> Ökonomie wie mit der Demokratie sehr ernst meinen. Dies ist die klare Absage an bisherige Einschränkungen der Regierungsarbeit, an frühere Bevormundung, an willkürliches Kommandieren der Wirtschaft zum Schaden der Wirtschaft durch das ehemalige Mitglied des Politbüros des ZK der SED Günter Mittag.«[36]

Der zitierte Abschnitt aus dem Eingangsteil der Regierungserklärung gab der Bevölkerung bereits eindeutige Signale: eine radikale Privatisierung von Großbetrieben, wie sie in Ungarn, Polen und der Sowjetunion zur selben Zeit bereits diskutiert wurde, stand nicht auf der Agenda der Regierung Modrow. Das »große Eigentum des Volkes« sollte leistungsfähiger gemacht und reformiert, aber nicht beseitigt werden. Zwei Passagen signalisierten jedoch eine Reformoffenheit: das Eingeständnis einer tiefen Krise der DDR-Wirtschaft und die Abkehr von der Kommandowirtschaft, die Hans Modrow bequemerweise mit der Person Günter Mittags gleichsetzte, um die neue Regierung der DDR rhetorisch besser von der alten abgrenzen zu können, auch wenn beide von derselben Partei dominiert wurden.

Hans Modrow stellte in seiner Rede klar, dass der Staatssektor in großen Teilen bewahrt, aber nicht in seinem Ist-Zustand konserviert werden sollte:

> »Wir bekennen uns zu sozialistischem Unternehmergeist. Das gilt nicht nur für die Betriebs- und Kombinatsdirektoren der sozialistischen Wirtschaft, sondern auch für alle privaten Betriebe, das Handwerk bis zum Einzelhandel und Gaststätten. Die Übernahme von Kleinbetrieben durch private Unternehmer in der Konsumgüterproduktion, aber nicht nur dort, halten wir für möglich. Über die Größe solcher Betriebe ist gemeinsam nachzudenken. […] Aus den Positionspapieren aller politischen Parteien unserer Koalition ist die Übereinstimmung zu entnehmen, daß Wirtschaftsreform nicht Abschaffung der Planung bedeutet. Wohl aber sollte die neue Regierung bei der Wirtschaftsreform sich ebenso deutlich davon leiten lassen, den Markt mit seinen Ware-Geld-Beziehungen zum organischen Bestandteil sozialistischer Planwirtschaft zu machen. Nicht Planung ohne Markt, nicht Marktwirtschaft statt Planwirtschaft. Das Leben verweist uns auf ein sozialistisches

36 GLASNOST Berlin: Hans Modrow, Regierungserklärung am 17.11.1989.

> Wirtschaftssystem, in dem Planung und Markt so verbunden sind, daß in allen Gliedern unserer Volkswirtschaft ohne zentralisierte Planbürokratie effektiv und für die Bedürfnisse der Bürger der Volkswirtschaft und einer ertragreichen Außenwirtschaft produziert werden kann.«[37]

Die konkreten Maßnahmen, von denen Hans Modrow in seiner Regierungserklärung sprach, waren für die Rede eines Ministerratsvorsitzenden ungewöhnlich und wichen klar vom Stil der Honecker-Zeit ab. Dennoch lassen sie sich bei genauerem Hinsehen in den Kontext vergangener Reformdebatten in der DDR einordnen. Privatisierungen im Bereich des Einzelhandels waren bereits in der späten Honecker-Zeit kein Tabuthema mehr gewesen. Das Neue in der Regierungserklärung Hans Modrows war neben der prominenten Erwähnung des Themas Privatisierung dessen Ausweitung auf den Industriesektor. Die besondere Erwähnung von Privatisierungen im Bereich der Konsumgüterindustrie ließ indirekt Erinnerungen an 1972 wach werden, auch wenn Hans Modrow die Verstaatlichungen von 1972 in seiner Rede nicht erwähnte.

Im Gegensatz zur West-Berliner Rede Christa Lufts vom Februar 1990 sprach Hans Modrow im November 1989 (noch) nicht von einer sozialen Marktwirtschaft, wohl aber vom Markt. Das Ziel einer Aussöhnung von Plan und Markt konnte vieles bedeuten. In direkter Linie verwies die Synthese von Markt und Plan auf die Reformen der 1960er-Jahre und damit auf die späte Ulbricht-Zeit, Erich Apel und das »Neue ökonomische System der Planung und Leitung«. Die Einführung von Marktelementen und eine stärkere Autonomie der Betriebe hatten in den 1960er-Jahren zu einer Steigerung der Produktivität der DDR-Volkswirtschaft geführt, waren aber unter Honecker nicht zuletzt aus dem Grund beendet worden, um die Herrschaft der SED nicht zu gefährden. Eine Lockerung des Herrschaftsanspruchs der SED hätte ceteris paribus die Wiederaufnahme der Reformbemühungen der 1960er-Jahre durchaus sinnvoll erscheinen lassen. Eine solche Stoßrichtung der Reformen der letzten SED-geführten Regierung der DDR konnte im besten Sinne des Wortes als »reaktionär«

37 Ebd.

bezeichnet werden, verwies sie doch auf einen vermeintlichen Idealzustand in der Vergangenheit, der fahrlässigerweise verlassen worden sei.

Bei einer Betrachtung der Vorhaben zur Reform der Wirtschaft spricht viel für eine solche Charakterisierung der Reformen der Jahreswende 1989/90; umso mehr bei Hinzuziehung der Gesetzesvorhaben, die die Förderung des Unternehmertums und Mittelstands in der DDR betrafen. Zwar wäre der Ausgangspunkt für solch ein »reaktionäres« Vorhaben der Suche nach einem Idealzustand in der Vergangenheit, der wiederhergestellt werden müsse, DDR-spezifisch gewesen, das Vorhaben an sich jedoch nicht. In der Sowjetunion ging es bei den Perestroika-Reformen in ihrem Ursprung nicht um die Übernahme eines Kapitalismus amerikanischer Prägung, sondern um die Suche nach einem besseren Sozialismus im Leninismus. Was der DDR das NÖS, war vor einem sowjetischen Hintergrund die NEP, die »Neue Ökonomische Politik« der 1920er-Jahre.

Bei aller ökonomischen Krisenstimmung an der Jahreswende 1989/90 deuteten nicht alle Anzeichen auf einen unabwendbaren Zusammenbruch der Wirtschaft. Laut den Berechnungen der Statistiker in der Plankommission befand sich die Wirtschaftsleistung der DDR seit Oktober 1989 in einem Schrumpfungsprozess. Für 1990 erwarteten die Statistiker zum selben Zeitpunkt, als Christa Luft ihre Rede in West-Berlin hielt, eine scharfe Rezession und ein Absinken der Wirtschaftsleistung um fünf Prozent. In einzelnen Wirtschaftsbereichen wie der Bauindustrie wurde mit einem Absinken der Leistung auf das Niveau der frühen 1980er-Jahre gerechnet. Dennoch war das Bild auf den zweiten Blick komplexer: Eine sinkende Wirtschaftsleistung bei einer schrumpfenden Bevölkerungsbasis bedeutete nicht zwangsläufig ein Absinken der Arbeitsproduktivität. Weniger Bürger bedeuteten im Einzelfall auch eine geringere Nachfrage nach Konsumgütern. Zudem sanken die Importe stärker als die Exporte, sodass die Statistiker für den Januar 1990 einen Exportüberschuss in das »nichtsozialistische Wirtschaftsgebiet« (NSW) in Höhe von 150 Millionen US-Dollar vermelden konnten.[38]

38 Vgl. Mitteilung zur wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung der DDR im Januar 1990, 13.2.1990, BArch Berlin, DE 10/135.

Unmittelbar nach Amtsantritt hatte Hans Modrow eine »Arbeitsgruppe Wirtschaftsreform beim Ministerrat der DDR« bilden lassen, deren Ziel in der Ausarbeitung von Reformen zur »Verwirklichung der Regierungserklärung vom 17.11.1989« bestand.[39] Als unmittelbare Ziele der Wirtschaftsreform definierten die Autoren eines Entwurfspapiers vom 29. Januar 1990 die Stabilisierung der DDR-Wirtschaft, die Sicherung des Lebensstandards und die Gewährleistung sozialer Sicherheit.[40] Im Gegensatz zur Regierungserklärung Hans Modrows enthielt der Text nicht nur das Schlagwort vom Markt, sondern benannte als Ziel den »Übergang von der Kommandowirtschaft einer zentralistischen Direktivplanung zu einer sozial und ökologisch orientierten Marktwirtschaft«.[41] Das Entwurfspapier gliederte sich in vier Abschnitte.

Zum Unternehmertum in der DDR enthielt der Text in Abschnitt »I. Zielstellung der Wirtschaftsreform« folgende Passage:

> »Durch Gewährung chancengleicher Entwicklungsbedingungen für alle Eigentumsformen (wozu Gewerbe- und Niederlassungsfreiheit, Gleichheit in der Steuer- und Tarifgesetzgebung, gleichberechtigter Zugang zu den Ressourcen u. a. gehören) sowie durch wirksame Anwendung des Leistungsprinzips […] sollen Unternehmergeist gefördert und den Werktätigen freie Entfaltungsmöglichkeiten ihrer produktiven Kräfte gegeben werden.«[42]

Somit unterschied sich die Rhetorik Christa Lufts nach außen hin nicht vom internen Sprachgebrauch der DDR-Regierung. Ganz oben auf der Liste der »entscheidenden Schritte beim Übergang auf eine sozial und ökologisch« orientierte Marktwirtschaft befand sich die »Öffnung von Freiräumen für Unternehmertum«. Hiermit war die Erwartung einer deutlichen Zunahme der Anzahl der Betriebe verbunden, somit auch

39 Vgl. Zielstellung, Grundrichtungen, Etappen und unmittelbare Maßnahmen der Wirtschaftsreform in weiterer Verwirklichung der Regierungserklärung vom 17.11.1989, 29.1.1990, BArch Berlin, DA 3/93.

40 Vgl. ebd.

41 Ebd.

42 Ebd.

der kleinen und mittleren Betriebe.[43] Neben einer Ausweitung der unternehmerischen Freiheit für Staats-, Privat- und Genossenschaftsbetriebe enthielt die Liste der »entscheidenden Schritte« eine Preisreform, eine Reform des Außenhandelssektors sowie die Herstellung der Konvertierbarkeit der Ost-Mark zu realen Wechselkursen. Dies alles sollte geschehen, ohne die sozialen Sicherungssysteme der DDR aufzugeben und ohne einen Anstieg der Arbeitslosigkeit oder Altersarmut.[44]

Abschnitt »II. Grundrichtungen der Wirtschaftsreform« definierte drei Formen gesellschaftlichen Gemeineigentums an Produktionsmitteln, die in Zukunft Bestand haben sollten: das Gemeineigentum der volkseigenen Betriebe, das Gemeineigentum des Staates sowie das Gemeineigentum der Kommunen.[45] Neben der Erwähnung des genossenschaftlichen Eigentums enthielt der Abschnitt auch einen Passus zum Privateigentum:

> »– Privates Eigentum. Hier liegt der Schwerpunkt darauf, im Interesse wirtschaftlicher Stabilisierung und Wachstumsförderung schnell wirksam werdende Produktions- und Dienstleistungen, insbesondere für den Bevölkerungsbedarf, zu entwickeln. Die Regierung der DDR eröffnet dazu alle Möglichkeiten für volle Gewerbefreiheit privater Unternehmen, Handwerks- und Gewerbebetriebe. Beschränkungen aller Art, die gewerblichen Initiativen entgegenstehen, sind durch neue Rechtsgrundlagen aufzuheben.
> – Schaffung der Möglichkeit der Umwandlung volkseigener Betriebe, die bis 1972 halbstaatlich oder privat waren, in Unternehmen mit inländischer Beteiligung bzw. Privatbetriebe.
> – Gründung von Unternehmen mit ausländischer Beteiligung.«[46]

Hatte sich Hans Modrow in seiner Regierungserklärung noch gescheut, direkt von den »72ern« zu sprechen, so bestand Ende Januar 1990 Konsens, dass jegliche Wirtschaftsreform in der DDR einen Weg zur Reprivatisierung der 1972 enteigneten Unternehmen beinhalten müsse. Da die SED das Reformpapier mittrug, war dies ein Eingeständnis, dass die letzte

43 Ebd.
44 Vgl. ebd.
45 Vgl. ebd.
46 Ebd.

Verstaatlichungswelle in der DDR ein Fehler gewesen war, auch wenn sich über den Modus der Reprivatisierung und eventuell zu zahlende Entschädigungen keine Angaben finden lassen.

Punkt III. des Papiers befasste sich mit den »Etappen der Wirtschaftsreform«. Für 1990 empfahlen die Autoren eine Steuerreform für die Privatwirtschaft, eine graduelle Liberalisierung des Preissystems und Außenhandels, eine höhere ökonomische Selbstständigkeit der Staatsbetriebe, die Einführung der Teilkonvertierbarkeit der Währung. Diese Maßnahmen sollten in den Folgejahren fortgesetzt werden mit einem zunehmenden Schwerpunkt auf einer vollständigen Preisreform, Freigabe des Außenhandels, Reform des Finanzsektors und Erlangung der vollen Konvertierbarkeit der Währung der DDR. Der Planungshorizont umfasste den Zeitraum von 1990 bis 1993. Für das Jahr 1993 war vorgesehen: »Durchgängige Wirkung einer sozial und ökologisch orientierten Marktwirtschaft bei staatlich regulierten Rahmenbedingungen«.[47]

Der Charakter des zumindest partiell mit Vertretern des Runden Tisches abgesprochenen Inhalts der Wirtschaftsreform war somit stark reformistisch. Das Wort »Schocktherapie« oder inhaltliche Äquivalente ließen sich in den Reformplänen der Jahreswende 1989/90 nicht finden. Das Papier hatte zudem stark konservierende und defensive Züge, gerade in Bezug auf die Sozialpolitik der DDR. Es fanden sich in der Rede Christa Lufts in West-Berlin und in den internen Dokumenten der Arbeitsgruppe Wirtschaftsreform dieselben Schlagworte, darunter das von der sozialen Marktwirtschaft. Dennoch war Christa Lufts Auftreten in ihrer Rede vor Vertretern der westdeutschen Politik und Wirtschaft offensiver. Worte wie Innovation und Chancen, gerade in Zusammenhang mit der Förderung privaten Unternehmertums, hatten in den internen Reformdokumenten der Jahreswende 1989/90 Seltenheitswert.

Die Dynamik der Ereignisse und Offenheit der politischen Lage in Ostdeutschland weckten nicht nur das Interesse westdeutscher Vertreter aus Politik und Wirtschaft. An der Jahreswende 1989/90 war vor allem

47 Ebd.

Christa Luft eine stark nachgefragte Gesprächspartnerin für alle Fragen, die in Zusammenhang mit der zukünftigen wirtschaftlichen Entwicklung der DDR standen. Einer der ersten nichtwestdeutschen Vertreter, der ein solches Gespräch suchte, war der republikanische US-Politiker William Roth, der den Staat Delaware von 1971 bis 2001 im Senat vertrat. Begleitet wurde William Roth vom US-Botschafter in der DDR, Richard Barkley, sowie dem Handelsrat der Botschaft, Michael Mozur. Den drei US-Vertretern gegenüber saßen neben Christa Luft Finanzministerin Uta Nickel und der Leiter des Sektors USA des Ministeriums für Auswärtige Angelegenheiten (MfAA), Frank Teutschbein. Laut DDR-Unterlagen fand das Gespräch auf Ersuchen Roths statt.[48]

Die drei amerikanischen Vertreter waren vornehmlich an geplanten Wirtschaftsreformen interessiert und fragten nach marktwirtschaftlichen Reformideen in der DDR und der Öffnung der DDR für ausländische Direktinvestitionen. Über die Antwort von Christa Luft heißt es im Gesprächsprotokoll der DDR-Seite:

> »Sie [Christa Luft] ging dabei auf folgende Komplexe ein: Gesetzgeberische und ökonomische Maßnahmen zum Stopp des Abflusses von Waren und Geld aus der DDR, Sicherung der Produktionskontinuität, Förderung von Privatinitiativen, Schaffung der Voraussetzungen für die Vereinbarung von Joint Ventures, Reform der Eigentumsverhältnisse bei Beibehaltung der Dominanz des Volkseigentums an Produktionsmitteln, […] Erhöhung der Eigenverantwortung der Betriebe, Überprüfung der Kombinatsstrukturen, Reformierung des Preis-, Währungs-, Finanz- und Kreditsystems bis hin zu Versicherungs- und Steuerfragen. […] Sie wies darauf hin, daß die wirtschaftlichen Reformen einhergehen müssen mit politischen Reformen, mit mehr Demokratie, um die Menschen in der DDR zu motivieren und ihr geistiges Potential voll zur Geltung zu bringen.«[49]

48 Vgl. Vermerk über ein Gespräch der Genossinnen Prof. Dr. Christa Luft, Stellvertreter des Vorsitzenden des Ministerrates der DDR, und Uta Nickel, Minister der Finanzen und Preise der DDR, mit USA-Senator William Roth, Republikanische Partei, am 28. November 1989 im Hause des Ministerrates der DDR, 30.11.1989, BArch Berlin, DC 20/17987.

49 Ebd.

Christa Luft bekräftigte gegenüber ihren drei amerikanischen Gesprächspartnern zwar eine geplante Öffnung für ausländische Investitionen, eine Expansion des Privatsektors in der DDR, machte aber unmissverständlich klar, dass es sich hier um Ergänzungen zum Staatssektor, nicht um dessen Ersatz handeln sollte. Formulierungen wie die einer geplanten »Überprüfung« der Kombinatsstrukturen legen nahe, dass eine Zerschlagung der Kombinate und deren Aufspaltung in viele kleine und mittelständische Betriebsteile niemals das Ziel der an der Jahreswende 1989/90 geplanten Wirtschaftsreform war.

Neben konkreten Fragen zum Urheberschutz in der DDR und der geplanten rechtlichen Absicherung und Ausgestaltung von Joint Ventures lautete die erste – und naheliegendste – Frage des Senators folgendermaßen:

> »In welchem Umfang ist eine Privatisierung der Wirtschaft möglich, wenn im verarbeitenden Bereich das Volkseigentum die vorherrschende Eigentumsform bleiben soll, in welchem Umfang können sich DDR-Bürger in die Industrie ›einkaufen‹, um damit auch den Kaufkraftüberhang abzubauen?«[50]

Hierauf konnten sowohl Christa Luft als auch ihre Kollegin im Ministerrat, Uta Nickel, nur sehr allgemeine und ausweichende Antworten geben. Ihrerseits versuchten beide, von Roth Unterstützung beim Abbau amerikanischer Handelssanktionen gegen die DDR zu erreichen. Roth blieb seinerseits ebenfalls unverbindlich in seinen Aussagen.[51] Dennoch riss das Interesse gerade US-amerikanischer Vertreter an der DDR nicht ab. Im Januar 1990 folgte auf William Roth dessen demokratischer Kollege im Repräsentantenhaus John J. LaFalce mit einer umfangreichen Delegation. LaFalce leitete im Repräsentantenhaus das »Committee on Small Business«. Somit begleitete LaFalce als Parlamentarier die Mittelstandspolitik in den USA. Mit ihm reisten zwölf weitere Abgeordnete

50 Ebd.
51 Vgl. ebd.

sowie neun Stabsmitarbeiter.[52] Die DDR-Vertreter wollten laut ihrem Vorbereitungsmaterial das Gespräch mit der Nennung einiger Fakten beginnen, die aus ihrer Sicht die Lage der DDR-Wirtschaft beschrieben. Hierzu gehörten Auslandsschulden in Höhe von 20 Milliarden US-Dollar sowie ein jährlicher Schuldendienst von 2 Milliarden US-Dollar; eine Arbeitsproduktivität, die bei 50 Prozent des westdeutschen Niveaus lag, eine ungenügende Einbindung der DDR-Wirtschaft in die internationale Arbeitsteilung sowie eine zu geringe Investitionsquote »besonders der Klein- und Mittelindustrie«.[53]

Das Ziel der DDR-Seite bestand darin, die Abgeordneten davon zu überzeugen, dass es im amerikanischen Interesse liege, die DDR zu stabilisieren und ihre Eigenstaatlichkeit als Gegengewicht zur Bundesrepublik zu erhalten.[54] In ökonomischer Hinsicht sollte neben der Abschaffung von Handelsbeschränkungen – vor allem der Bestimmungen des Koordinationsausschusses für multilaterale Ausfuhrkontrollen (CoCom) – die Bildung eines Kreditfonds für die DDR-Wirtschaft ähnlich dem Marshallplan der Nachkriegszeit einer vollständigen Abhängigkeit der DDR von der Bundesrepublik entgegenwirken. Zwar findet sich im Briefing der DDR-Seite die »Entfaltung der kleinen und mittleren Industrie« als Stichpunkt für die mittelstandsaffine Delegation aus den USA, das Wort Privatisierung hingegen wird nicht erwähnt.[55] Dennoch bestand auch bei führenden Vertretern der amerikanischen Wirtschaft ein Interesse an der neuen Regierung der DDR, wie ein Treffen zwischen Christa Luft und dem Präsidenten von Procter and Gamble, John E. Pepper Jr., im Februar 1990 zeigt.[56]

52 Vgl. Gespräch mit einer Delegation des Repräsentantenhauses des USA-Kongresses unter Leitung des Abgeordneten John J. LaFalce, Vorsitzender des Ausschusses für das Klein- und Mittelunternehmertum, am 11.1.1990, um 17.00 Uhr, BArch Berlin, DC 20/17987.

53 Ebd.

54 Vgl. ebd.

55 Ebd.

56 Vgl. Vermerk über ein Gespräch zwischen dem Stellvertreter des Vorsitzenden des Ministerrates der DDR, Prof. Dr. Christa Luft, und einer Abordnung des USA-Unternehmens Procter and Gamble unter Leitung seines Präsidenten John Pepper (Teilnehmer s. Anlage) am 16.2.1990, 19.2.1990, BArch Berlin, DC 20/17987.

Auch wenn solche Bemühungen von Vertretern der Modrow-Regierung in der Rückschau als aussichtslos erscheinen, so war dies den Akteuren der Jahreswende 1989/90 nicht klar. In der damaligen Situation schien es durchaus sinnvoll, bei Vertretern der US-amerikanischen Politik und Wirtschaft, aber auch in Frankreich und Großbritannien Lobbyarbeit zugunsten der DDR zu betreiben. Zumindest bei François Mitterrand und Margaret Thatcher, die beide einer Wiedervereinigung mit anfänglich gemischten Gefühlen oder gar starker Skepsis gegenüberstanden, versprach ein solches Vorgehen der Modrow-Regierung eine gewisse Erfolgschance.

Keine innenpolitisch annähernd gewaltfrei durchzusetzende Wirtschaftsreform in der DDR wäre ohne neue Kredite ausgekommen, zumindest um die alten Kredite zu refinanzieren. Eine vollkommene Abhängigkeit von westdeutschem Kapital hätte – vor allem auch angesichts der in den 1980er-Jahren noch engen Verflechtung zwischen westdeutscher Politik und Wirtschaft – die De-facto-Aufgabe der eigenen Souveränität bedeutet. Das zeitgenössisch einzig praktizierte, nationalistisch und sozialistisch gefärbte Gegenmodell hierzu – Ceaușescus Regime in Rumänien – war im Dezember 1989 gewaltsam untergegangen. Ironischerweise verloren Nicolae Ceaușescu und seine Frau Elena ausgerechnet in dem Moment Macht und Leben, als das Land gegenüber seinen westlichen Gläubigern jegliche Schulden zurückgezahlt hatte.[57] Eine drastische Reduktion des Lebensstandards, um die Auslandsschulden zurückzuzahlen, war hingegen während der langen Krise der 1980er-Jahre in der DDR zu keinem Zeitpunkt ernsthaft erwogen worden.

Das Mantra des »Pluralismus der Eigentumsformen«, wie es von Christa Luft postuliert wurde, erinnert in der Rhetorik stark an die Äußerungen von SED-Funktionären in der unmittelbaren Nachkriegszeit.[58] Zynische Beobachter hätten anmerken können, dass der Privatsektor im Gegensatz zu den Anfangsjahren der DDR an einem erneuten Ulbricht'schen Wettbewerb der Eigentumsformen endgültig zugrunde gehen müsste. Es

57 Vgl. Ban: Sovereign Debt, Austerity, and Regime Change.

58 Vgl. Boldorf: Governance in der Planwirtschaft, S. 178; Ebbinghaus: Ausnutzung und Verdrängung, S. 33.

blieb jedoch nicht bei der bloßen Rhetorik, die Modrow-Regierung erließ noch vor der Volkskammerwahl am 18. März 1990 zahlreiche konkrete Maßnahmen zur Förderung des privaten Unternehmertums in der DDR. Auch wenn diese Maßnahmen Stückwerk blieben, ergeben sie zusammen mit den Äußerungen Christa Lufts und dem Aktenmaterial der Modrow-Regierung ein Bild von Charakter und Inhalt eines reformkommunistischen Projekts zur wirtschaftlichen Erneuerung der DDR und der Rolle privaten Unternehmertums in diesem Projekt.

Am 11. Januar 1990 erließ die Volkskammer einen Zusatz zur Verfassung der DDR, der privates Eigentum an Produktionsmitteln explizit erlaubte. Zwei Tage später hielt Christa Luft einen Vortrag vor einem gemischten Publikum aus ost- und westdeutschen Wirtschaftsvertretern am renommierten Institut für Unternehmensführung in Rahnsdorf, am südöstlichen Rand von Berlin. Der Inhalt ihrer Rede unterstreicht, dass ihre Äußerungen vom 13. Februar kein singuläres Ereignis waren:

> »Mit einer mehr konservativen Strategie des allmählichen Hineinwachsens in eine Marktwirtschaft wäre den Erfordernissen, denen sich die Wirtschaft der DDR gegenüber sieht, ebenso wenig Rechnung zu tragen, wie durch eine äußerst risikoreiche, nicht beherrschbare Umgestaltung in einem großen Schritt. Beides lehren Erfahrungen anderer osteuropäischer Länder. […] Die Reform der Eigentumsverhältnisse bildet gleichsam die Basis der Wirtschaftsreform. […] Bis in die jüngste Zeit vorhandene und zum Teil noch anzutreffende unbegründete Beschränkungen und Einengungen von Privatinitiativen sowie privaten und genossenschaftlichen Eigentumsformen werden korrigiert. Das Eigentümerverhalten wollen wir auf Leistungserhöhung unter marktwirtschaftlichen Bedingungen richten. Das war auch ein Grundtenor der gestern beendeten Tagung der Volkskammer.«[59]

59 Vortrag von Frau Professor Dr. Christa Luft, Stellvertretende Vorsitzende des Ministerrates für Wirtschaft, auf einer Beratung führender Vertreter aus Wirtschaft und Politik der Bundesrepublik Deutschland und der Deutschen Demokratischen Republik im Institut für Unternehmensführung Berlin am 13. Januar 1990, BArch Berlin, DC 20/11379.

Interessant ist der Verweis auf Wirtschaftsreformen in anderen staatssozialistischen Ländern. Christa Luft blieb hier in ihrer Rede jedoch sehr vage. Es ist unklar, gegen wessen Erfahrungen ihre Äußerungen gerichtet waren, ob sie hiermit indirekt die sowjetische oder etwa polnische Politik kritisieren wollte. Dieser Verweis ist zudem ungewöhnlich, da sich in den Akten nur sehr wenige Hinweise darauf finden, dass die Erfahrungen anderer RGW-Länder in den Überlegungen zu einer Wirtschaftsreform in der DDR eine nennenswerte Rolle gespielt haben. Dies hätte gerade in Bezug auf eine Stärkung des Privatsektors in einem sozialistischen System nahegelegen. Stattdessen verlassen fast alle in den Akten auffindbaren historischen Analogien und Argumente nicht den DDR-internen Gedankenhorizont.

Wenige Tage später gab Christa Luft auf der Jahreshauptversammlung der IHK Düsseldorf der bisherigen SED-Mittelstandspolitik und den Enteignungen des Mittelstands eine Hauptschuld an den Wirtschaftsproblemen der DDR, indem sie konstatierte:

> »Natürlich resultiert ein großer Teil jener Spannungen und Disproportionen in unserem Wirtschaftsgefüge daraus, daß allein in den zurückliegenden zwei Jahrzehnten die Anzahl der klein- und mittelständischen Betriebe dramatisch zurückgegangen ist. […] Es ist für das Gelingen des Ganzen unabdingbar, schnell einen leistungsstarken, weil effektiven und flexiblen Mittelstand zu entwickeln. Darin haben private Unternehmen ihr Gewicht.«[60]

Anders als westliche Beobachter wie der US-Senator William Roth verneinte Christa Luft sowohl die Notwendigkeit einer Währungsreform in der DDR als auch die Notwendigkeit umfangreicher Privatisierungen im Bereich der volkseigenen Industrie, um den vorhandenen Kaufkraftüberhang in der Bevölkerung abzuschöpfen. Vielmehr sah sie es als ausreichend an, die Versorgung der Bevölkerung mit Konsumgütern und Dienstleis-

60 Vortrag von Frau Professor Dr. Luft, Stellvertretende Vorsitzende des Ministerrates für Wirtschaft der Deutschen Demokratischen Republik, vor der Jahreshauptversammlung der Industrie- und Handelskammer zu Düsseldorf am 16. Januar 1990, BArch Berlin, DC 20/11379.

tungen zu erhöhen sowie den Geldüberhang über den Verkauf von Wohnungen und Gartengrundstücken an die Bevölkerung abzuschöpfen.[61]

Dies ließ kleinen und mittelständischen Privatunternehmen durchaus Entfaltungsmöglichkeiten, um den Bedarf an Konsumgütern und Dienstleistungen decken zu helfen. Der Privatsektor sollte sich jedoch nicht vorrangig aus der »Konkursmasse« maroder Staatskonzerne heraus entwickeln, sondern aus dem bereits bestehenden Nukleus privaten Unternehmertums in der DDR, ergänzt um Teile der 1972 verstaatlichten Betriebe. Das private Unternehmertum sollte nicht disruptiv wirken, sondern in letzter Konsequenz stabilisierend. Den volkseigenen Betrieben sollte Zeit gegeben werden, sich zu restrukturieren und effizienter zu werden. In vielen Branchen – wie etwa der Schwerindustrie und Energiewirtschaft – sollte deren Monopolstellung unangetastet bleiben. Eine wichtige Aufgabe des Privatsektors und der mittelständischen Unternehmen sollte darin bestehen, vor allem die sozialen Kosten dieses Restrukturierungsprozesses abzufedern. Zugespitzt formuliert war dem privaten Mittelstand die Aufgabe zugedacht, den Sozialismus in der DDR ökonomisch zu retten.

Wichtige Meilensteine auf diesem Weg waren die noch vor der Volkskammerwahl erlassenen Gesetze zur Unternehmensbesteuerung und zur Reprivatisierung. Beide Gesetzesvorhaben behandelten die »Rückabwicklung« jener zwei Gesetze, die zur Dezimierung des ostdeutschen Mittelstands maßgebend beigetragen hatten: Es handelte sich hier zum einen um die Steuergesetze vom Dezember 1970 sowie um die Gesetze vom Jahresanfang 1972, die die formale Grundlage für die anschließende Verstaatlichungskampagne gebildet hatten.

Die Vorlage zur Änderung der Steuergesetzgebung enthielt mehrere Textpassagen, die sich explizit auf die Gesetze vom Dezember 1970 bezogen und diese außer Kraft setzten.[62] Freiberufliche Tätigkeit sollte fortan

61 Vgl. ebd.

62 Vgl. Gesetz zur Änderung der Rechtsvorschriften über die Einkommen-, Körperschaft- und Vermögenssteuer sowie die Lohnsteuer, o. D. [Entwurfsvorlage vermutlich Anfang Februar 1990], BArch Berlin, DC 20/11378.

mit maximal 30 Prozent besteuert werden. Die Produktionsgenossenschaften des Handwerks, die in den 1960er-Jahren ihre Glanzzeit erlebt hatten, sollten wieder gemäß der Steuertarife von 1962 behandelt werden, um ihnen damit einen erneuten raschen Aufschwung zu ermöglichen, Vermögenssteuern sollten gesenkt werden.[63] Geplant war, den kumulierten Grenzsteuersatz für juristische und natürliche Personen nicht über 75 Prozent, die Gewinnbesteuerung von Unternehmen nicht über 60 Prozent steigen zu lassen. Über weite Strecken der zwei vorangegangenen Jahrzehnte hatte der Grenzsteuersatz für Unternehmen und deren Inhaber im ungünstigsten Fall bei 95 Prozent gelegen.[64]

Auch wenn diese Steuertarife aus heutiger Sicht immer noch eher konfiskatorisch wirken, handelte es sich um die größte »Steuersenkung« in der Geschichte der DDR. Die Kosten für das gesamte Steuerpaket wurden mit 3,24 Milliarden Mark veranschlagt.[65] Zum Zweck der Gesetzesvorlage heißt es:

> »Mit der Senkung des Steuertarifs wird ein Anreiz für die kleinen und mittleren Betriebe zur Ausschöpfung vorhandener Kapazitäten und zur Erschließung von Reserven geschaffen. […] Der Körperschaftssteuertarif für Kapitalgesellschaften wird durchgängig gesenkt. Der Höchststeuersatz wird von bisher 95 auf 60 Prozent begrenzt.[66] Das fördert die Gründung solcher Gesellschaften, die insbesondere in der Zulieferindustrie in der Hochtechnologie sowie in der Konsumgüterindustrie Leistung bringen können.«[67]

Die Gesetzesvorlage zielte in zwei Richtungen: Sowohl das Handwerk als auch Freiberufler konnten mit spürbaren Steuersenkungen rechnen. Es schien unrealistisch, hiervon Effekte zu erwarten, die die Produktivität oder internationale Konkurrenzfähigkeit der DDR-Wirtschaft sofort si-

63 Vgl. ebd.
64 Vgl. ebd.
65 Vgl. ebd.
66 Dies berücksichtigt nicht andere Steuern wie die Vermögenssteuer.
67 Gesetz zur Änderung der Rechtsvorschriften über die Einkommen-, Körperschaft- und Vermögenssteuer sowie die Lohnsteuer, o. D. [Entwurfsvorlage vermutlich Anfang Februar 1990], BArch Berlin, DC 20/11378.

gnifikant erhöhen würden. Wohl aber ließen sich Effekte erwarten, die die Versorgung der Bevölkerung mit Dienstleistungen verbessern würden. Anders sah es im Bereich des industriellen Mittelstands und der PGH aus, von denen die erfolgreicheren in den 1960er-Jahren mehr und mehr den Charakter mittelständischer Industrieunternehmen angenommen hatten. Hier ließ sich mittel- bis langfristig weit eher eine positive Wirkung für die internationale Konkurrenzfähigkeit der DDR-Wirtschaft erwarten, sofern es gelang, hoch qualifiziertes Personal in der DDR zu halten.

Interessant ist, dass laut Kalkulationen von DDR-Behörden 300 bis 400 Bürger des Landes ein freiberufliches Einkommen von offiziell mehr als 80 000 Mark jährlich bezogen, was dem Vielfachen eines Facharbeiterlohnes entsprach und Hinweise auf bestehende Einkommensungleichheiten in der späten DDR liefert. Hauptsächlich handelte es sich hierbei um Künstler, Schriftsteller und Fachärzte.[68] Die Gesetzesvorlage sah neben einer neuen bzw. Rückkehr zur alten Besteuerung von Unternehmen und Freiberuflern auch Steuererleichterungen für hoch qualifiziertes Personal wie Meister und Hochschulabsolventen vor.[69] Ob diese Maßnahmen in Zusammenhang mit der Fluchtbewegung vor allem gut ausgebildeter Ingenieure und Facharbeiter standen, geht aus den Akten nicht hervor. Die Steuersenkungen für hoch qualifizierte Angestellte waren jedoch für einen größeren Teil der erwarteten Steuerausfälle verantwortlich als die Senkung der Unternehmenssteuern.[70]

Ende Februar 1990 diskutierte der Ministerrat einen Gesetzentwurf über die Bildung und Tätigkeit privater Unternehmen, dessen eigentlicher Zweck in der Reprivatisierung der 1972 enteigneten Betriebe bestand. Das Gesetz zielte explizit auf die Schaffung von »Klein- und Mittelbetrieben in den Bereichen der mittelständischen Industrie, des Han-

68 Vgl. ebd.
69 Vgl. ebd.
70 Vgl. ebd.

dels, des Transportwesens, der Dienstleistungen und des Tourismus«.[71] Der zentrale Satz des Gesetzentwurfs lautete:

> »Umwandlung von seit 1972 in Volkseigentum übergeleiteten Betrieben mit staatlicher Beteiligung, Privatbetrieben und Produktionsgenossenschaften: (1) Ehemalige Betriebe mit staatlicher Beteiligung und private Betriebe, die auf der Grundlage des Beschlusses des Präsidiums des Ministerrates vom 9. Februar 1972 und damit im Zusammenhang stehender Regelungen in Volkseigentum übergeleitet wurden, sind auf Antrag der ehemaligen privaten Gesellschafter oder Inhaber oder deren Erben wieder in Personengesellschaften oder Einzelunternehmen umzuwandeln.«[72]

Dies betraf sowohl die ehemaligen PGH als auch alle anderen privaten und halbstaatlichen Unternehmen, die 1972 enteignet worden waren. Den Antragsberechtigten wurden sechs Monate Zeit eingeräumt, um bei dem für sie zuständigen Rat des Bezirkes von ihrem Anspruch Gebrauch zu machen. Für die Erledigung der Formalia galt eine Frist von drei Monaten, nach deren Ablauf die Umwandlung bzw. Reprivatisierung abgeschlossen sein sollte.[73] Es handelte sich hierbei um einen ambitionierten Zeitplan. Was Ende 1972 noch leicht in »Volks-« und »Privateigentum« rückführbar gewesen wäre, war 18 Jahre später umso schwerer zu trennen. Viele der 1972 enteigneten Betriebe waren in den Folgejahren zum Teil mehrfach umstrukturiert und aufgespalten bzw. mit anderen Betriebsteilen zusammengelegt, einzelne Produktionsstätten stillgelegt worden. Darüber hinaus stellte sich die Frage, unter welchen Bedingungen eine Rückübertragung stattzufinden hatte.

Zur Klärung dieser zwei Problemkreise enthielt der Gesetzestext folgenden Abschnitt:

> »Die Umwandlung erfolgt gegen Rückzahlung des Ablösebetrags für die früheren Kapitaleinlagen oder Rückerstattung des Kaufpreises. Die

71 Gesetz über die Gründung und Tätigkeit privater Unternehmen und über Unternehmensbeteiligungen zur Förderung privater Initiativen zur Entfaltung des Unternehmertums, 23.2.1990, BArch Berlin, DE 10/135.

72 Ebd.

73 Vgl. ebd.

> Rückzahlung oder Rückerstattung erfolgt grundsätzlich in der Höhe und in der Art und Weise wie bei der Auszahlung der Kapitalanteile an die privaten Gesellschafter oder des Kaufpreises an die privaten Inhaber bei der Überleitung. […] Privaten Gesellschaftern kann der staatliche Anteil verkauft werden. (3) Eine gegenüber den Kapitaleinlagen der Gesellschafter oder dem Kaufpreis zum Zeitpunkt der Umwandlung eingetretene Werterhöhung ist als Kapitaleinlage, Rücklage, Erhöhung der staatlichen Einlage oder Forderung des Staates auszuweisen. Unternehmen, deren Wert deutlich unter dem Wert zum Zeitpunkt der früheren Überleitung liegt, sind durch staatliche Förderungsmaßnahmen zu unterstützen. (4) Für übergeleitete Betriebe, die nicht mehr vorhanden sind, ist dem Anspruchsberechtigten auf Antrag beim zuständigen Rat des Bezirkes nach Möglichkeit eine Beteiligung an einem volkseigenen Betrieb oder ein anderer Betrieb anzubieten.«[74]

Den Autoren des Gesetzestextes waren die Probleme der Rückübertragung somit durchaus bewusst. Unterschieden wurde, ob ein 1972 in Volkseigentum »überführter« Betrieb noch existierte oder in seiner ehemaligen Form nicht mehr restituierbar war. War staatlicherseits nach 1972 überdurchschnittlich viel in das Unternehmen investiert worden, konnten die ehemaligen Inhaber nur einen geringeren Anteil am Unternehmen für sich in Anspruch nehmen. Im umgekehrten Fall konnten sie zumindest auf Ausgleichszahlungen hoffen. Diejenigen, deren Betriebe in der Praxis nicht rekonstituierbar waren, durften immerhin einen anderen Betrieb erwerben und erhielten so die Chance, sich wieder unternehmerisch zu betätigen. Pikant daran: Die Bearbeitung der Anträge oblag den Bezirksverwaltungen und damit denselben Institutionen – und in vielen Fällen auch denselben Personen –, die 1972 für die Umsetzung der Enteignungen verantwortlich gewesen waren.

Doch auch jenseits der Organisation der bürokratischen Abläufe musste vieles an diesem Gesetzesentwurf erstaunen, der noch wenige Tage vor der Volkskammerwahl am 18. März als »Gesetz über die Gründung und Tätigkeit privater Unternehmen und über Unternehmensbeteiligungen«

74 Ebd.

verabschiedet wurde. Die Enteignungen von 1972 werden sowohl im Gesetzestext als auch in den entsprechenden Durchführungsverordnungen und Begründungen vornehmlich als legale Kaufverträge mit erweitertem Widerrufsrecht charakterisiert. Einen Entschädigungscharakter besaß höchstens die im Gesetz vorgesehene Möglichkeit, Anteile an einem anderen VEB zu erwerben, falls der ursprüngliche Betrieb nicht wiederherstellbar war.

Im gewissen Sinn wurden die Vorgänge von 1972 durch das Gesetz legalisiert, indem es die Überführung ins Volkseigentum zwar als politischen Fehler erscheinen ließ, nicht jedoch als Unrecht. Die Betroffenen mussten sogar den damaligen »Kaufpreis« rückerstatten. Dieser war von den Bezirksverwaltungen 1972 in aller Regel sehr niedrig angesetzt und unter Androhung von Zwang durchgesetzt worden. Das Geld hatte den ehemaligen Eigentümern darüber hinaus nicht zur freien Verfügung gestanden, sondern war auf ein Sperrkonto transferiert worden, von dem sie jährlich nur einen stark gedeckelten Betrag hatten abheben dürfen. Dieser Betrag musste dann noch besteuert worden, sodass vom Bruttoertrag nur ein geringer Teil konsumiert werden konnte. Anstatt den Betroffenen ihre Betriebe ohne Auflagen zu übergeben, mussten diese den Kaufpreis voll erstatten, was den ehemaligen Eigentümern als doppelter Hohn erscheinen musste. Die Modrow-Regierung hingegen erhoffte sich hiervon, mit einem Federstrich binnen Jahresfrist die Wirtschaftsstruktur der 1960er-Jahre wiederherstellen zu können, in der private und halbstaatliche Betriebe häufig in enger Symbiose mit den staatlichen Betrieben der Großindustrie zusammengearbeitet hatten.

Der Geist dieser beiden Gesetze zur Rücknahme der Steuererhöhungen von 1970 und der Verstaatlichungskampagne von 1972 zeigt den »reaktionären« Charakter der Wirtschaftsreformen der Modrow-Regierung. Implizit und explizit knüpften sie an die »goldenen« 1960er-Jahre in der DDR an. Eine solche Sichtweise traf bei vielen Unternehmern durchaus auf Gegenliebe, identifizierten viele von ihnen doch gerade die 1960er-Jahre als ihr eigenes »goldenes« Jahrzehnt.[75] Dies mag überraschen, er-

75 Vgl. Pickel: Radical Transition, S. 188.

scheint aber durchaus nachvollziehbar. Zum einen waren die Akteure zwei bis drei Jahrzehnte jünger gewesen. Zum anderen wirkte gerade durch den Schock der Ereignisse von 1972 das vorangegangene Jahrzehnt im Nachhinein als eine Art verlorenes »Paradies«. Darüber hinaus hatten die Industriepreisreformen der 1960er-Jahre im Zusammenhang mit dem NÖS zur Folge gehabt, dass die Gewinne der halbstaatlichen Betriebe und PGHs in den 1960er-Jahren überproportional stiegen. Es handelte sich hierbei um eine nicht intendierte Folge der Wirtschaftsreformen und somit um eine unabsichtliche Förderung des Mittelstandes.[76] Dies spielte in der Wahrnehmung der Betroffenen jedoch vermutlich keine Rolle.

4. Das Erbe der Modrow-Regierung

De facto gab es kein langfristig wirksames politisches Erbe der Modrow-Regierung. Spätestens mit der Wiedervereinigung vom Oktober 1990 erscheint ihr Wirken bestenfalls als Fußnote der mitteleuropäischen Zeitgeschichte und ihre Suche nach wahlweise einem »dritten Weg« oder einer »sozialen und ökologischen Marktwirtschaft« als von Anfang an zum Scheitern verurteilt. Dies wird jedoch weder den historischen Akteuren noch der Ergebnisoffenheit der Situation 1989/90 gerecht. Zudem lässt sich im Bereich des Mittelstands durchaus mit Recht von einem politischen Erbe der Modrow-Zeit sprechen.

Es bestand kein außerordentlicher politischer oder ökonomischer Zwang, der die Modrow-Regierung geradezu genötigt hätte, das Thema der »72er« und des ehemaligen Mittelstands in der DDR aufzugreifen. Unweigerlich hatte sich nach den Herbstereignissen in der DDR ein gewisser Druck von unten aufgebaut, wie unter anderem am Auftreten Rudolf Stadermanns und des Unternehmerverbands der DDR deutlich wird. Stadermann und die (angehenden) ostdeutschen Unternehmer, die ihn unterstützten, fanden in begrenztem Maße sowohl bei Vertretern der

76 Vgl. Steiner: Re-Kapitalisierung oder Sozialisierung, S. 217 u. 264.

westdeutschen Politik als auch westdeutscher Medien Gehör, die in ihnen die natürlichen Vertreter einer neuen Ordnung sahen, mit der sie sich selbst weit besser identifizieren konnten als mit jeglichen Vertretern des real existierenden oder reformorientierten Sozialismus.[77]

Es wäre jedoch vermessen anzunehmen, dass eine Mehrheit der DDR-Bevölkerung für die Rechte des Mittelstands auf die Straße gegangen wäre. Einerseits handelte es sich bei den Unternehmern in der DDR um eine Randgruppe, andererseits waren sie – trotz aller erlittenen politischen Repressalien – zu privilegiert, als dass eine Solidarisierung der breiten Masse der Bevölkerung mit ihnen nahegelegen hätte. Nicht wenige DDR-Bürger dürften mit ihrem lokalen Unternehmertum auch Negativerfahrungen verbunden haben. Vor allem Handwerker konnten in den 1980er-Jahren angesichts eines Nachfrageüberhangs und stark eingeschränkten Wettbewerbs ihre Marktmacht ausnutzen, um sich persönliche Vorteile zu verschaffen. Kunden, die nicht über begehrte Tauschwaren oder westliche Devisen verfügten, mussten im Zweifelsfall sehr lange auf Reparatur- oder Bauleistungen warten.

Der Logik des reinen Machterhalts folgend, hätte es für die Modrow-Regierung wenig Sinn ergeben, das Thema Reprivatisierung derart prioritär zu behandeln. Gemessen an der Problemlage der Jahreswende 1989/90 handelte es sich hierbei zwar um ein mittel- bis langfristig hoch relevantes, in der kurzen Frist jedoch irrelevantes Thema. Jedwedes (Re-)Privatisierungsprogramm konnte für sich genommen die fundamentalen Probleme der Preisreform, der Herstellung der Konvertibilität der Mark der DDR oder des Außenhandelsmonopols des Staates nicht auflösen. Hans Modrow, Christa Luft und die sie tragenden Kräfte müssen somit noch andere Ziele mit der Reprivatisierung verbunden haben, die über den reinen Machterhalt hinausgingen.

Das Ausgleichen von Unrecht im engeren Sinn kann es nicht gewesen sein, denn das Gesetz zur Reprivatisierung sah keinerlei Entschädigungen

77 Siehe exemplarisch zum Medienecho: In Vaters Betrieb zurück, in: Der Spiegel 4/1990, S. 95–97.

vor und behandelte die Verstaatlichungen von 1972 als legale Kaufverträge. Vielmehr scheint das Anknüpfen an einen zukunftsfähigen Sozialismus der 1960er-Jahre eine Rolle gespielt zu haben, der mit dem Beginn der Honecker-Zeit auf eine Sackgasse zugesteuert war. Diese Sackgasse wurde nahezu perfekt durch die Verstaatlichungskampagne von 1972 symbolisiert: Vollkommen unnötig und chaotisch organisiert habe sie ein prekäres ökonomisches Gleichgewicht zerstört und den Staatskonzernen Versorgungsaufgaben im Konsumsektor aufgebürdet, denen sie nicht gewachsen gewesen seien.

Interessanterweise trug die Modrow-Regierung hiermit selbst zur Mythenbildung um die »72er« bei. Die Wirkung dieses Mythos überlebte die Amtszeit der letzten SED-geführten Regierung deutlich. Der Fokus auf 1972 erscheint bei genauem Hinsehen jedoch höchst willkürlich. Sinn ergibt er nur für das ideologische Projekt, bis Dezember 1990 die Wirtschaftsstruktur der 1960er-Jahre wiederherzustellen. Denn: Der Fokus auf 1972 ließ die absolute Mehrheit der Betroffenen außen vor. Die Verstaatlichungskampagne von 1972 war zwar die letzte in der DDR gewesen, aber bei Weitem nicht die einzige. Besonders im ersten Jahrzehnt der DDR hatte es mehrere nationale und regionale Enteignungswellen gegeben. Darüber hinaus hatten zahlreiche Einzelmaßnahmen der SED wie die rigide Vergabepraxis von Gewerbegenehmigungen zahlreiche Unternehmer zur Geschäftsaufgabe gezwungen, nicht wenige hiervon waren traditionsreiche Familienunternehmen gewesen. Sie alle verfügten über ein zumindest ebenso großes moralisches Anrecht auf »Reprivatisierung« wie die »72er«.

Wie sich zeigen sollte, hatte die Modrow-Regierung aus ideologischen Erwägungen heraus zutiefst unrealistische Hoffnungen in die »72er« gesetzt, die diese unmöglich erfüllen konnten. Auch wenn nachfolgende Regierungen unter anderen ideologischen Vorzeichen operierten, übernahmen sie die Erwartungshaltung der Modrow-Regierung. Zwei Aspekte erklären jedoch die Prominenz der »72er«: Zum einen die bereits erwähnte Vorstellung von der ökonomischen Erbsünde der DDR. Selbst führende Kader reklamierten später für sich, die Verstaatlichungen bereits 1972 für zutiefst unsinnig und gefährlich gehalten zu haben. Unter ihnen befand sich unter anderem der Vorsitzende der Staatlichen Plan-

kommission, Gerhard Schürer.[78] Zum anderen erlaubte es die Dichte der Ereignisse, die knapp 12 000 Enteignungen von 1972 quasi als Einzelereignis zusammenzufassen und so im kollektiven Gedächtnis zu verankern. Dies erwies sich bei einer stillschweigenden Geschäftsaufgabe aufgrund einer nicht auf den Erben übertragbaren Gewerbegenehmigung als weitaus schwieriger.

Die Fixierung auf die »72er« ging hierbei nicht ausschließlich von der Modrow-Regierung aus. Sie fand bereitwillig Widerhall bei Vertretern der Unternehmerschaft. Nach den Volkskammerwahlen vom 18. März 1990 schrieb Rudolf Stadermann in seiner Funktion als Präsident des Unternehmerverbandes der DDR einen Brief an die Volkskammerpräsidentin Sabine Bergmann-Pohl (CDU), in dem er ihr die politischen Forderungen seines Verbandes unterbreitete:

> »Der Unternehmerverband der DDR fühlt sich jenen Mitgliedern verpflichtet, deren Betriebe 1972 verstaatlicht wurden und die im Rahmen der wiedergewonnenen Freiheiten Forderungen nach Entschädigung der ihnen entgangenen Gewinne, Zinsen und anderer Eigentumsrechte stellen. Wir tragen mit die gesetzlich verbrieften Rechte vom 7.3.1990 nach Umwandlung der ehemals verstaatlichten Privatbetriebe, Betriebe mit staatlicher Beteiligung und Produktionsgenossenschaften des Handwerks in Privateigentum, zu den Bedingungen, wie sie 1972 in Volkseigentum überführt wurden. Dies ist aber nicht gleichzusetzen mit einem Verzicht auf Prüfung der Rechtmäßigkeit der Entschädigungsforderungen durch die neue Regierung der DDR.«[79]

Rudolf Stadermann erkannte damit das noch von der Modrow-Regierung beschlossene Reprivatisierungsgesetz als Ausgangspunkt für weitere Reformen und Entschädigungsleistungen an. Interessant ist, dass er die »72er« selbst zur Kernklientel seines Verbandes zählte. Ganz oben auf der Liste der politischen Forderungen des Unternehmerverbandes befanden sich folgende zwei Punkte:

78 Vgl. Ebbinghaus: Ausnutzung und Verdrängung, S. 9.

79 Brief Rudolf Stadermanns an Dr. Sabine Bergmann-Pohl, 12.4.1990, BArch Berlin, DE 10/155.

»Die Mitglieder des Unternehmerverbandes erwarten von der Regierung
– die rasche und konsequente Reprivatisierung der Betriebe auf der Basis des Gesetzes vom 7. März 1990 ›über die Gründung und Tätigkeit privater Unternehmen und über Unternehmensbeteiligungen‹;
– den Übergang zur sozialen Marktwirtschaft umfassend und uneingeschränkt zu beschleunigen, um damit Freiräume für die breite Entfaltung des schöpferischen Unternehmergeistes zu schaffen«.[80]

Rhetorisch gehörten bei Rudolf Stadermann Mittelstand und soziale Marktwirtschaft ebenso zusammen wie bei Christa Luft, auch wenn er sich vermutlich weit mehr als diese an der gelebten Praxis der sozialen Marktwirtschaft in der Bundesrepublik orientieren wollte. Die Anziehungskraft der sozialen Marktwirtschaft machte jedoch nicht an den Staatsgrenzen der DDR halt. Auch in anderen staatssozialistischen Ländern Ostmitteleuropas wurde zur Jahreswende 1989/90 der Begriff der sozialen Marktwirtschaft im politischen Diskurs verwendet.

Auch wenn sich in den Entwürfen zu einer Wirtschaftsreform in der DDR keine direkten Hinweise auf polnische, ungarische oder jugoslawische Einflüsse finden lassen, so hat es zumindest auf pragmatischer Ebene vor allem Treffen zwischen Vertretern der Modrow-Regierung und der ungarischen Politik gegeben. Christa Luft hielt sich am 23. Februar in der Republik Ungarn auf, zur gleichen Zeit, als in Ost-Berlin die letzten Details des Gesetzes zur Reprivatisierung der 1972 enteigneten Betriebe festgelegt wurden. In Budapest traf sich Christa Luft sowohl mit dem reformkommunistischen Ministerpräsidenten der MSZP,[81] Miklós Németh, als auch mit ihrem direkten Amtskollegen Péter Medgyessy, der bereits 1987 eine Reform des sozialistischen Bankwesens in Ungarn ausgearbeitet hatte.

Laut Protokoll sprachen Luft und Medgyessy unter anderem über »Erfahrungen beim Übergang zu marktwirtschaftlichen Prinzipien und

80 Ebd.
81 Magyar Szocialista Párt (Ungarische Sozialistische Partei).

einer Strukturanpassung bei international offener Wirtschaft«.[82] Hauptsächlich ging es jedoch um Probleme und Perspektiven der bilateralen Wirtschaftsbeziehungen und eine Absprache gemeinsamer Positionen im RGW.[83] Diskutiert wurden die Bildung von Joint Ventures sowie ein »Gastarbeiterprogramm« zum Einsatz ungarischer Arbeitskräfte in der DDR.[84] Diese Pläne wurden nicht mehr verwirklicht, da die ungarischen Reformkommunisten eine Woche nach den Volkskammerwahlen in der DDR ein ähnliches Ergebnis erzielten wie die ostdeutschen Reformkommunisten. Der Sieger der Wahl, József Antall vom konservativen MDF,[85] hatte in seinem Wahlprogramm und in seinen Reden wiederholt von der sozialen Marktwirtschaft gesprochen und die Wählerinnen und Wähler hiermit von sich überzeugen können.[86]

5. »Soziale Marktwirtschaft« von unten?

In den Akten des Bundesarchivs in Berlin befinden sich zahlreiche Eingaben an Christa Luft und den Ministerrat der DDR zum Thema Mittelstand und Reprivatisierung. Diese kamen aus Ost und West und sind vor allem für die Zeit ab Januar 1990 überliefert. Es ist äußerst unwahrschein-

82 Information über den Besuch des Stellvertreters des Vorsitzenden des Ministerrates für Wirtschaft in der Republik Ungarn am 23. Februar 1990, 26.2.1990, BArch Berlin, DC 20/17987.

83 Vgl. ebd.

84 Ebd. Das geplante Gastarbeiterprogramm sollte sich vor allem an junge Schulabsolventinnen und -absolventen richten. Vgl. Vermerk über ein Gespräch mit dem Botschafter der Republik Ungarn am 18.1.1990, 18.1.1990, BArch Berlin, DC 20/17987.

85 Magyar Demokrata Fórum (Ungarisches Demokratisches Forum).

86 Vgl. Bod: A szociális piacgazdaság Antall József programjában – Antall József közelről. – Így történt.hu. Ironischerweise feierten die Reformkommunisten in Ungarn – im Gegensatz zur PDS – ein fulminantes politisches Comeback bei den Wahlen 1994, bei denen sie 209 von 386 Sitzen errangen. Die Ablehnung des neuen Systems und die Erinnerung an die vermeintlich goldenen Jahre des »Gulaschkommunismus« der 1960er- und 1970er-Jahre spielten hierbei eine große Rolle. Christa Lufts Amtskollege, Péter Medgyessy, wurde 2002 zum Ministerpräsidenten der Republik Ungarn gewählt.

lich, dass bereits viele Eingaben dieser Art in den 1970er- und 1980er-Jahren an Günter Mittag adressiert wurden, da von ihm keine entscheidenden Veränderungen zu erwarten waren. Generell unterschieden sich die ostdeutschen von den aus Westdeutschland verschickten Eingaben in Ton und Auftreten. In Westdeutschland beheimatete Petenten traten sehr viel fordernder auf und beschränkten sich nicht auf die Forderung nach Rückgabe ihres ehemaligen Besitzes, sondern verlangten weit häufiger Entschädigungen sogar für Vermögensgegenstände, die von der sowjetischen Besatzungsmacht in Schlesien und Ostpreußen beschlagnahmt worden waren.[87]

Weitaus interessanter sind die Eingaben von DDR-Bürgern, da sie einen Einblick geben in ostdeutsche Vorstellungen von Anfang 1990 über die anzustrebenden wirtschaftlichen Veränderungen. Ohne für die Gesamtbevölkerung der DDR repräsentativ zu sein, liefern sie Hinweise auf Hoffnungen, Ängste sowie Vorstellungen in Bezug auf Konzepte wie die soziale Marktwirtschaft. Die Eingaben ostdeutscher Bürger ergänzen das Bild ost- und westdeutscher Ministerialakten sowie des journalistischen und wissenschaftlichen Diskurses. Hauptadressat der Briefe war neben Christa Luft und Hans Modrow vor allem der Minister für Leichtindustrie Gunter Halm. Die Eingaben stammten einerseits von ehemaligen Betriebsinhabern, die sich wieder unternehmerisch betätigen wollten, andererseits von den betroffenen Belegschaften und den Managements der entsprechenden VEB.

So wandte sich die Belegschaft des Betriebsteils Markranstädt des VEB Folimat Leipzig in einem Brief vom 8. Februar 1990 an Christa Luft. Der Betriebsteil Markranstädt war 1972 im Zuge der letzten Verstaatlichungswelle in der DDR an den Leipziger VEB angegliedert worden. Die Petenten fühlten sich von ihrem »Stammbetrieb« vernachlässigt und sahen in den Reformen der Modrow-Regierung und dem Schlagwort der »Sozialen Marktwirtschaft« die Chance, wieder selbstständig wirtschaften zu können. In ihrem Schreiben heißt es:

87 Siehe Petitionen in BArch Berlin, DE 10/156.

»Als Kollegen des Betriebsteils Markranstädt im VEB Folimat Leipzig, Stammbetrieb des Kombinates PAUWA Leipzig wenden wir uns heute aus Angst und Sorge um den Erhalt unserer Arbeitsplätze an Sie […]. Trotz nachweisbar guter und sehr guter Ergebnisse bei der Erfüllung unserer Aufgaben über viele Jahre hinweg kam uns der erwirtschaftete Gewinn nur selten zu Gute, vielmehr floß er in die Schwerpunkte der folienverarbeitenden Bereiche des Stammbetriebes ab. Wir haben uns über viele Jahre hinweg eine eigenständige funktionsfähige Struktur bewahrt und sind in der Hauptsache nur noch über administrative, dirigistische Zwänge mit dem VEB Folimat Leipzig verbunden. In geheimer und freier Wahl haben wir uns deshalb in der überwältigenden Mehrheit aller Kollegen gegen einen Verbleib im VEB Folimat Leipzig entschieden. Für unsere gemeinsame Zukunft, die unsere Arbeitsplätze sichert und wo die Früchte unserer Arbeit jedem von uns zu Gute kommen, beantragen wir die Herausbildung einer GmbH. Nur in dieser Form ist gemeinsames Eigentum in Verbindung mit den Prinzipien der Eigenerwirtschaftung, der Außenhandelsfunktion und der freien Preisbildung möglich […]. Wir bekennen uns damit für eine soziale Marktwirtschaft zur Sicherung unserer Arbeitsplätze und sind gegen eine privatkapitalistische Übernahme ohne Konzept.«[88]

Es bleibt zu einem gewissen Grad unklar, was die Autoren des Schreibens genau unter sozialer Marktwirtschaft verstanden. Auch wenn westdeutsche Konkurrenzfirmen an einer Stelle des Schreibens erwähnt werden, handelte es sich hier nur um eine technologische Kooperation, nicht um eine potenzielle Übernahme. Soziale Marktwirtschaft im Sinne der Belegschaft des Betriebsteils Markranstädt des VEB Folimat Leipzig scheint vielmehr eine Art Arbeiterselbstverwaltung nach jugoslawischem Vorbild bedeutet zu haben, bei der die Belegschaft Produktpalette und Organisation der Arbeit bestimmt, sich aber auf einem Markt behaupten muss, ohne von den Kombinatsstrukturen gegängelt zu werden. Die beantragte Umwandlung des Betriebsteils eines Kombinats in eine eigenständige GmbH wird als der entscheidende Befreiungsschlag dargestellt.

88 Eingabe im Namen der Belegschaft des Betriebsteils Markranstädt des VEB Folimat Leipzig an Christa Luft, 8.2.1990, BArch Berlin, DE 10/156.

Die eigentliche Eigentumsfrage wird nicht gestellt bzw. es wird offenbar vorausgesetzt, dass der Betrieb der Belegschaft zu unterstehen hat.

Sofern ein konkreter Reprivatisierungsantrag im Raum stand, konnte dieser grundsätzlich mit dem Eigentumsverständnis der entsprechenden Belegschaft kollidieren wie im Beispiel des VEB Maschineninstandhaltung Leipzig. In einem Brief des Vorsitzenden der Betriebsgewerkschaftsleitung (BGL) an den Minister für Leichtindustrie Halm vom 27. Februar 1990 heißt es:

> »Der BGL des VEB Maschineninstandhaltung ist bekannt geworden, daß sich der ehemalige Firmeninhaber, Wolfgang Knüpfer, auf Grund eines sich in Arbeit befindenden Gesetzes, um seinen ehemaligen Betrieb bewirbt. Unser Betriebsdirektor hat sich in Übereinstimmung mit der BGL um die Gründung einer GmbH bemüht. Damit ist für die Werktätigen im Wesentlichen ihr Arbeitsgebiet und die Zukunft geklärt. Heute müssen wir erfahren, daß der ehemalige Besitzer Anspruch auf den gesamten VEB erhebt und nicht nur auf die ehemaligen Firmenanteile. Was soll denn das? Haben denn die Werktätigen überhaupt keine Mitentscheidungsmöglichkeit? Sie haben doch die Werte geschaffen! Besonders nach dem Ausscheiden des ehemaligen Betriebsdirektors sind doch Strukturentscheidungen und wesentliche Erweiterungen der Aufgabengebiete und Objekte geschaffen worden. […] Mit welchem Recht kann heute das, was im Jahre 1972 Volkseigentum wurde, jemandem zugesprochen werden, ohne uns zu fragen? Rechtlosigkeit, die vor Jahren praktiziert wurde, darf doch heute nicht durch neue Rechtlosigkeit ersetzt werden! […] Welche Perspektive bleibt noch den Werktätigen? Sich einfach fügen? Wir hatten uns ja bereits für den neuen Weg entschieden. […] Wir praktizieren gegenwärtig Demokratie bei den Wahlgesetzen, dem Reisegesetz usw. Wo bleibt bei diesem Gesetz [zur Reprivatisierung] die demokratische Aussprache?«[89]

Interessant ist, dass in dem Schreiben wiederum die Gründung einer GmbH als der entscheidende Zukunftsschritt für den Betrieb dargestellt wird. Die Behauptung auf dem Markt, die Restrukturierung des Betrie-

89 Eingabe des BGL-Leiters des VEB Maschineninstandhaltung Leipzig, Hans Geißenhöner, an den Minister für Leichtindustrie Dr. Halm, 27.2.1990, BArch Berlin, DE 10/156.

bes, die Entwicklung neuer Produkte oder Serviceleistungen werden nicht erwähnt. Es scheint selbstverständlich, dass der Betrieb überleben wird, schlicht aus dem Grund, dass es bis zum Februar 1990 volle Auftragsbücher gegeben und nie ein Mangel an Arbeit geherrscht hatte. Unabhängig vom Wahrheitsgehalt des Schreibens und der Repräsentativität wird auch ein anderer Blickwinkel auf die Ereignisse von 1972 deutlich. Offensichtlich handelte es sich beim VEB Maschineninstandhaltung um einen Betrieb, der nach 1972 eine eher positive Entwicklung genommen hatte – im Gegensatz beispielsweise zum Betriebsteil Markranstädt des VEB Folimat Leipzig. So wie man 1972 den Unternehmern ihr Eigentum weggenommen habe, nehme man jetzt – 18 Jahre später – mit einem Federstrich der Belegschaft ihr »Eigentum« weg. Zum Schluss des Schreibens wird deutlich, dass eine Demokratisierung der DDR aus Sicht des Autors auch den Wirtschaftsbereich miteinschließen müsse. Auch hier zeigt sich ein Selbstverständnis, das an das jugoslawische Modell erinnert.

Die zwei Beispiele stammen aus dem Raum Leipzig und können nicht als definitive Aussagen zur Stimmung der Bevölkerung der DDR insgesamt oder auch nur des Bezirkes Leipzig herangezogen werden. Dennoch sind sie von großem Wert, um publizistische und regierungsnahe Diskurse zu ergänzen und ein vielschichtiges Stimmungsbild zu zeichnen. Es ist sehr gut möglich, dass eine implizite oder explizite Bezugnahme auf das jugoslawische Modell der Arbeiterselbstverwaltung in hochgradig industrialisierten Bezirken wie dem Bezirk Leipzig weit stärker ausgeprägt war als in ländlicheren Regionen der DDR. Auch bleibt unklar, welchen Rückhalt die BGL im Beispiel des VEB Maschineninstandhaltung Leipzig in der Belegschaft tatsächlich besaß oder ob es sich um eine einzelne Person handelte, die sich seit 1972 in einer persönlichen Fehde mit dem ehemaligen Eigentümer befand. Dennoch wird deutlich, dass auch die vergleichsweise vorsichtigen Reformvorhaben der Modrow-Regierung nicht immun gegen eine Kritik von links waren und sowohl von anderen reformsozialistischen Strömungen als auch von den direkten Nutznießern der Privatisierung als ungerecht empfunden werden konnten.

Zum Teil lassen sich in den Akten miteinander in Konkurrenz stehende Narrative direkt vergleichen, da alle Parteien sich zeitgleich an die Zentral-

gewalt wandten, um eine Entscheidung in der Eigentumsfrage zu erzwingen. Ein Fall dieser Art betrifft den VEB Volltuchwerke Crimmitschau in Sachsen. Am 22. Januar 1990 erhielt der Minister für Leichtindustrie Halm einen Brief von Karl Bräuninger, geschäftsführender Komplementär der Firma Carl Spengler KG von 1966 bis 1972. Bei der Carl Spengler KG handelte es sich um einen typischen mittelständischen Betrieb der Leichtindustrie, dessen Leitung eine staatliche Beteiligung akzeptiert hatte, um das Überleben des Betriebes zu sichern, nur um zu erleben, wie der Betrieb 1972 Opfer der Verstaatlichungskampagne unter Honecker wurde. Ebenfalls typisch, bedeutete 1972 aber nicht unbedingt einen »Karriereknick« für das ehemalige Management der KG. Bräuninger war unmittelbar nach der Enteignung zum Betriebsdirektor des VEB Herrentuche Crimmitschau und nach dessen Integration in den VEB Volltuchwerke 1977 zum Werkleiter ernannt worden.[90] In seinem Brief an den Minister schrieb Karl Bräuninger:

> »Im Zuge der in unserem Land eingetretenen Wende und der damit erforderlich gewordenen Herausbildung eines gesunden Verhältnisses zwischen großen, mittleren und kleinen Betrieben in der Industrie wurde von mir mit Schreiben vom 19.12.1989 beim Generaldirektor des VEB Kombinat Wolle und Seide, Meerane, Herrn Jochen Werner, der Antrag gestellt, die beiden Produktionsstätten des Werkes 1 des VEB Volltuchwerkes Crimmitschau […] aus dem Großbetrieb herauszulösen und einen neuen Betrieb zu gründen. […] Der neue Betrieb ist Alleinhersteller in der DDR von hochwertigen Kammgarngeweben aus 100 Prozent Schurwolle. 80 Prozent der Tuche werden direkt bzw. indirekt über namhafte Konfektionsbetriebe unseres Landes in das westliche Ausland exportiert, 20 Prozent gelangen an den Bedarfsträger VHB [volkseigener Handelsbetrieb] Exquisit bzw. als Meterware an den Einzelhandel im Inland. Die Produktionsgröße des neuen Betriebes beträgt ca. 1700 Tm^2 mit einem Umsatz von ca. 70 Millionen Mark.«[91]

Weiter legte Karl Bräuninger in seinem Schreiben seine Zukunftspläne für das neue Unternehmen dar. Er betonte, dass die kleinere Betriebsgröße

90 Vgl. Brief Karl Bräuningers an den Minister für Leichtindustrie, Dr. Halm, 22.1.1990, BArch Berlin, DE 10/156.

91 Ebd.

mit 400 Beschäftigten ein schnelles und flexibles Reagieren auf die Bedürfnisse des Marktes ermögliche. Die Eigenständigkeit des Betriebes und der gezielte Import von westlichen Maschinen sollten die Exportrentabilität der Produktion wesentlich steigern und eine Konzentration auf höherwertigere und damit renditeträchtigere Textilprodukte ermöglichen. Der Autor schloss seinen Brief mit politischen Bemerkungen:

> »Als Zeitpunkt für die Neugründung des Betriebes wird der 30.06.1990 vorgeschlagen. Die Leitung des VEB Volltuchwerke Crimmitschau ist z. Z. nicht bereit, einer Entflechtung zuzustimmen, da sie unbegründeterweise um den Fortbestand des Betriebes fürchtet. Ich bin seit 1965 Mitglied der LDPD und stelle mich hinter die Forderung meiner Parteiführung bezüglich des Rückkaufes von Anteilen an ehemaligen BSB. […] Hiermit beantrage ich, meinen Anteil an der ehemaligen Firma Carl Spengler KG vom Staat zurückzukaufen.«[92]

Der Bezug auf die LDPD-Mitgliedschaft sollte dem Minister signalisieren, dass der Autor nicht nur für sich allein stand, sondern eine starke gesellschaftliche Kraft repräsentierte. Unübersehbar ist auch die Anspielung auf die von Hans Modrow gemachten Bemerkungen zur notwendigen Förderung des Mittelstands in seiner Regierungserklärung. Das lokale Konfliktpotenzial wird jedoch bereits deutlich: Implizit möchte der Autor die Rückendeckung der Zentralgewalt gegen die Kombinatsleitung gewinnen. Ein solches Manöver war wagemutiger, als es auf den ersten Blick scheinen mag. Zu jedwedem vorherigen Zeitpunkt in der DDR wäre ein solches Vorgehen mit großen Risiken behaftet gewesen und hätte vermutlich negative Folgen für den Autor gehabt, da es sich bei den Kombinatsleitungen in der Regel um bestens vernetzte Funktionäre handelte.

Karl Bräuninger war nicht der Einzige, der sich in diesem Fall an den Minister wandte, und auch nicht der Einzige, der eine zeitgemäße politische Rückendeckung suchte. Der Betriebsdirektor des VEB, Klaus Eichhorn, schrieb am 18. Januar 1990 an Minister Halm:

92 Ebd.

»Obwohl ich mir durchaus bewußt bin, daß Herr Bräuninger sicherlich die Zustimmung der 400 Werktätigen seines Verantwortungsbereiches findet, muß ich darauf aufmerksam machen, daß die ca. 1500 anderen Werktätigen meines Betriebes im Raum Crimmitschau dazu eine ganz andere Auffassung haben. Ich bitte Sie, in der Entscheidungsfindung die ökonomischen Aspekte in den Vordergrund zu stellen und bin gern bereit, dazu auch eine gemeinsame Aussprache auch unter Einbeziehung von Herrn Bräuninger zu führen.«[93]

Sekundiert wurde der Betriebsdirektor Eichhorn von der BGL-Vorsitzenden Steffi Große, die argumentierte, dass die Abspaltung den gesamten VEB in dessen Existenz gefährde und damit gegenüber der Gesamtbelegschaft ungerecht sei. Dieser Einwand war ökonomisch nicht von der Hand zu weisen, da es sich bei der ehemaligen Carl Spengler KG um den Devisenbringer und damit um das Filetstück des VEB handelte. Die überlieferten Briefe erwecken den Eindruck einer Absprache zwischen den wichtigsten Akteuren des VEB. Neben der BGL schrieb auch der Direktor für Forschung und Entwicklung an den Minister für Leichtindustrie. Seine Argumentation deckte jedoch einen anderen Bereich ab:

»Herr Bräuninger ist ehemaliger Mitinhaber einer der beiden in Frage kommenden Produktionsstätten, Mitglied der LDPD und sicherlich motiviert, seinen Mitte der 70er Jahre in Volkseigentum überführten Betrieb zurückzuerhalten. Ich habe dafür Verständnis, da mein Vater ebenfalls 1945 einen Textilbetrieb durch Kriegseinwirkung bzw. durch Enteignung verloren hat. Ich bin aber auch der Ansicht, daß wirtschaftliche Strukturentscheidungen nur unter Berücksichtigung des gesamten ökonomischen Effektes getroffen werden sollten […]. Herr Bräuninger wird in seinen Bemühungen sicherlich von seiner Partei, der LDPD, unterstützt, und ich befürchte, daß eventuell die Entscheidung durch parteipolitische Gesichtspunkte ohne gründliche Prüfung der Gesamtökonomie maßgeblich beeinflußt werden könnte. Das ist meine Sorge. Wir als NDPD [National-Demokratische Partei Deutschlands] tragen doch mit Ihnen als Minister für Leichtindustrie für die Textilindustrie

93 Brief Klaus Eichhorns an den Minister für Leichtindustrie, Dr. Halm, 18.1.1990, BArch Berlin, DE 10/156.

> eine besondere Verantwortung, und ich bitte Sie, darüber zu wachen, daß die beantragte Umbildung gründlich und objektiv unter Anhörung aller Beteiligten geprüft und entschieden wird ohne Parteieneinfluß.«[94]

Implizit unterstellte der Autor Karl Bräuninger, sein eigenes Wohl über das gesellschaftliche Wohl zu stellen, und deutete an, dass er – selbst indirektes Opfer von Enteignung – die vergangenen Enteignungen als richtig und im Interesse der Gesellschaft akzeptiert habe. Durch den Appell an seinen Parteigenossen und den Minister für Leichtindustrie, Gunter Halm, NDPD-Mitglied seit 1965, versuchte er, der politischen Unterstützung Karl Bräuningers durch die LDPD den Wind aus den Segeln zu nehmen. Auch wenn BGL und Kombinatsleitung sich einem Kompromiss nicht grundsätzlich verweigerten, so versuchten sie, den Prozess der Reprivatisierung zumindest zu verzögern und möglichst viel Substanz des VEB zu erhalten.

Aus den Zitaten zum VEB Volltuchwerke Crimmitschau wird die erregte Stimmung vor Ort deutlich. Ohne hieraus ein hinreichendes Argument gegen die fortgesetzte Eigenstaatlichkeit der DDR zu machen, lässt sich aus den Akten erahnen, wie leicht die DDR-Gesellschaft durch ein zeitgleiches Aufflammen Tausender solcher Konflikte extrem polarisiert und destabilisiert hätte werden können. Zwar gab es in der DDR aufgrund der Tradition und Kontinuität von Privateigentum klarere Sollbruchstellen und Ansätze für eine »gerechte« Aufteilung des Volkseigentums als in der Sowjetunion oder Jugoslawien. Dies konnte aber keine Garantie gegen ein jugoslawisches Szenario mit bürgerkriegsähnlichen Zuständen sein. In der Eigentumsfrage zeigten sich Risse in der Wendeeuphorie und die Dominanz von Zukunftsängsten angesichts der antizipierten Unsicherheit.

Anders formuliert sind durch die Vereinigung am 3. Oktober mit einem wesentlich größeren und ökonomisch mächtigeren Land gesell-

94 Brief Joachim Erbs an den Minister für Leichtindustrie, Dr. Halm, 24.1.1990, BArch Berlin, DE 10/156.

schaftliche Konfliktpotenziale entschärft worden. Diese Entschärfung hatte jedoch einen politischen Preis mit langfristigen Folgen: Die Ängste der Betroffenen sind hierdurch nicht notwendigerweise geschwunden. Durch die Verlagerung der Entscheidungsgewalt auf eine mächtigere und in gewissem Sinne fremde Bürokratie sind – so lässt sich vermuten – in erster Linie Apathie und Verbitterung befördert worden, nicht notwendigerweise die Legitimität der neuen Ordnung. Regionale Konflikte, die aus demokratischer Sicht idealerweise in regionalen Aushandlungsprozessen hätten gelöst werden sollen, wurden ab Herbst 1990 größtenteils in einem technokratischen Verfahren anhand »objektiver« Wirtschaftskriterien entschieden. Da die Mehrheit der Bevölkerung der Bundesrepublik sowohl vor als auch nach Oktober 1990 in einer Gesellschaft lebte, die die Eigentumsfrage scheinbar für sich geklärt hatte, konnte sich auf nationaler Ebene schwerlich Empathie für die – wenn auch diffuse – Gefühlslage in den ostdeutschen Betrieben entwickeln. Für einen Großteil der westdeutschen Gesellschaft erschien die Deutsche Mark als das entscheidende Tonikum. Westdeutsche Währung, westdeutsche Investitionen sowie die bedingungslose Übertragung der gelebten sozialen Marktwirtschaft der 1980er-Jahre sollten die sozioökonomischen Probleme Ostdeutschlands objektiv lösen und verhießen eine glanzvolle Zukunft.

6. Sommer 1990: Brüchige Euphorie

Mit der Volkskammerwahl am 18. März 1990 endete die Amtszeit der Modrow-Regierung und damit auch der Versuch, die Eigenstaatlichkeit der DDR zu erhalten. Im Frühjahr 1990 war zwar das politische Ziel klar – eine möglichst rasche Wiedervereinigung –, das genaue Datum stand aber noch nicht fest. Das für den Mittelstand relevante Erbe der Modrow-Zeit beschränkte sich nicht ausschließlich auf erste Gesetze zur (Re-)Privatisierung und Steuergesetzgebung. Erste Programme, westdeutsches Kapital für den ostdeutschen Mittelstand zu mobilisieren, stammten bereits ebenfalls aus dieser Zeit. In einer gemeinsamen Presseerklärung vom 9. Februar 1990 verkündeten Helmut Kohl und Hans Modrow den so-

fortigen Zugang zu ERP-Krediten[95] für private und genossenschaftliche Unternehmen der DDR. Das Volumen dieser Kredite betrug 6 Milliarden DM. Die Kredite waren als langfristige Investitionskredite mit einer Laufzeit von bis zu 15 Jahren gedacht. Diese richteten sich nicht nur an die Exportwirtschaft der DDR. Die Kredite konnten auch in Mark der DDR bedient werden, zu einem internen Umrechnungskurs von 1:4,40. Dieser Kurs wiederum sollte etwa hälftig mit Mitteln aus dem Staatshaushalt der DDR gestützt werden.[96]

Nach der Regierungserklärung des neuen Ministerpräsidenten Lothar de Maizière entwarf Gunter Halm ein Konzeptpapier zum Mittelstand, das sich nicht radikal von den Ideen Christa Lufts unterschied. Dies deutet bereits die personelle Kontinuität an. Gunter Halm gehörte dem Kabinett de Maizière zwar nicht mehr als Minister an, arbeitete aber als Staatssekretär im Wirtschaftsministerium. Das Papier trug den Titel »Maßnahmen zur Entwicklung mittelständischer Unternehmen in Handwerk und Gewerbe«.[97] Halm griff in seinem Konzeptpapier das vom Ministerpräsidenten in seiner Regierungserklärung vorgegebene Ziel auf, noch vor Ablauf des Jahres 1990 im Mittelstand 500 000 neue Arbeitsplätze zu schaffen. Weder von der Zielsetzung noch von der Rhetorik her ist hier ein wesentlicher Unterschied zur Modrow-Zeit festzustellen. Die Vermeidung von Arbeitslosigkeit und damit das zumindest indirekte Festhalten am Recht auf Arbeit der SED-Zeit waren prioritär zu behandeln. Darüber hinaus lässt sich weiterhin das Schlagwort von der sozialen und ökologischen Marktwirtschaft finden.

In seinem Schreiben listete Halm explizit auf, woher die 500 000 neuen Arbeitsplätze kommen sollten: 50 000 Arbeitsplätze durch Betriebsgründungen im Handwerk, 75 000 durch die Erweiterung bereits bestehender Handwerksbetriebe, 200 000 durch Reprivatisierung volks-

95 Die ERP-Kredite gehen im Ursprung auf das European Recovery Program (ERP) und damit auf den Marshallplan zurück.

96 Vgl. Presseerklärung Helmut Kohls und Hans Modrows vom 9. Februar 1990, BArch Berlin, DN 1/23248.

97 Maßnahmen zur Entwicklung mittelständischer Unternehmen in Handwerk und Gewerbe, 1.6.1990, BArch Berlin, DN 1/23248.

eigener Betriebe und Neugründungen im Gewerbebereich, 125 000 durch Neugründungen von Dienstleistungsbetrieben sowie 50 000 durch Niederlassungen von Firmen von außerhalb der DDR.[98] Die Zahlen wirken in hohem Grade willkürlich gewählt. Zum Hintergrund heißt es:

> »In der Regierungserklärung vom April 1990 ist für den Bereich Handwerk und Gewerbe die Aufgabe gestellt, 500 000 neue Arbeitsplätze noch im Jahr 1990 zu schaffen. Mit der schnellen Schaffung dieser Arbeitsplätze entsteht eine wesentliche Voraussetzung in der Industrie freizusetzende Arbeitskräfte aufzunehmen und ihnen neue Arbeitsstellen zu vermitteln.«[99]

Die Modrow-Regierung war in ihren Annahmen vom Januar 1990 noch von 100 000 kurzfristig freizusetzenden Arbeitskräften ausgegangen. Diese Zahl hatte sich bei ihrer Nachfolgeregierung auf 500 000 erhöht. Dennoch hätte eine Verkleinerung des Kombinatssystems um 500 000 Arbeitskräfte eher ein »Gesundschrumpfen« bedeutet als einen radikalen Bruch mit der bestehenden Industriestruktur. Es mag ein reiner Zufall sein, aber die Zahl von 500 000 entsprach exakt der Anzahl der 1972 in den staatlichen Sektor überführten Arbeitskräfte, die bis dahin im (halb-)privaten Mittelstand tätig gewesen waren. Angesichts der in der de-Maizière-Zeit noch erheblichen Kontinuität in Regierung und Verwaltung – exemplarisch verdeutlicht an Gunter Halm – mögen hier romantisierende Vorstellungen analog zur Modrow-Regierung zumindest indirekt eine Rolle gespielt haben.

Ein Blick in die Ministerialakten zeigt, dass die Förderung des Mittelstandes zum einen kein reines Lippenbekenntnis der Modrow-Regierung gewesen war. Zum anderen konnte die Regierung de Maizière die Dynamik der Jahreswende 1989/90 nutzen, die aus Teilen der Wirtschaft, aber auch aus Wissenschaft und Ministerialbürokratie kam. Von Ministerialseite aus begann hier besonders das Ministerium für Wissenschaft und Technik mit der Umsetzung zahlreicher Initiativen, die sich an einen

98 Vgl. ebd.
99 Ebd.

breiten Adressatenkreis abseits der hohen west-östlichen Politik richteten. Der Minister Peter-Klaus Budig gehörte der LDPD an und war der Technischen Hochschule Karl-Marx-Stadt vor seiner Berufung ins Kabinett Modrow eng verbunden gewesen. Spätestens Anfang 1990 hatte im Ministerium für Wissenschaft und Technik eine spezielle »Abteilung für Klein- und Mittelständische Unternehmen« ihre Tätigkeit aufgenommen, deren erstes Ziel darin bestand, Netzwerke aller mittelstandsrelevanten Akteure zu bilden.[100] Zu den mitorganisierten Veranstaltungen gehörte unter anderem ein Kongress des Unternehmerverbandes der DDR am 17. März 1990 in Karl-Marx-Stadt mit ca. 1000 Teilnehmern.[101]

Eine besondere Rolle spielte in den Planungen die Verbindung von Mittelstand und universitärer Forschung, wobei die Vermutung naheliegt, dass es sich um ein besonderes Anliegen des Ministers gehandelt hat. Als Partner hierfür boten sich sowohl die Akademie der Wissenschaften als auch die Universitäten der DDR an.[102] Die Initiative zum Aufbau eines DDR-Gründerzentrums ging bereits im Dezember 1989 von der Wissenschaft aus. Das explizite Ziel bestand in der Gründung von (halb-)privaten KMU im Hochtechnologiebereich.[103] Flankiert werden sollte diese Maßnahme von der Gründung eines neuen »Instituts für Unternehmensführung«, das modernes Management-Know-how an interessierte Bürger der DDR vermitteln sollte.[104]

100 Vgl. Schreiben von Dr. K.-H. Klinger zur Gründung des Unternehmerverbandes der DDR vom 15. Januar 1990, BArch Berlin, DF 4/32193.

101 Vgl. Information zum zentralen Kongreß des Verbandes der mittelständischen privaten Betriebe im Unternehmerverband der DDR am 17.3.1990, 19.3.1990, BArch Berlin, DF 4/32193.

102 Siehe u. a. die Korrespondenz des Ministers mit der Akademie der Wissenschaften sowie im Umfeld der »Konferenz zu Fragen der Gründung, Förderung, Perspektive und Verantwortung von klein- und mittelständischen Wissenschafts- und Innovationsbetrieben«, BArch Berlin, DF 4/32193.

103 Vgl. Brief von Dr. Thomas Rüsch (Akademie der Wissenschaften) an Minister Budig, 22.12.1989, BArch Berlin, DF 4/32193.

104 Brief des Wirtschaftsministeriums an Minister Budig, 29.12.1989, BArch Berlin, DF 4/32193.

Diese Maßnahmen erfolgten parallel zur Entwicklung von Gesetzesvorlagen zu (Re-)Privatisierung und zur Reform der Unternehmensbesteuerung im Wirtschaftsministerium. Interessant ist hierbei, wie modern diese Vorstellungen zur Etablierung einer ostdeutschen »Start-up-Szene« erscheinen. Darüber hinaus zeugen die Dokumente von einer hohen Eigeninitiative und Anpassungsfähigkeit wichtiger Akteure in Politik, Wissenschaft und Wirtschaft. Die Initiativen wurden von Budigs Nachfolger, Frank Terpe von der SPD, fortgesetzt. Terpe hatte wie Budig den Großteil seines Berufslebens in der universitären Forschung der DDR verbracht. Der Wechsel an der Spitze des Ministeriums hatte keine erkennbaren personellen Folgen für die Mittelstands-Abteilung.

Die positive Stimmung der Jahreswende 1989/90 wich allerdings im Jahresverlauf 1990 mahnenden Stimmen. Langfristig angelegte Programme wie die Gründung von Innovationszentren und Managementschulen mussten zunehmend durch kurzfristige Notmaßnahmen begleitet werden. Dies musste insofern verwundern, als auf dem Mittelstand und privatem Unternehmertum große Hoffnungen ruhten und Stützungsmaßnahmen eher für den staatlichen Sektor der maroden Großindustrie zu erwarten waren. Es verhieß daher nichts Gutes für die Zukunft der ostdeutschen Wirtschaft, wenn die Entwicklung der Privatwirtschaft, der die Rolle des Wachstumsmotors zugedacht war, ins Stocken geriet. Im »Konjunkturprogramm für die Entwicklung des Mittelstandes in der DDR« vom 21. August 1990 heißt es:

> »Die Entwicklung und Förderung eines selbständigen gewerblichen Mittelstandes aller Rechtsformen in der DDR ist erklärtes Ziel. Der Mittelstand muß einen maßgeblichen Beitrag zur Wirtschaftsentwicklung leisten. Ihm kommt im Zusammenhang mit den anstehenden Strukturveränderungen und der daraus resultierenden Freisetzung und Wiedereingliederung von Arbeitskräften ein hoher wirtschaftspolitischer und sozialer Stellenwert zu. Unter Berücksichtigung dieser bedeutenden Aufgabenstellung wurde im Juni 1990 ein gemeinsamer Standpunkt der Ministerien für Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland und der DDR zur Mittelstandsförderung in der DDR erarbeitet […]. Im Ergebnis, der sich nach der Einführung der D-Mark abzeichnenden Entwicklung, insbesondere der sich zuspitzenden Auftragslage, die sich aus Liquidi-

tätsproblemen der Großindustrie, der Kommunen sowie der privaten Hand und Problemen des Exports hinsichtlich der Rentabilität ergeben, sind kurzfristig Maßnahmen in Form eines Konjunkturprogramms zur Entwicklung des Mittelstandes in der DDR erforderlich.«[105]

Hier deutete sich bereits die Lücke zwischen sozioökonomischer Erwartungshaltung und wirtschaftlicher Realität der Wende- und Post-Wendezeit in Ostdeutschland an. Der Mittelstand sollte die sozialen Kosten der Transformation abfedern und sich somit als Rückgrat der sozialen Marktwirtschaft erweisen, ganz so wie es den theoretischen Vorstellungen der 1930er- und 1940er-Jahre entsprach. Allerdings drängt sich die Frage auf, woher der Mittelstand die Kraft nehmen sollte, seine ökonomische Substanz derart rasch zu erweitern, um die ihm zugedachte gesellschaftliche Funktion zu erfüllen. Der Modrow-Regierung kann gewiss sehr viel Naivität in Wirtschaftsfragen unterstellt werden. Zumindest intuitiv besaß sie jedoch ein besseres Verständnis für das symbiotische Verhältnis zwischen Großindustrie und modernen mittelständischen Strukturen, die sowohl im Industrie- als auch im Dienstleistungsbereich ohne leistungsfähige Großbetriebe nicht überlebensfähig sind. Dieses Verständnis sollte zumindest den Entscheidungsträgern der Zeit ab Spätsommer 1990 fehlen.

Dass die Stimmung auch an der Basis der Unternehmerschaft nicht gut war, zeigt sich an einem Schreiben der Leitung der IHK Dresden an den Finanzminister der DDR, Walter Romberg, vom 2. August 1990. Auf dem Bezirk Dresden mussten die Hoffnungen einer jeglichen Mittelstandspolitik in Ostdeutschland ruhen, gehörten doch vor allem Sachsen und Thüringen zu den historischen Zentren des deutschen Mittelstands. In dem Schreiben heißt es:

> »Aus gegebenem Anlaß wenden wir uns im Namen des Präsidenten und der Unternehmerschaft des Bezirkes Dresden an Sie, mit der Bitte um Klärung dringender Wirtschaftsprobleme, die nicht mehr auf unserer Ebene zu klären sind. Von den mittelständischen Unternehmen und den Gewerbetreibenden werden derzeit große Anstrengungen unter-

105 Konjunkturprogramm für die Entwicklung des Mittelstandes in der DDR, 21.8.1990, BArch Berlin, DN 1/23248.

nommen, um die Wirtschaftsfähigkeit aufrecht zu erhalten und zu stabilisieren. In der Übergangszeit der Marktanpassung treten, aus der komplizierten Wirtschaftslage heraus, Schwierigkeiten auf, die zwar entsprechend der Richtlinie zur Sicherung der Anpassung und der Liquidität mittelständischer Unternehmen, durch Kredite vorübergehend überbrückt werden sollen […]. Ausgehend von der o. g. Richtlinie gesehen ist dies eine Möglichkeit eines Lösungsweges aus der desolaten Wirtschaftslage. Von der Praxis aus gesehen, treten enorme Schwierigkeiten auf, die nicht mehr lösbar sind, da sie einen Teufelskreis bilden.«[106]

Die weiteren Ausführungen machen klar, dass die Autoren einen Brandbrief an den Finanzminister geschrieben hatten und sie sowohl um ihre Existenz als auch den sozialen Frieden fürchteten:

»Für die Kreditgewährung ist als Grundlage eine Einschätzung der Wirtschaftstätigkeit und bankübliche Sicherheiten erforderlich. Infolge zum Teil nicht geklärter Eigentumsverhältnisse an Grund und Boden steht die Frage der Sicherheiten, auch bei Firmen, die ihre Vermögensverhältnisse eindeutig nachweisen können, und es werden dadurch keine Kredite vergeben. Die Unternehmen sind zur Zeit nicht mehr in der Lage ihren Verbindlichkeiten nachzukommen und ein drastischer Personalabbau, der zur Zeit vorgenommen wird, stellt auch die Existenz kleinerer Unternehmen absolut in Frage […]. Weitere Auswirkungen ergeben sich auf die Berufsbildung, die infolge Konkurs der Unternehmen zum Erliegen kommt. Wo sollen die ab September neu in die Lehrlingsrolle eingetragenen 12 000 Jugendlichen untergebracht werden? Wir können die Verkettung weiter verfolgen bis hin zur sozialen Absicherung. Aus all den genannten Gründen ergibt sich für uns die Forderung nach neuen eindeutigen gesetzlichen Regelungen der Anschubfinanzierung, damit die Unternehmen, die mit einer Sanierungskonzeption arbeiten, den Übergangszeitraum überwinden können. Wir wenden uns entschieden dagegen, dass unter der ›Zahlungsunfähigkeit‹ die Unternehmerschaft dem Ruin gegenübersteht. Die gegenwärtige sensible Lage kann sich zu einer Zeitbombe entwickeln, da für die angeschnittenen Probleme keine Alternativen in Aussicht sind.«[107]

106 Brief der IHK Dresden an Finanzminister Walter Romberg, 2.8.1990, BArch Berlin, DN 1/23248.

107 Ebd.

Die Staatsbank Berlin legte im Sommer 1990 ein Bürgschaftsprogramm für den Mittelstand auf. Hintergrund war die sich abzeichnende Liquiditätskrise, die nicht nur Treuhandunternehmen, sondern auch das private Unternehmertum in der DDR erfasste. Das Programm richtete sich an private und genossenschaftliche Handwerks- und Gewerbebetriebe. Analog zu ähnlichen Programmen der KfW übernahm die Staatsbank 80 Prozent des Ausfallrisikos bei Liquiditätskrediten.[108] Es handelte sich hierbei wohlgemerkt nicht um langfristige Kredite zur Modernisierung des Anlagekapitals, sondern um Notkredite, um den bestehenden Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten. Die Bürgschaft der Staatsbank wurde vor allem von Reprivatisierern in Anspruch genommen, die aufgrund der unklaren Besitzverhältnisse nur über mangelhafte Sicherheiten verfügten.[109] Im Allgemeinen konstatierten die Ökonomen der Staatsbank jedoch eine schlechte Auftragslage und mangelnde Zahlungsmoral als die entscheidenden Probleme des Mittelstands. Dies zeigt die latente Krisenstimmung im Sommer 1990. Im Oktober 1990 wurde bankintern mit einer Ausfallquote der Bürgschaften von 15 Prozent pro Jahr kalkuliert.[110] Kredite an mittelständische Unternehmen gelten allgemein als riskanter als Kredite an Großunternehmen. Dennoch passt eine Ausfallquote von jährlich über einem Siebtel nicht in ein ökonomisches Haussenarrativ, wie es von der Bundespolitik im Sommer 1990 propagiert wurde.

7. Zusammenfassung

Der Fall der Mauer im November 1989 und die Wiedervereinigung im Oktober 1990 können nicht als Stunde null des privaten Unternehmertums in der DDR betrachtet werden. Entgegen aller Rhetorik war es dem

108 Vgl. Global-Rückbürgschaftserklärung, 23.8.1990, BArch Berlin, DN 1/22936.
109 Vgl. Information über die Gewährung von Anpassungs-/Liquiditätskrediten an mittelständische Unternehmen – Stand Ende August 1990, 19.9.1990, BArch Berlin, DN 1/22936.
110 Vgl. Längerfristige Verträge und Verpflichtungen des MdF [Ministerium der Finanzen] und der Treuhandanstalt, 18.10.1990, BArch Berlin, DN 1/22936.

SED-Regime zu keinem Zeitpunkt gelungen, privates Unternehmertum in der DDR vollständig abzuschaffen. Dieser Befund steht im Gegensatz zur subjektiven Wahrnehmung zeitgenössischer westdeutscher Akteure. Rudolf Stadermann, Vorsitzender des Unternehmerverbandes der DDR, berichtete in seinen Reden wiederholt von der Verblüffung westdeutscher Politik- und Wirtschaftseliten, sobald er sie mit seiner schieren Existenz im SED-Staat konfrontierte. Dies zeugt von einem befremdlichen Erfolg der SED-Propaganda bei westdeutschen Akteuren. SED-intern hatte ein zaghafter Umschwung der Politik jedoch bereits Mitte der 1970er-Jahre eingesetzt. Die damals in Gang gebrachte Dynamik entsprach nicht der kraftvollen Veränderung in anderen sozialistischen Staaten wie Polen und Ungarn, sie startete jedoch von einem gänzlich anderen Ausgangsniveau.

In den 1980er-Jahren gehörten die ca. 100 000 privaten Unternehmer zur privilegiertesten Schicht der DDR-Gesellschaft hinter der höheren Nomenklatur von Staat und Partei. Die Tätigkeit ihrer Unternehmen erfolgte zum überwiegenden Teil vollkommen legal. Hier ergab sich ein Anknüpfungspunkt für reformkommunistische Programmentwürfe der Modrow-Regierung 1989/90. Die Gesetzesinitiativen der Modrow-Regierung und die öffentlichen Reden vor allem Christa Lufts deuten auf einen »reaktionären« Ansatz hin, der die Wiederherstellung einer idealisierten Wirtschaftsstruktur der 1960er-Jahre zum Ziel hatte. Aufgabe des Privatsektors sollte es nicht sein, disruptiv zu wirken, sondern den Staatssektor und damit den Kern des sozialistischen Staates zu stabilisieren. In diesem Sinn sind auch die Steuergesetzgebung sowie die Reprivatisierungsbemühungen der Modrow-Regierung zu verstehen. Die Regierung de Maizière wich von den begonnenen Initiativen ihrer Vorgängerregierung in der Praxis nur graduell ab. Diese inhaltliche Kontinuität zeigt sich auch an der personellen Beständigkeit im Regierungsapparat.

Gemein waren den beiden letzten DDR-Regierungen auch die großen Hoffnungen, die sie mit dem ostdeutschen Mittelstand verbanden. Dieser sollte in erster Linie die sozialen Kosten der Strukturanpassung der DDR-Wirtschaft auffangen und ein Entstehen von Massenarbeitslosigkeit verhindern. Die objektive Grundlage dieser Erwartungshaltung wurde nie hinterfragt, ihre Erfüllung als sicher angenommen. Dabei zeigen die an

den Ministerrat gerichteten Petitionen, dass selbst ein sehr vorsichtiges (Re-)Privatisierungsprogramm, wie es noch von der Modrow-Regierung eingeleitet worden war, nicht auf einheitliche Akzeptanz in den Betrieben stieß, in denen zum Teil ganz andere Vorstellungen von Eigentum und Verteilungsgerechtigkeit herrschten. Darüber hinaus verdeutlichen die warnenden Stimmen aus dem Mittelstand selbst die schwere ökonomische Lage, in der sich der ostdeutsche Mittelstand im Jahr 1990 befand. Auch wenn die ab Sommer 1990 zunehmend wichtiger werdenden Akteure in der Treuhand den Optimismus der Jahreswende 1989/90 übernahmen, kann an der Basis im Mittelstand und in den Betrieben nicht von einer einheitlichen Boom-Stimmung gesprochen werden.

III. Die Treuhand und der Mittelstand

> »[D]ann heißt das, wenn denn diese Passagen von Finanzminister Waigel voll ausgereizt werden – was ich noch gar nicht glaube – den Verkauf des Volkseigentums bis zur letzten Wohnung und bis zur letzten Fläche Wald, die wir haben, also […] eine Volksenteignung in nie dagewesenem Ausmaß. Das Ergebnis ist ein Volk von Sozialhilfeempfängern und Angestellten. Ich vertrete ja eine Bürgerbewegung, und Bürger ist man, wenn man Eigentum hat. Das wissen Sie doch bestimmt ganz gut. Aber das Schlimme ist doch, und es geht doch hier um die Treuhand: Damit eine Strukturanpassung möglich ist, brauche ich natürlich erst einmal überhaupt Eigentum bei den Leuten, die da wohnen und möglichst für eine moderne Wirtschaftsstruktur breit gefächerte Verteilung von Eigentum. Das sind ganz liberale Konzepte. Und ich denke, so wie es jetzt aussieht, kommen gar keine mittleren und kleinen Betriebe vor. Die Proteste vom Mittelstand und von dem Bund der Selbständigen haben wir doch jetzt in den Tagen.«[1]

1. Akteur wider Willen?

Die Treuhandanstalt war in ihrem Ursprung eine ostdeutsche Erfindung. Die von Vertretern der Opposition unterbreiteten Vorschläge am Runden Tisch vom Februar 1990 zielten nicht auf einen radikalen Wechsel des ökonomischen Systems. Eine ökonomische Schocktherapie stand Anfang des Jahres 1990 nicht auf der Agenda ostdeutscher Oppositionsbe-

1 Rede von Günter Nooke (Bündnis 90) vor der Volkskammer der DDR zur 1. Lesung des Gesetzes zur Privatisierung und Reorganisation des volkseigenen Vermögens – Treuhandgesetz – (Drucksache Nr. 55) am 7.6.1990, http://webarchiv.bundestag.de/volkskammer/dokumente/protokolle/1011.pdf (Zugriff am 25.11.2019).

wegungen. Die Akteure der DDR-Bürgerrechtsbewegung beabsichtigten eine Verteidigung des »Volkseigentums« gegen die Partikularinteressen einzelner Parteikader. Sie befürchteten, dass Funktionäre des Systems die Auflösungserscheinungen der alten Ordnung nutzen könnten, um sich selbst Vermögensgegenstände anzueignen. Dass diese Sorge begründet war, zeigten die Entwicklungen in ehemaligen staatssozialistischen Ländern nach 1989. In einzelnen Ländern wie der ehemaligen Ungarischen Volksrepublik haben sich hierfür spezifische Euphemismen etabliert wie der Begriff der »spontanen Privatisierung«[2]. Der ökonomische Fachausdruck lautet *asset stripping*.[3]

Eine derartige Argumentation setzte voraus, dass es sich beim »Volkseigentum« um tatsächliche Vermögensgegenstände handelte, mit deren Verkauf und/oder Weiternutzung sich ein positiver ökonomischer Ertrag generieren ließ. In den Vorstellungen der Befürworter der Treuhand-Idee sollten in Form einer »Coupon-Privatisierung« Anteilsscheine am Volkseigentum gleichmäßig unter der Bevölkerung verteilt werden. Die Modrow-Regierung griff diese Ideen auf und beschloss noch vor der Volkskammerwahl im März 1990 die Gründung der Treuhandanstalt.[4] Zum ersten Vorsitzenden des Direktoriums der Treuhandanstalt wurde Peter Moreth ernannt, Mitglied der LDPD und stellvertretender Ministerpräsident der DDR. Neben der »Wahrung des Volksvermögens« bestand die Hauptaufgabe der am 1. März 1990 gegründeten Ur-Treuhand in der Entflechtung der Kombinate und in deren Umwandlung in Kapitalgesellschaften. Die Schätzungen über den Wert des Volksvermögens gingen im Frühjahr 1990 weit auseinander und lagen zwischen mehreren Hundert Milliarden und über einer Billion DM.[5]

Mit dem Ausgang der Volkskammerwahl vom 18. März 1990 waren die Zeichen auf eine rasche Vereinigung der beiden deutschen Staaten und die Einführung der sozialen Marktwirtschaft in Ostdeutschland gestellt.

2 Im Ungarischen: spontán privatizáció.
3 Nellis: Time to Rethink Privatization in Transition Economies?, S. 29.
4 Vgl. Schroeder-Hohenwarth/Eulenburg: Schnell privatisieren, S. 24.
5 Vgl. ebd., S. 23f.

Hierdurch musste sich auch der Charakter der Treuhandanstalt ändern. Der Schwerpunkt verlagerte sich von der Bewahrung des Volkseigentums zur raschen Privatisierung, um eine Angleichung der Wirtschaftsstruktur der DDR an die westdeutsche zu gewährleisten. In diesem Zusammenhang sind die eingangs zitierten Äußerungen Günter Nookes (Bündnis 90) während der ersten Lesung des Treuhandgesetzes am 7. Juni 1990 zu sehen. Nooke, der sich in der Tradition der Bürgerrechtsbewegung der DDR sah, gehörte zu den schärfsten Kritikern des Treuhandgesetzes, das in seinen Augen eine Privatisierungsbehörde in den Händen des Bonner Finanzministers schaffen sollte. Ostdeutsche Interessen drohten bei einem solchen Szenario unterzugehen.

Nookes Schreckensvision eines Volkes »von Sozialhilfeempfängern und Angestellten« bezog sich hierbei auf das »ostdeutsche Volk«, das mangels Kapital bei einem raschen Verkauf der Vermögensgegenstände der ehemaligen DDR an die Meistbietenden leer ausgehen müsse. Interessant ist an Nookes Rede die Verknüpfung von (Staats-)Bürger und Eigentum. Implizit lassen sich hier Anklänge an die Vorstellung der harmonischen Bürgergesellschaft des frühen 19. Jahrhunderts feststellen. Der von Nooke gewählte Mittelstandsbegriff orientierte sich am ökonomischen Mittelstand mit dem Ideal der selbstständigen Existenz. In der Rede Nookes vor der Volkskammer am 7. Juni findet sich auch der explizite Hinweis auf eine fehlende Mittelstandskonzeption für Ostdeutschland. Obwohl die Treuhandanstalt zu diesem Zeitpunkt noch weit davon entfernt war, Privatisierungen in der Praxis realisieren zu können, zeigten sich im Juni 1990 bereits grundlegende Konfliktlinien, die einen unmittelbaren Einfluss auf die Zukunft des ostdeutschen Mittelstands haben mussten. Zu diesen Konfliktlinien gehörte zuvorderst die Frage nach dem eigentlichen Ziel der Treuhandanstalt: Sollte sie primär die Privatisierungserlöse maximieren, um hieraus die Modernisierung der Infrastruktur der DDR zu finanzieren? Oder sollte die Treuhandanstalt die Privatisierung nutzen, um nach den ursprünglichen Idealen der sozialen Marktwirtschaft einen starken Mittelstand zu schaffen und möglichst vielen DDR-Bürgern zu Eigentum zu verhelfen? Ersteres würde auf eine verdeckte Diskriminierung der ostdeutschen Bevölkerung hinauslaufen, Letzteres auf

eine offene Diskriminierung westdeutscher Akteure in einem vereinigten Deutschland.

Am 1. Juli 1990 wurde das alte Direktorium der Treuhandanstalt auf Grundlage des neu erlassenen Treuhandgesetzes abgelöst. Damit hielten westliche Manager Einzug in die Führungsgremien der Treuhandanstalt und sie verlor an der Spitze zunehmend ihren ostdeutschen Charakter. Detlev Karsten Rohwedder war als Vorsitzender des Verwaltungsrats der Treuhandanstalt zunächst nicht für das operative Geschäft zuständig. Diese Aufgabe oblag dem ehemaligen Bundesbahn-Manager Reiner Maria Gohlke. Nach dem frühen Abgang Gohlkes im August 1990 wurde Jens Odewald zum Vorsitzenden des Verwaltungsrats berufen, der die operative Tätigkeit der Treuhandanstalt kontrollieren sollte. Rohwedder hingegen löste Gohlke als Präsident der Treuhandanstalt ab und übernahm damit die Verantwortung für die operative Tätigkeit der Treuhandanstalt. Günter Nooke gehörte dem Verwaltungsrat von Juli bis Oktober 1990 an. Privatisierungen in nennenswertem Umfang hatten bis Juli 1990 nicht stattgefunden, die gesamte Organisation befand sich noch im Aufbau. Wie überschaubar der bürokratische Unterbau der Treuhandanstalt im Sommer 1990 noch war, wird auch an ihrem Budget deutlich, das sich von März bis Juli 1990 auf 4 Millionen Mark der DDR belaufen hatte.[6]

Mit dem Inkrafttreten des Treuhandgesetzes am 1. Juli 1990 wurden alle noch nicht umgewandelten volkseigenen Betriebe endgültig in Kapitalgesellschaften transformiert, die meisten von ihnen in GmbHs. Inhaberin aller Gesellschaften wurde damit auch formal die Treuhandanstalt, der als »größter Industrie-Holding der Welt« die Kontrolle über 8500 Unternehmen und 45 000 Betriebsstätten mit ca. vier Millionen Beschäftigten oblag.[7] Allein diese Zahlen lassen die Überforderung der Mitarbeiter der Treuhandanstalt erahnen. Für alle Kapitalgesellschaften mussten Bilanzen nach westlichem Vorbild erstellt werden. Die Geschäftsführer mussten Konzepte erarbeiten, wie ihr Betrieb eine Zukunft im Kapitalismus finden

6 Vgl. ebd., S. 25.
7 Ebd., S. 31.

könnte. Die westlichen Manager, die in der Zentrale der Treuhandanstalt seit Juli 1990 tonangebend waren, hatten mit großen Kommunikationsproblemen zu kämpfen. Diese fingen bereits beim betriebswirtschaftlichen Fachvokabular an, das in West und Ost nicht deckungsgleich war.[8]

Für den Verkauf von Vermögensgegenständen aus dem (ehemaligen) Volksvermögen der DDR war es jedoch unerlässlich, eine grobe Vorstellung vom Verkaufswert der einzelnen Unternehmen und Betriebsteile zu haben. Dies behinderte die effektive Arbeit der Treuhandanstalt in den ersten Monaten ebenso wie der Aufbau funktionierender Verwaltungsstrukturen in der Zentrale in Berlin und den Niederlassungen, die in den 15 ehemaligen Bezirksstädten der DDR entstanden und die Treuhandzentrale entlasten sollten. Der Aufbau der Niederlassungen fiel in den Kompetenzbereich Birgit Breuels, die nach der Abwahl der konservativ-liberalen Regierung in Niedersachsen im Mai 1990 ihr Amt als Finanzministerin Niedersachsens hatte abgeben müssen und in den Vorstand der Treuhandanstalt gewechselt war. Die operative Privatisierung der kleinen und mittleren Betriebe aus dem Bestand der Treuhandanstalt fiel in den Tätigkeitsbereich der Niederlassungen. In der Praxis existierte jedoch keine scharfe Trennlinie zwischen Treuhandzentrale und Niederlassungen. Abseits der gravierenden internen Probleme der Treuhandanstalt musste der Vorstand auf die akute Krise der ihm unterstellten 8500 Unternehmen reagieren, da nach der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion nur noch ein Bruchteil der Unternehmen profitabel arbeitete und fast alle Unternehmen unter Liquiditätsproblemen litten. Die Notwendigkeit, kurzfristig auf existenzielle Krisen reagieren zu müssen, behinderte die Ausarbeitung von langfristigen Strategien zur aktiven Bewältigung der Aufgaben der Treuhandanstalt.

Es überrascht angesichts dieser elementaren Schwierigkeiten nicht, dass der Aufbau eines neuen Mittelstands in Ostdeutschland auf der Prioritätenliste der Treuhandanstalt schnell ins Hintertreffen geriet. Diese relative Vernachlässigung des Mittelstands lag nicht an mangelnden Ab-

8 Vgl. ebd., S. 35 f.

sichtserklärungen. In den Unterlagen der Vorstandssitzungen befindet sich ein im Oktober 1990 verfasstes Dokument mit dem Titel »Leitlinien der Geschäftspolitik«. Hierin nimmt der Mittelstand eine bedeutende Rolle ein:

> »1. Zentrale Aufgabe ist der Aufbau einer mit der Bundesrepublik vergleichbaren modernen Wirtschaftsstruktur mit vielen kleinen und mittleren Betrieben in den fünf neuen Bundesländern, einschließlich Berlin-Ost.
> 2. In Erfüllung ihres gesetzlichen Auftrages ist die Tätigkeit der THA darauf konzentriert,
> – die unternehmerische Tätigkeit des Staates durch Privatisierung so rasch und so weit wie möglich zurückzuführen,
> – die Wettbewerbsfähigkeit möglichst vieler Unternehmen herzustellen und somit Arbeitsplätze zu sichern und neue zu schaffen,
> – nicht sanierungs- und privatisierungsfähige Betriebe stillzulegen sowie,
> – Grund und Boden für wirtschaftliche Zwecke bereitzustellen.
> 3. Freies Unternehmertum und privates Eigentum sind Grundpfeiler der Sozialen Marktwirtschaft. Zur Herbeiführung dieser wesentlichen Voraussetzungen einer modernen Wirtschaftsstruktur sieht die THA ihre vorrangige Aufgabe in der Privatisierung der volkseigenen Wirtschaft, d. h. in der Überführung der inzwischen in Kapitalgesellschaften umgewandelten Betriebe in die Hände privater Eigentümer.«[9]

Diese Leitlinien befanden sich auf der Tagesordnung der Vorstandssitzung vom 15. November 1990. Die strukturpolitischen Ziele mussten in der Praxis mit dem Ziel der Einnahmenmaximierung kollidieren. Letzteres musste auch im Interesse der Bundespolitik liegen, da jedweder Privatisierungserlös den politischen Gestaltungsspielraum der Bundesregierung erhöhen und die Belastung des (westdeutschen) Steuerzahlers mindern musste. Hiermit war ein Problem des Selbstverständnisses des Treuhand-Führungspersonals verbunden. Diese Spannung zeigte sich nicht nur an der medienwirksamen Debatte darüber, ob die Treuhandanstalt die Privatisierung des ehemaligen Volksvermögens oder vielmehr die Sanierung der ostdeutschen Wirtschaft priorisieren sollte.[10] Für den

9 Leitlinien der Geschäftspolitik, Oktober 1990, BArch Berlin, B 412/2548.
10 Vgl. Schroeder-Hohenwarth/Eulenburg: Schnell privatisieren, S. 34.

Mittelstand musste die Frage präziser lauten, ob sich die Treuhandanstalt als Verkaufs- oder als Gründungsagentur verstand.

Partiell gelang es bereits in der Frühphase der Treuhandanstalt, die Privatisierung von Großunternehmen mit den mittelstandspolitischen Zielen zu verbinden. Ein Beispiel hierfür ist der Vertrag zum Verkauf des Automobilwerks Eisenach an die Adam Opel AG. In der entsprechenden Grundsatzvereinbarung der Verhandlungspartner befinden sich mehrere Mittelstandsklauseln. Mittelstandsrelevant waren folgende Passagen der Beschlussvorlage für den Vorstand der Treuhandanstalt:

> »2.4 entsprechend allgemeiner Erfahrung und durchgeführter unabhängiger Studien [erwarten die Vertragspartner] eine starke Anschubwirkung für die wirtschaftliche Entwicklung, vor allem der Zulieferindustrie, mit mehreren tausend Arbeitsplätzen […].
> 6.1 Zur Erhaltung vorhandener Standorte des Automobilbaues wird der Aufbau einer leistungsfähigen Zulieferindustrie angestrebt. Opel wird sich bemühen, die europäische Zulieferindustrie zu einem Engagement auf dem Gebiet der neuen Bundesländer, insbesondere im thüringischen Raum zu gewinnen, soweit dies wirtschaftlich sinnvoll ist.
> 6.2 Opel wird darüber hinaus bemüht sein, bei allen in den neuen Bundesländern, insbesondere im Hinblick auf das neue PKW-Herstellungswerk vorzunehmenden eigenen Investitionen Betriebe aus dem dortigen Raum bei gegebener Wettbewerbsfähigkeit soweit wie möglich einzubeziehen.«[11]

Diese Vereinbarung verweist auf zeitgemäße Mittelstandskonzeptionen. Die Grundannahme bestand darin, dass Mittelstand und Großindustrie sich in keinem antagonistischen Verhältnis zueinander befanden, sondern beide voneinander profitierten. Dies entsprach der Realität der Automobilbranche. Der Adam Opel AG sollte in der Konzeption der Treuhandmanager eine Art Inkubator-Funktion für einen modernen industriellen Mittelstand in Thüringen zukommen. Dies war insofern von gesteigerter Bedeutung, als besonders der industrielle Mittelstand im Allgemeinen

11 Entscheidungsvorlage für die Vorstandssitzung vom 15.11.1990 zum Abschluß einer Grundsatzvereinbarung zwischen der Adam Opel AG, AWE Automobilwerk Eisenach GmbH und der Treuhandanstalt, November 1990, BArch Berlin, B 412/2548.

und der thüringische Mittelstand im Besonderen unter den Enteignungen von 1972 gelitten hatten. Dem Geist der Grundsatzvereinbarung nach sollten sich im Umfeld des Opel-Werks sowohl westliche als auch genuin ostdeutsche Mittelständler ansiedeln und einen Transfer von modernem Management-Know-how und technologischen Fähigkeiten nach Ostdeutschland forcieren.

Die quantitativen Erwartungen an den Verkauf des Automobilwerkes Eisenach erfüllten sich aber nicht. Opel schuf mit knapp 2000 Arbeitsplätzen etwa drei Viertel der im Herbst 1990 versprochenen 2600 Arbeitsplätze.[12] Bis zum Jahresende 1993 entstanden neben diesen 2000 Arbeitsplätzen zusätzlich noch 3000 Stellen in der Zulieferindustrie.[13] Dies bedeutete jedoch noch keine tiefgreifende Veränderung und Modernisierung der thüringischen Industrielandschaft. Auch wenn sich die Erwartungen an das Opel-Geschäft in Teilen erfüllt hatten, kam im Jahr 1993 nur ein Prozent der Bauteile, 30 von 3000, für ein in Eisenach produziertes Auto aus Thüringen, der größte Teil wurde aus Westdeutschland und Spanien bezogen. Vom Management der Adam Opel AG wurden als Erklärung der geringen Fertigungstiefe in Thüringen Qualitäts- und Preisprobleme ostdeutscher Betriebe genannt.[14]

Diese Kritik richtete sich indirekt an die Treuhandanstalt als wichtigstem Akteur der ostdeutschen Wirtschaft in den frühen 1990er-Jahren. Dennoch gelang es einigen ostdeutschen Firmen, von der Ansiedelung Opels in Eisenach zu profitieren. Hierzu gehörten einige ehemalige Zuliefererbetriebe der Wartburg-Produktion in Eisenach, aber auch thüringische Betriebe, die zuvor keine Zulieferungen an die Automobilindustrie der DDR getätigt hatten. Das gewiss bemerkenswerteste Beispiel in diesem Zusammenhang ist ein Besenproduzent, der durch die Umstellung der Produktion auf Schallisolationsmatten Anfang der 1990er-Jahre 75 Arbeitsplätze im industriellen Mittelstand bot.[15] Teile des ehemaligen

12 Vgl. Thimann: Aufbau von Kapitalstock und Vermögen, S. 104 f.
13 Vgl. Belitz: Aufbau des industriellen Mittelstands, S. 89–91.
14 Vgl. ebd.
15 Vgl. ebd.

Kombinats Fahrzeugelektrik Ruhla wurden 1992 an ehemalige leitende Angestellte des Kombinats verkauft.[16]

Strukturbestimmend zeigte sich in Eisenach jedoch die Robert Bosch GmbH. Das Risiko, etablierte Produktionsketten zu gefährden, stand für das Management der Adam Opel AG somit zumindest subjektiv in keinem Verhältnis zu den Chancen einer engen Kooperation mit den etablierten Zuliefererbetrieben der ehemaligen Wartburg-Produktion. Als de facto ausländischer Investor hatte die Firma Opel ihre etablierten Strukturen in den Osten transferiert. Hierdurch entstanden zwar – wie in der Grundsatzvereinbarung beabsichtigt – Arbeitsplätze im industriellen Mittelstand, jedoch erfolgte nur ein relativ geringer Teil der Wertschöpfung der Automobilproduktion in Ostdeutschland. Als Inkubator für einen dezidiert von Ostdeutschen geführten industriellen Mittelstand taugte das Modell Eisenach nur bedingt. Das Beispiel zeigt die begrenzte Lenkungsfunktion der Treuhandanstalt gerade in ihrer Frühzeit auf. Dabei gehörte die Privatisierung des Automobilwerks in Eisenach zu den Vorzeigeprojekten der Treuhandanstalt, für dessen Gelingen verhältnismäßig viel Management-Kapazität des Vorstands aufgewandt worden war.[17]

Auch wenn beim Vorzeigeprojekt in Eisenach der Aufbau eines industriellen Mittelstands in Ostdeutschland explizit eine Rolle gespielt hat, kann für die Frühphase der Treuhandanstalt nicht von einer koordinierten Mittelstandsstrategie gesprochen werden. Bei anderen im Vorstand diskutierten Privatisierungsfällen zeigten sich die strukturellen Nachteile mittelständischer Bieter gegenüber etablierten Großunternehmen. Eines dieser Beispiele betraf das Zementwerk in Deuna in Nordthüringen. Neben dem Zementwerk standen Abbaurechte für die nahe gelegenen Kalk-, Ton- und Sandlagerstätten als Paket zum Verkauf. Die Deuna Zementwerke GmbH erwartete laut Unterlagen des Treuhandvor-

16 Vgl. ebd. Es handelte sich hierbei um eines der bedeutendsten Management-Buyout (MBO) in Ostdeutschland. Der Betrieb wurde 2008 an ein US-amerikanisches Unternehmen verkauft.

17 Vgl. Thimann: Aufbau von Kapitalstock und Vermögen, S. 104 f.

standes einen Jahresumsatz von 200 Millionen DM für das Jahr 1990, wies 114 Millionen DM Eigenkapital auf und beschäftigte 1640 Mitarbeiter.[18]

In der engeren Auswahl verblieben zwei Bewerber für den Erwerb des Unternehmens, ein am Markt etablierter Großbetrieb in der Bauwirtschaft – die Dyckerhoff AG, Wiesbaden – sowie ein mittelständischer Konzern, Hasit, aus dem Münchner Umland.[19] Die Entscheidung fiel letztlich für die Dyckerhoff AG, die es als einziges Unternehmen in die letzte Auswahlrunde schaffte. Aus der Entscheidungsvorlage für den Vorstand der Treuhandanstalt geht deutlich hervor, warum das Pendel leicht gegen mittelständische Bieter ausschlagen konnte und warum Großkonzerne per se bessere Chancen hatten, ihre Interessen durchzusetzen:

> »Hasit, ein mittelständisches Unternehmen aus Bayern, hat sich intensiv um das Projekt bemüht und viel guten Willen bekundet. […] Hasit hatte sich während des Vorausleseverfahrens außerstande gesehen, eine Kaufpreisgrenze von 150 Mio. DM zu überschreiten und verlangte als einziger Anbieter kompromißlos eine völlige Freistellung von Altlasten und Produkthaftungsrisiken. Darüber hinaus konnte Hasit uns nicht mit der nötigen Sicherheit überzeugen, Deuna nachhaltig sanieren und wettbewerbsfähig machen zu können. Hasit ist zwar im Umfeld der Zementindustrie (Mörtel) tätig, in der robusten festgefügten Zementindustrie jedoch ein Außenseiter, der in etwa nur halb so groß ist wie das zu übernehmende Projekt. Hasit war nicht bereit, seine Vermögenslage offenzulegen, um darzustellen, daß es nicht nur den Kaufpreis aufbringen, sondern auch die erheblichen Folgeinvestitionen in der Größenordnung von 300 Mio DM tätigen kann.«[20]

Hasit besserte zwar in allerletzter Minute das eigene Angebot auf und bot denselben Kaufpreis, den auch Dyckerhoff zu zahlen bereit war. Dies änderte jedoch nichts an der Entscheidungsvorlage für den Vorstand der Treuhandanstalt:

18 Vgl. Vorlage für die Vorstandssitzung am 10. Dezember 1990 betr.: Deuna Zementwerke GmbH, 6.12.1990, BArch Berlin, B 412/2553.

19 Sowohl Dyckerhoff als auch Hasit sind weiterhin am Markt tätig.

20 Vorlage für die Vorstandssitzung am 10. Dezember 1990 betr.: Deuna Zementwerke GmbH, 6.12.1990, BArch Berlin, B 412/2553.

> »Zwischenzeitlich hat Hasit sein zuvor als nicht mehr verhandlungsfähig bezeichnetes Angebot überraschend […] aufgebessert. Abgesehen davon, daß wir Bedenken haben, dieser Verfahrensweise zu folgen, werden die grundsätzlichen Bedenken dadurch nicht zerstreut.«[21]

Erschwerend kam hinzu, dass die Treuhandanstalt die Dyckerhoff AG bereits vor dem Verkauf mit der Geschäftsführung und ersten Sanierungsmaßnahmen am Standort Deuna beauftragt hatte. Eine Entscheidung gegen Dyckerhoff musste deshalb Entschädigungsforderungen der Dyckerhoff AG nach sich ziehen.[22] Dies wirft auf den ersten Blick Zweifel an der Neutralität des Vorstands auf. Leicht ließe sich ein Narrativ konstruieren, nach dem Hasit als mittelständisches Unternehmen von vornherein keine Chance gehabt habe. Dies mag auch stimmen, nur lagen jeder Entscheidung nachvollziehbare sachliche Argumente zugrunde. Weder die Zentrale der Treuhandanstalt in Berlin noch die Niederlassungen verfügten über genug Kapazitäten, um das Management von in Schieflage geratenen Unternehmen in Personalunion zu führen. War der Vorstand von der Kompetenz der ostdeutschen Geschäftsführung nicht überzeugt, musste die Treuhandanstalt auswärtigen Sachverstand engagieren und bezahlen. Dieser auswärtige Sachverstand ließ sich am einfachsten bei etablierten Großkonzernen finden.

Schwerer jedoch als mögliche Entschädigungszahlungen an die Dyckerhoff AG wogen in der Argumentation Bedenken im Hinblick auf die Finanzkraft und Sanierungskompetenz von Hasit. Unabhängig von dem konkreten Beispiel in Deuna handelt es sich hierbei um mittelstandsspezifische Bedenken. Wird Sanierungsaufwand bei einem zu erwerbenden Unternehmen als gegeben betrachtet, muss mit steigender Liquidität und Managementkapazität des Kaufinteressenten das finanzielle Risiko des Verkaufs sinken. Gerade bei Mittelstandsdefinitionen, die quantitative Elemente beinhalten, hat die finanzielle Stärke eines Mittelständlers eine Obergrenze und kann nicht gegen einen unendlichen Grenzwert tendie-

21 Ebd.
22 Vgl. ebd.

ren; bei Großunternehmen ist diese Einschränkung per Definition nicht vorhanden. Je stärker der Vorstand der Treuhandanstalt demnach eine risikoaverse Privatisierungsstrategie verfolgte, desto nachteiliger musste sich dies auf mittelständische Kaufinteressenten auswirken. Geschäfte mit mittelständischen Unternehmen sind im Schnitt risikoreicher als mit Großunternehmen. Darüber hinaus liegt die Konkursrate bei KMU höher als bei Großkonzernen.[23]

Neben der Industrie bestanden in der Privatisierung des ehemals volkseigenen Handels theoretisch zahlreiche Möglichkeiten, mittelständische Strukturen in Ostdeutschland zu fördern. Diese Möglichkeiten sind von der Treuhandanstalt nicht konsequent verfolgt worden. In dem Dokument »Grundsätze zur Privatisierung des volkseigenen Vermögens im Handel« vom 19. September 1990 heißt es hierzu:

> »Der Erteilung bzw. Ablehnung des Zuschlages dürfen sachfremde Erwägungen nicht zugrunde gelegt werden. Sachfremde Erwägungen sind vor allem die Nationalität, Betriebsform sowie Betriebsgröße des Bieters, wenn nicht kartellrechtliche Bestimmungen heranzuziehen sind.«[24]

Diese Passage liest sich wie eine Absage an jede konkrete Mittelstandsförderung. Das wichtigste Kriterium für die Erteilung des Zuschlags sollte in der Maximierung des Verkaufserlöses liegen. Dies musste mittelständische Interessenten im Allgemeinen und Ostdeutsche im Besonderen benachteiligen, die finanziell nicht mit westlichen Großhandelsketten konkurrieren konnten. Für Ostdeutsche gab es nur eine Fördermöglichkeit bei der Privatisierung des Einzelhandels: Ostdeutschen Existenzgründern konnte gestattet werden, den Kaufpreis in Raten zu bezahlen.[25] Dies stellte zumindest einen partiellen Ausgleich für die Kapitalschwäche ehemaliger Bürger der DDR dar. Zumindest kleinere Handelsläden und Gaststätten gingen häufig an ostdeutsche Interessenten. Diese Kleinprivatisierungen

23 Vgl. Atkinson/Lind: Big is Beautiful, S. 15.
24 Grundsätze zur Privatisierung des volkseigenen Vermögens im Handel, 19.9.1990, BArch Berlin, B 412/2542.
25 Vgl. ebd.

wurden vom Vorstand an die Gesellschaft zur Privatisierung des Handels (GPH) ausgegliedert und waren bis zum Sommer 1991 weitgehend abgeschlossen.[26] Der Großteil dieser Kleinprivatisierungen war für westdeutsche Interessenten von vornherein uninteressant, da der Ertrag einer kleinen ostdeutschen Kantine oder eines Kiosks die materiellen Ansprüche der meisten Westdeutschen nicht hätte befriedigen können.

Auch wenn der Vorstand der Treuhandanstalt den Aufbau mittelständischer Strukturen im Prinzip als Ziel der eigenen Tätigkeit anerkannt hatte, so spielten mittelstandsspezifische Anliegen bis zum Frühjahr 1991 eine äußerst marginale Rolle. Interessanterweise standen Beratungen zu einer MBO/MBI-Konzeption im Spätherbst 1990 mehrfach auf der Tagesordnung der Vorstandssitzungen.[27] Die Entscheidung hierüber wurde jedoch bis zum Frühjahr 1991 aufgeschoben. MBO (Management-Buy-out) bedeutet den Verkauf eines Betriebes oder Betriebsteils an Beschäftigte desselben Betriebes, in der Regel an leitende Angestellte. MBI (Management-Buy-in) meint den Verkauf eines Betriebes an ein Managementteam, das noch nicht im betreffenden Unternehmen arbeitet. MBOs hätten sich vor allem an ostdeutsche Interessenten gerichtet, Teile ihres ehemaligen Arbeitgebers zu erwerben. MBIs mussten sich vor allem an westdeutsche Manager und leitende Angestellte wenden, die in Westdeutschland keine realistische Aussicht darauf hatten, einen (mittelständischen) Betrieb zu leiten oder gar zu besitzen.

Neben ersten Überlegungen zu einer MBO/MBI-Konzeption verliefen auch Ideen zur Einrichtung eines Kreditfonds für mittelständische Treuhandbetriebe im Sande. Geplant war eine Kreditsumme von 500 Millionen DM, aus der Sanierung und Modernisierung kleinerer Betriebe angestoßen werden sollten.[28] Dieses Programm richtete sich der Idee nach an Betriebe, die (noch) nicht als kreditwürdig galten. Förderberechtigt waren Treuhandunternehmen mit einem Umsatz von weniger

26 Vgl. Böick: Die Treuhandanstalt 1990–1994, S. 27.
27 Vgl. Tagesordnung der Vorstandssitzung am 15.11.1990, BArch Berlin, B 412/2548.
28 Vgl. Vorlage DM 500 Mio. Kreditplafond zur Förderung der Sanierung und Umstrukturierung kleinerer und mittlerer Betriebe, 14.11.1990, BArch Berlin, B 412/2548.

als 100 Millionen DM, die Kreditsumme war auf eine Million DM pro Unternehmen begrenzt.[29] Ähnlich wie das im Spätherbst 1990 diskutierte MBO/MBI-Programm, ist das Kreditprogramm nicht realisiert worden. Das Gesamtvolumen von 500 Millionen DM wäre auch nicht mehr als ein Zeichen des guten Willens gewesen. Die Kreditkosten hätten insgesamt – je nach diskutierter Konzeption – kaum oder gar nicht unter dem Marktzins gelegen und zwischen sieben und zehn Prozent pro Jahr betragen. Die Besonderheit hätte darin bestanden, Unternehmen mit Liquidität zu versorgen, die in der unübersichtlichen Lage 1990/91 keinen Zugang zu gewöhnlichen Bankkrediten besaßen.[30]

Der Grund für die mangelnde Berücksichtigung mittelständischer Interessen in der Frühphase der Treuhandanstalt ist nicht in einer wie auch immer gearteten mittelstandsfeindlichen Haltung des Vorstands zu suchen, sondern in der administrativen Überforderung des Personals. Aufgrund drängender Tagesprobleme bestand wenig Spielraum für die Beschäftigung mit langfristigen Strategiefragen und einer detaillierten Konzeption für eine möglichst ideale und zugleich realistische Wirtschaftsstruktur in Ostdeutschland. Hierhinter stand die ungelöste Frage, wie viel Strukturpolitik die Treuhandanstalt selbst betreiben und wie viel sie den Kräften des Marktes überlassen sollte. Für den Mittelstand änderte sich diese Situation partiell im Frühjahr 1991. Birgit Breuel, zu diesem Zeitpunkt noch nicht Präsidentin der Treuhandanstalt, reichte Ende März 1991 eine Beschlussvorlage für die Vorstandssitzung am 3. April 1991 ein mit dem Titel »Mittelstandsorientierte Privatisierung«.

In der ersten Sektion der Beschlussvorlage, übertitelt mit »Problem«, heißt es:

> »Die Schaffung wettbewerbsfreundlicher Strukturen mit guten Chancen für kleinere und mittlere Unternehmen ist eine der wesentlichen Zielsetzungen der Treuhandanstalt im Rahmen ihres Privatisierungsauftrages. Die bisherigen Ergebnisse bei der Privatisierung und Sanierung lassen die Notwendigkeit erkennen, den Privatisierungsprozeß

29 Vgl. ebd.
30 Vgl. ebd.

> zugunsten der Herausbildung mittelständischer Strukturen im Rahmen der horizontalen und vertikalen Entflechtung weiter zu intensivieren. Es gilt jetzt, verstärkt geeignete Unternehmen/Betriebe auszugliedern und sie vorrangig mittelständischen Investoren (auch Existenzgründern) zuzuführen. In diese Richtung entwickelt sich z. Z. eine öffentliche Diskussion, die – aus Kreisen des Mittelstandes kommend – zunehmend von der Wirtschaftspolitik des Bundes und der Länder Unterstützung erhält.«[31]

Diese Zeilen suggerieren, dass der Vorstand nicht allein aus eigenem Antrieb das Mittelstands-Thema im Frühjahr 1991 aktiv aufgriff, sondern aufgrund eines stärker werdenden Drucks von außen. Auch mutet die Formulierung der Notwendigkeit, den Privatisierungsprozess zu intensivieren, stark euphemistisch an. Hierhinter verbarg sich die Einsicht, dass die Realität zu Jahresanfang 1991 stark von den Hoffnungen des vorangegangenen Sommers abwich. Als konkrete Kritikpunkte an der Arbeit der Treuhandanstalt werden in der Vorstandsvorlage zwei Bereiche genannt; der erste Bereich betraf das mangelnde Angebot an mittelständischen Betrieben:

> »Es wird beanstandet, daß Konzernleitungen den Privatisierungsprozeß erschweren, indem sie mittelständischen Interessenten den Zugang zum Erwerb von Konzerngesellschaften versperren und die Entwicklung zu unabhängigen Unternehmen behindern und indem sie die [sic!] vielfach an der betriebswirtschaftlich nicht notwendigen Konzernabhängigkeit festhalten. […]
> Gefordert wird eine gezielte Durchforstung von Treuhandunternehmen mit dem Ziel, aus dem Unternehmensbestand viele kleine und mittlere selbständige, lebensfähige Einheiten (z. B. einzelne Produktionsbetriebe, aber auch handwerkliche Nebenbetriebe, Ingenieurbüros usw.) zu identifizieren, auszugliedern und zum Verkauf anzubieten. Dabei ist es wichtig, entsprechende Betriebe oder Betriebsteile auf Vorrat auszugliedern, weil sich konkretes Kaufinteresse ohne konkretes Angebot schwer entwickeln kann.«[32]

31 Mittelstandsorientierte Privatisierung, 28.3.1991, BArch Berlin, B 412/2569.
32 Ebd.

Der zweite in der Vorlage genannte Problembereich berührte die Vertragsgestaltung und Verkaufspraxis der Treuhandanstalt:

> »Die Vertragsbedingungen erzeugen bei vielen Verkäufen von Unternehmen oder Unternehmensteilen an mittelständische Kaufinteressenten wegen der spezifischen Probleme des Mittelstandes in Fragen der Kapitalbeschaffung und der Übernahme ungewisser finanzieller Risiken in gewisser Weise eine Sperrwirkung und werden für das Mißlingen vieler Privatisierungsansätze verantwortlich gemacht. Hier können durch Vereinfachungen in der Vertragsgestaltung und in den Vertragskonditionen Verbesserungen erzielt werden. Die Vertragsangebote sollten grundsätzlich Mut machen zur Bildung mittelständischer Existenzen anstatt von wirtschaftlichem Neuanfang abzuhalten.«[33]

Ungeachtet der teilweise euphemistischen Formulierungen entsprach die Problemanalyse den Realitäten. Ehemalige Kombinatsleiter hatten in vielen Fällen kein Interesse an einer Zerschlagung oder Filetierung ihrer Konzerne. Dieses Phänomen hatte sich bereits bei den ersten Reprivatisierungen unter der Modrow-Regierung gezeigt. Dabei waren die Bedenken der Konzernleitungen nicht von vornherein von der Hand zu weisen. Im Einzelfall konnte die Abspaltung eines besonders profitablen Unternehmensteils das Ende der restlichen Betriebsteile und damit die Entlassung eines Großteils der Belegschaft nach sich ziehen. Auch wenn in einer beträchtlichen Zahl von Fällen sich das obstruktive Verhalten des alten Managements durch Machtinteressen erklären lässt, sind Szenarien denkbar, in denen ein profitabler Betriebsteil einen defizitären Betriebsteil so lange hätte querfinanzieren können, bis die Entwicklung neuer Produktlinien das Überleben beider Betriebsteile gesichert hätte.[34]

Dass der zweite Kritikpunkt, die Verkaufspraxis der Treuhandanstalt betreffend, sich mit der Realität deckte, wird an dem Beispiel des Zement-

33 Ebd.

34 Eines der berühmtesten Beispiele hierfür in der deutschen Wirtschaftsgeschichte ist der Junkers-Konzern, in dem die Erlöse aus der Produktion von Badeöfen und Heizgeräten die Entwicklung moderner Flugzeuge und die Technologieführerschaft von Junkers in den 1920er-Jahren möglich machten.

werks in Deuna deutlich. Den Ausschlag für die Dyckerhoff AG hatte die Größe des Unternehmens gegeben. Gegen Dyckerhoffs mittelständischen Konkurrenten sprachen die geringere Finanzkraft und die Weigerung, Altlasten und andere Haftungsrisiken zu übernehmen. Für die Dyckerhoff AG wären ungeplante Mehrbelastungen von ein paar Millionen DM vermutlich ärgerlich gewesen, für Hasit jedoch existenzbedrohend. Vom Vorstand der Treuhandanstalt wurde dieses Verhalten als übermäßige Risikoaversion negativ bewertet; dies ließ jedoch außer Acht, dass die Firma Hasit mit ihrem Angebot insgesamt ein viel größeres Risiko einging als die Dyckerhoff AG und mehr unternehmerischen Mut bewies, ohne sich jedoch an den Rand der Seriosität zu bewegen.

Zur Lösung der Problemstellung wurden dem Vorstand zwei Maßnahmenpakete präsentiert, die weitestgehend Zustimmung fanden und mit geringfügigen Modifikationen verabschiedet wurden: Das erste Paket war mit »Ausgliederungsoffensive« betitelt und das zweite trug die Überschrift »Mittelstandsfreundliche Vertragsgestaltung«.[35] Die »Ausgliederungsoffensive« – oder auch »Entflechtung auf Vorrat« genannt – zielte darauf, möglichst schnell neue mittelstandsgerechte Verkaufseinheiten zu schaffen. Alle Unternehmen der Treuhandanstalt sollten ihre Verflechtungen anhand des Kriteriums strenger betriebswirtschaftlicher Notwendigkeit prüfen und hierbei Aufspaltungswünsche aus dem konzerninternen Management, aber auch auswärtiger Investoren berücksichtigen. Hierbei galt das Prinzip der »Beweislastumkehr«. Die jeweils größere Einheit musste schriftlich gegenüber der Treuhand begründen, warum sie den kleineren Betriebsteil nicht in die Selbstständigkeit entlassen könne. Die Frist hierfür war knapp bemessen und auf den 15. Juni 1991 festgelegt. Mögliche Entflechtungsmaßnahmen sollten im Anschluss von den Branchendirektoren und Niederlassungsleitern sofort vollzogen werden. Bei unnachgiebigem Verhalten der Konzernleitungen war explizit vorgesehen, vonseiten der Treuhandzentrale finanziellen Druck auf das Management auszuüben.[36]

35 Mittelstandsorientierte Privatisierung, 28.3.1991, BArch Berlin, B 412/2569.
36 Vgl. ebd.

Das Anfang April 1991 vom Bundestag verabschiedete »Spaltungsgesetz« erleichterte dem Vorstand der Treuhandanstalt diese Aufgabe.

Die Kurzfristigkeit des Vorhabens und die explizite Erwähnung von Strafmaßnahmen zeugen von dem forcierten Charakter des Maßnahmenpakets. Offenkundig sollten innerhalb kürzester Zeit Versäumnisse in der Arbeit der Treuhandanstalt korrigiert werden. Der Mittelstandsbereich wurde im Frühjahr 1991 als ein solcher Defizitbereich identifiziert. Unabhängig davon, dass eine forcierte Entflechtung der Unternehmen nicht ohne Kollateralschäden bleiben konnte, bedeutete die gewählte Strategie auch eine Absage an jedwede systematische Sanierung des Treuhand-Unternehmensbestandes. In diesem Sinn ist die Mittelstandsinitiative auch in Kontinuität mit dem noch von Rohwedder in enger Absprache mit Birgit Breuel verfassten »Osterbrief« zu sehen. In dem Schreiben heißt es:

> »1. Die Entscheidung für die deutsche Einheit war zugleich eine Entscheidung für die Soziale Marktwirtschaft in ganz Deutschland. Dies macht einen umfangreichen Umbau der Wirtschaft in den neuen Bundesländern erforderlich. Viele Arbeitsplätze mit unzureichender Produktivität sind dadurch verlorengegangen […]. 2. Zentrale Aufgabe, die der Gesetzgeber der Treuhandanstalt gestellt hat, ist es, diesen Umbau der Unternehmen herbeizuführen und zu begleiten. Das der Treuhandanstalt gesetzte Ziel ist es, die Staatswirtschaft so schnell wie möglich zurückzudrängen und neue unternehmerisch aktive Eigentümer zu finden. 3. […] Nachdem die Wirtschaft der neuen Bundesländer voll in den Wettbewerb des Weltmarktes integriert ist, haben viele Arbeitsplätze ihre Wettbewerbsfähigkeit verloren, die sie vorher durch Subventionen und Abschottung vom Weltmarkt scheinbar hatten. Die Entscheidung, diese Arbeitsplätze abzubauen, ist schmerzlich für die Betroffenen, sie aufrechtzuerhalten ist teuer für die Gesamtheit und verlangsamt den gewollten Umbau der Volkswirtschaft.«[37]

Mit seinem sogenannten Osterbrief hatte der Präsident der Treuhandanstalt den Primat der schnellstmöglichen Privatisierung betont; oberstes

37 Rundschreiben von Detlev Karsten Rohwedder, 27.3.1991, BArch Berlin, B 412/3176.

Gebot war die Reduzierung des Treuhandportfolios.[38] Seine Nachfolgerin Birgit Breuel setzte diese Strategie konsequent um.

Die geplanten Änderungen in der Vertragsgestaltung der Privatisierungen zielten auf eine Vereinfachung und Standardisierung des Verkaufsprozesses.[39] Dies sollte für Transparenz in den Verhandlungen sorgen und gerade kleineren Unternehmen zugutekommen, die über keinen oder wenig juristischen Sachverstand verfügten. Ferner sollte in der Privatisierungspraxis erstmals eine »Mittelstandspräferenz« Anwendung finden. Bei Gleichwertigkeit der Angebote sollte stets der mittelständische Bewerber den Zuschlag erhalten. Bei der Bewertung von Altlasten war die Möglichkeit eines »Sockelbetrags« vorgesehen, der die Haftung des Käufers explizit begrenzte und damit kalkulierbarer machte. Immobilien konnten auch gepachtet, anstatt direkt gekauft werden, und günstige Nachbewertungsklauseln sollten die anfängliche finanzielle Belastung für den mittelständischen Interessenten gering halten.[40] Als Doktrin bedeutete die neue Mittelstandspräferenz beispielsweise eine Abkehr von den im Herbst formulierten Grundsätzen der Privatisierung im Einzelhandel, die eine Bevorzugung anhand von Größenkriterien noch explizit ausgeschlossen hatten.

Die Vernachlässigung des Themenbereichs Mittelstand bis zum Frühjahr 1991 wird auch in einem Schreiben Detlev Rohwedders an den Bundestagsabgeordneten Wolfgang Bötsch (CSU) vom 12. Februar 1991 deutlich. Bötsch hatte sich in einem Schreiben vom Januar 1991 nach den Bemühungen der Treuhandanstalt zum Aufbau mittelständischer Strukturen und nach entsprechenden Ansprechpartnern in der Treuhandzentrale erkundigt. Im Antwortschreiben heißt es:

> »Natürlich bewegt auch uns die Frage, ob unsere Entscheidungen die Interessen von Mittelstand und Handel immer ausreichend berücksichtigen können. Ich kann Ihnen versichern, daß wir uns im Rahmen unserer Möglichkeiten redlich bemühen. Mittelstand und Handwerk ist

38 Vgl. Schroeder-Hohenwarth/Eulenburg: Schnell privatisieren, S. 34.
39 Vgl. Mittelstandsorientierte Privatisierung, 28.3.1991, BArch Berlin, B 412/2569.
40 Vgl. ebd.

> aber eine eindeutige Aufgabe der Landesregierungen. Der Vorstand der Treuhandanstalt hat in den letzten Wochen die Landesregierungen der fünf neuen Länder besucht. Dabei haben beide Seiten ein großes Gewicht darauf gelegt, daß eine säuberliche Trennung der unterschiedlichen Aufgaben eingehalten wird.«[41]

Die Antwort auf die allgemeine und nachvollziehbare Anfrage eines Bundestagsabgeordneten war sehr ausweichend formuliert und bedeutete im Endeffekt eine Leugnung der Zuständigkeit für das Mittelstandsthema. Dieses Antwortschreiben war nur wenige Wochen vor der Verabschiedung des ersten Mittelstandsprogramms der Treuhandanstalt verfasst worden. Da es im Namen des Präsidenten der Treuhandanstalt erfolgte, handelte es sich nicht um eine abseitige Auskunft aus dem mittleren Management. Da Detlev Rohwedder und seine Nachfolgerin Birgit Breuel keine stark divergierenden Meinungen über die Aufgaben der Treuhandanstalt besaßen, zeugt das Schreiben vom Februar 1991 von der Konfusion innerhalb des Vorstands. Strategische Überlegungen abseits der Grundüberlegung, die übertragene Aufgabe möglichst schnell zu beenden, gab es nicht. Dies muss aus Mittelstandssicht einen besonderen Beigeschmack haben, da sich leicht folgern lässt, der Vorstand habe sich des Mittelstandsthemas nur widerstrebend und halbherzig angenommen.

Es ist fraglich, ob die sogenannte Mittelstandspräferenz tatsächlich hinreichend war, um die strukturellen Nachteile ostdeutscher Interessenten auszugleichen. Letztlich kamen die Änderungen eher westdeutschen Bietern zugute. Zwar profitierten sowohl ostdeutsche als auch westdeutsche Interessenten von der zeitlichen Streckung der finanziellen Belastung; dies konnte jedoch nichts an den unterschiedlichen Vermögensverhältnissen der Bürger in Ost und West ändern. Im Zweifelsfall konnte ein generischer westdeutscher Interessent einen höheren Betrag bieten, ohne hierbei ihre/seine finanziellen Rücklagen relativ gesehen stärker in Anspruch zu nehmen als ein generischer ostdeutscher Interessent. Neben

41 Brief von Rohwedders Büro an MdB Wolfgang Bötsch, 12.2.1991, BArch Berlin, B 412/3697.

gravierenden Unterschieden bei harten Faktoren wie den Barvermögen kamen noch zahlreiche – nicht minder gravierende – Unterschiede bei weichen Faktoren hinzu, die die Treuhandanstalt nicht angehen konnte und/oder wollte: Indem das westdeutsche Rechtssystem auf Ostdeutschland übertragen wurde, mussten Westdeutsche keine unmittelbare Anpassungsleistung an die Realitäten eines vereinigten Deutschland unternehmen. Für Ostdeutsche gestaltete sich dies genau andersherum, sie mussten sich in aller Regel komplett neu orientieren. Für prospektive Unternehmer aus Ostdeutschland bedeutete dies, sich mit einer Vielzahl an fremden Gesetzen und Abläufen vertraut zu machen, die westdeutsche Unternehmer bereits verinnerlicht hatten. Bei einer »Schocktherapie« – und als solche muss die von Treuhand und Bundesregierung praktizierte Privatisierungsstrategie bezeichnet werden – verblieb den Ostdeutschen keine Anpassungszeit, die neuen Spielregeln zu lernen. Dies musste einen großen Vorteil für Westdeutsche bedeuten. Dieser strukturelle Missstand war bereits Anfang der 1990er-Jahre von Kritikern und Kritikerinnen wie Christa Luft bemängelt worden.[42]

2. Das Problem der Reprivatisierung

Die Situation zu Jahresanfang 1991 gestaltete sich für das Management der Treuhandanstalt in hohem Maße dramatisch. Die Ermordung des Präsidenten der Treuhandanstalt, Detlev Karsten Rohwedder, Anfang April 1991 war Ausdruck der allgemeinen Krise, in deren Zentrum sich die Treuhandanstalt befand. Die ursprünglichen Hoffnungen der konservativ-liberalen Bundesregierung hatten auf einer Wiederholung des westdeutschen »Wirtschaftswunders« gelegen. Hierhinter stand die Annahme, dass die Einführung der D-Mark 1948 erst die Prozesse in Gang gesetzt habe, die letztlich zum ökonomischen Wiederaufstieg und zur Überwindung der Kriegsschäden in der Bundesrepublik geführt hätten;

42 Vgl. Luft: Lust am Eigentum, S. 96 u. 165.

auf die Einführung der D-Mark müsse daher nach der Währungsunion mit der DDR dort ein zwar verspäteter, aber genauso starker Aufschwung folgen. Diese Sichtweise war bereits 1990 kritisiert worden, der Wahlerfolg der Konservativen bei der Volkskammerwahl am 18. März 1990 und der Bundestagswahl im Dezember 1990 schien der Regierung Kohl jedoch recht zu geben.

Das Problem bestand darin, dass die Argumentation in den Wahlkämpfen 1990 auf einem Mythos basierte und daher im Kern substanzlos war.[43] Die Einführung der D-Mark war nicht Voraussetzung für den Wiederaufschwung in der Westzone und der späteren Bundesrepublik gewesen, sondern lediglich ein begleitender Faktor, der das Vertrauen der Unternehmer und Bürger in die Wirtschaft gestärkt und zur Klärung von Eigentumsfragen beigetragen hatte.[44] Entscheidend waren vielmehr zwei Faktoren gewesen: Die Produktion in den Westzonen war – auch wegen der niedrigen Reallöhne nach der Währungsreform – in hohem Grad konkurrenzfähig; zudem sorgte der Koreakrieg ab 1950 für eine hohe Nachfrage nach Investitionsgütern und gerade hier besaß die westdeutsche Wirtschaft traditionell, aber auch bedingt durch die Rüstungspolitik im »Dritten Reich«, brachliegende Kapazitäten, die schnell genutzt werden konnten. Dieser Exportboom in Verbindung mit niedrigen Lohnkosten ermöglichte hohe Investitionsraten, um die westdeutsche Wirtschaft zu modernisieren und zu einer der wohlhabendsten Volkswirtschaften der Welt zu machen.[45]

All diese Faktoren lagen in Ostdeutschland nicht vor. Die Einführung der D-Mark hatte in Ostdeutschland den gegenteiligen Effekt von 1948: Die Reallöhne stiegen über Nacht auf ein Niveau, das vielen ostdeutschen Betrieben ihre partielle Wettbewerbsfähigkeit komplett nahm, anstatt sie wiederherzustellen.[46] Der Zusammenbruch des RGW Anfang der 1990er-Jahre nahm der ostdeutschen Exportwirtschaft ihre wichtigsten Nach-

43 Vgl. Abelshauser: Deutsche Wirtschaftsgeschichte, S. 443–448.
44 Vgl. Carlin: Privatization, S. 335.
45 Vgl. ebd., S. 335 f.
46 Vgl. Sinn/Sinn: Kaltstart.

kriegsmärkte; in der Bonner Republik hatten Marshallplan, Koreakrieg und Westorientierung dazu beigetragen, den Zugang zu den traditionellen Märkten wiederherzustellen. Diese Faktoren entzogen sich weitestgehend dem Zugriff des Vorstands der Treuhandanstalt. Für die Rechtsunsicherheit in Ostdeutschland und die jahrelang ungeklärten Eigentumsverhältnisse muss der Treuhandanstalt aber eine Mitverantwortung gegeben werden. Die Folge der Fehlannahmen des Jahres 1990 war ein massiver Anstieg der Arbeitslosigkeit: Hatte es 1989 noch 9,9 Millionen Erwerbstätige in der DDR gegeben, so sank diese Zahl bis 1993 um 38 Prozent.[47] Wird zur offenen noch die verdeckte Arbeitslosigkeit in Form von Kurzarbeit und Frühverrentungen hinzugerechnet, ergab sich in Ostdeutschland eine Arbeitslosenquote von 30,7 Prozent für das Jahr 1991 und 40,5 Prozent für das Jahr 1992.[48] Dies erzeugte großen politischen Druck auf die Bundesregierung und die Treuhandanstalt. Mit dem sogenannten Kanzlerversprechen zum Erhalt der chemischen Industrie im Raum Halle-Bitterfeld-Wolfen war im Frühjahr 1991 klar, dass die Treuhandanstalt mehr und mehr strukturpolitische Aufgaben würde übernehmen müssen. Hieraus entwickelte sich im Laufe des Jahres 1991 das Konzept der »industriellen Kerne«. Auch wenn die Kriterien hierfür nie klar definiert wurden, bedeutete dies eine Festlegung der Treuhandanstalt auf eine partielle Sanierung ausgewählter Großbetriebe.[49]

Die Beschäftigung mit dem Mittelstand im Vorstand der Treuhandanstalt im Frühjahr 1991 muss auch vor dem Hintergrund der tieferen Krise des Einigungsprozesses betrachtet werden und der verstärkten Übernahme strukturpolitischer Aufgaben durch die Treuhandanstalt. Für den Mittelstand kam folgendes Problem hinzu: Die relative Vernachlässigung des Mittelstands in der Privatisierungspraxis bis zum Frühjahr 1991 erklärt sich aus den Hoffnungen, die auf dem Reprivatisierungsprozess und damit vor allem auf den »72ern« lagen. Mit den »72ern« war bereits der Nukleus eines industriellen Mittelstands in Ostdeutschland vorhan-

47 Vgl. Hickel/Priewe: Nach dem Fehlstart, S. 26 f.
48 Vgl. Bös: Privatization, S. 177.
49 Vgl. Hickel/Priewe: Nach dem Fehlstart, S. 61.

den. Daher schien es durchaus vertretbar, wenn sich der Vorstand in der Anfangszeit mit dringlicheren Problemen auseinandersetzte. Die hohen Erwartungen an den Reprivatisierungsprozess standen in großer Kontinuität zu den von der Modrow-Regierung geschürten Hoffnungen. Das Problem hierbei war bloß, dass im Frühjahr 1991 zunehmend sichtbar wurde, dass sich diese Hoffnungen schwerlich erfüllen würden. Hierin lag ein weiterer Grund für den Strategiewechsel der Treuhandanstalt.

Mit der Wiedervereinigung trat das im Einigungsvertrag verankerte »Gesetz zur Regelung offener Vermögensfragen« in Kraft. Dem Gesetz lag das Prinzip »Rückgabe vor Entschädigung« zugrunde. Die von Enteignungen Betroffenen konnten sich entscheiden, ob sie einen Betrieb oder Vermögensgegenstand wieder übernehmen oder entschädigt werden wollten.[50] Das Gesetz stand damit im Gegensatz zum Modrow'schen Reprivatisierungsgesetz. Darüber hinaus galt das neue Gesetz nicht nur für die »72er«, sondern dehnte den zeitlichen Horizont weiter aus auf die Jahre 1933 bis 1945 und 1949 bis 1972.[51] Dennoch blieben die 1972 enteigneten Unternehmer die Hauptadressaten des Reprivatisierungsprozesses. Zum Zeitpunkt der Wiedervereinigung waren ca. 3000 Unternehmen nach dem »Modrow-Gesetz« durch die nun aufgelösten Bezirksverwaltungen reprivatisiert worden.[52] Die Änderung der Verfahrensgrundsätze im Einigungsvertrag und die Auflösung der Bezirksverwaltungen führten zu einer Rechtsunsicherheit und zu einem unmittelbaren Stopp der Reprivatisierungen. Bundesjustizminister Hans Engelhard (FDP) gab die Schuld hierfür bereits im November 1990 ausschließlich der Treuhandanstalt.[53] Dies musste insofern verwundern als die FDP treibende Kraft hinter dem Grundsatz »Rückgabe vor Entschädigung« gewesen war.[54] Die Schuld für den Stillstand des Reprivatisierungsprozesses Ende November 1990 der

50 Vgl. Freund/Kaufmann/Schmidt: Der Reprivatisierungsprozess, S. 7.
51 Vgl. ebd., S. 7 f.
52 Vgl. Kaufmann: Die Situation der reprivatisierten Unternehmen, S. 13 f.
53 Vgl. Vorlage für die Vorstandssitzung am 27. November 1990 betr.: Presseberichte über Erklärungen des Bundesjustizministers zur Rückgabe von Betrieben durch die Treuhandanstalt, 26.11.1990, BArch Berlin, B 412/2550.
54 Vgl. Hickel/Priewe: Nach dem Fehlstart, S. 30.

Treuhandanstalt zu geben wirkt daher wie ein Versuch, von der eigenen Verantwortung abzulenken, und zeigt den positiven politischen Wert, den ein negatives Treuhandimage für die Bundesregierung haben konnte.

Aus Sicht der Treuhandanstalt sah die Lage anders aus. Birgit Breuel, im Herbst 1990 zuständig für den Aufbau der Niederlassungen, schrieb am 19. November 1990 zum Stand des Reprivatisierungsprozesses:

> »Reprivatisierung: Hierunter sind die Rückerstattungen von enteigneten Unternehmen zu verstehen. Es liegen 11 000 Anträge für ›72er-Fälle‹ vor; 10 000 weitere Anträge für Enteignungsfälle seit 1949 (bzw. unter besonderen Voraussetzungen auch vorher) werden unter den bei den Kommunen eingegangenen Rückerstattungsanträgen vermutet. Da in praktisch allen Fällen Ausgründungen aus weiterbestehenden Unternehmen erforderlich sind, ist die Mitarbeit der THA-Niederlassungen unverzichtbar. 3000 Fälle sind bis zum 3.10.1990 auf Behörden/Treuhandebene nach altem Recht abgewickelt. Teilweise weigern sich die Notare und Gerichte nach dem 3.10. wegen der Rechtsänderung, diese Fälle zu beurkunden und einzutragen. Seit dem 3.10. sind in Erwartung der vorgesehenen Durchführungsverordnung keine neuen Fälle von den Behörden entschieden worden. Um die Stagnation zu beenden, ist auf Fachebene der THA eine vorläufige Regelung erarbeitet worden, von der wir hoffen, daß die zuständigen Behörden sie aufgreifen. Weiter ist ein Vorschlag an das BMJ [Bundesministerium der Justiz] entwickelt worden, wie die Stagnation bei der Beurkundung der Altfälle gelöst werden kann.«[55]

Für Birgit Breuel verhielt es sich mit den Ursachen für die Verzögerungen genau andersherum, als vom Bundesjustizminister öffentlich dargestellt. Die Verantwortung lag aus ihrer Sicht bei den Landes- und Bundesbehörden und einer Rechtsunsicherheit in Ermangelung einer Durchführungsverordnung zur exakten Regelung der Reprivatisierungsansprüche. Auch wenn der Vorstand der Treuhandanstalt seine Hände nicht vollkommen in Unschuld waschen konnte und zu gewissen Teilen mitverantwortlich für die unübersichtliche Lage war, war es nicht die Treuhandanstalt ge-

55 Zum Arbeitsstand der Treuhandanstalt Ressort Niederlassungen, 19.11.1990, BArch Berlin, B 412/3697.

wesen, die nach einer Änderung des »Modrow-Gesetzes« verlangt hatte. Trotz des problematischen Hintergrunds und der Suggestion, es habe sich 1972 um einfache Kaufverträge gehandelt, hatte sich das Gesetz der letzten SED-Regierung für den Auftrag der Treuhand, so wie sie ihn jedenfalls unter Rohwedder und Breuel verstand, als wesentlich zweckdienlicher erwiesen. Das »Modrow-Gesetz« hatte zu einer Welle von Reprivatisierungen geführt und Fakten geschaffen; die Bundesregierung und die Treuhandanstalt unter westdeutschem Management versagten hingegen dort, wo es am wenigsten zu erwarten gewesen war: beim Aufbau einer sozialen Marktwirtschaft, die sich auf einen leistungsfähigen Mittelstand stützt.

Die Nachlässigkeit des Personals der Treuhandanstalt lag darin, den Reprivatisierungsprozess als Verwaltungsakt und nicht als Privatisierungsakt aufzufassen. Die diesbezüglichen Beschwerden aus Ostdeutschland veranlassten den Staatssekretär im Bundesministerium für Wirtschaft, Dieter von Würzen, dazu, einen mahnenden Brief an den Präsidenten der Treuhandanstalt zu schreiben. In seinem Brief schilderte von Würzen die Ansicht vor allem sächsischer Textilunternehmer, nach der führende Angestellte der Treuhand Reprivatisierungen als »lästiges Hindernis« für ihre Verkaufsaktivitäten betrachteten.[56] Dem Brief von Würzens lagen detaillierte Beschreibungen der Beschwerden bei, die an ihn herangetragen worden waren. Diese betrafen vor allem den Bereich der Textilindustrie in Sachsen und Thüringen, der von den Enteignungen 1972 besonders stark betroffen war. In ihren Klagen schilderten sie mehrheitlich, dass es ihnen von Sommer 1990 bis Februar 1991 nicht gelungen war, überhaupt ein Gespräch mit einem entscheidungsbefugten Vertreter der Treuhandanstalt zu organisieren.[57] In der sächsischen Provinz erschien die Treuhand nicht nur als inaktiver Eigentümer, sondern auch als komplett unsichtbarer Akteur.

Am 11. Januar 1991 diskutierte der Vorstand der Treuhandanstalt eine von Rohwedder persönlich eingereichte Vorlage mit dem Titel »Erste Leit-

56 Brief Dieter von Würzens an Detlev Rohwedder, 5.2.1991, BArch Berlin, B 412/3699.
57 Vgl. ebd.

linien für die Reprivatisierung von Unternehmen«.[58] Aufgrund der Vielzahl von Anträgen auf Rückgabe oder Entschädigung sowie der unklaren Rechtslage hatten sich die Niederlassungen der Treuhandanstalt im Herbst/Winter 1990 vor Entscheidungen bei Reprivatisierungsanliegen gescheut. Um auf den politischen Druck zu reagieren, sollte der Vorstand beschließen, die Entscheidungsebene von den Niederlassungen auf die Zentrale zu verlagern und alle Entscheidungen dem Bundesfinanzministerium zur Bestätigung vorzulegen.[59] Diese Regelung betraf nur solche Reprivatisierungsfälle von Unternehmen (nicht jedoch von einzelnen Vermögensgegenständen), in denen Einvernehmen zwischen der Treuhandanstalt und sämtlichen Antragstellern vorlag; die restlichen Fälle sollten anhängig bleiben, bis die entsprechenden Landesverwaltungen die Aufgabe übernehmen konnten. Bei den im Vorstand diskutierten ersten Leitlinien zur Reprivatisierung konnte es sich um kaum mehr als ein Zeichen des guten Willens an die politische Öffentlichkeit und die Betroffenen handeln. Da die Regelung nur ganze Unternehmenseinheiten betraf, bei denen es keine widersprüchlichen Anträge, keine wesentliche Verschlechterung oder Verbesserung der Substanz des Betriebes und ein vollkommenes Einvernehmen zwischen allen Interessenten gab, konnten hierdurch nur wenige Reprivatisierungsentscheidungen beschleunigt werden.

Neben den unklaren Rechtsverhältnissen und der noch im Aufbau befindlichen bundesrepublikanischen Verwaltungsstruktur in Ostdeutschland bestand ein großes Hindernis in der Widersprüchlichkeit vieler Anträge bzw. der Unsicherheit, wer theoretisch anspruchsberechtigt sein könnte. Fehlentscheidungen der Treuhandzentrale oder der Niederlassungen hätten teure Gerichtsprozesse und Entschädigungszahlungen nach sich ziehen können, die letztlich vom gesamtdeutschen Steuerzahler hätten beglichen werden müssen. Die Kehrseite dieser Entscheidungsunwilligkeit lag jedoch im schleichenden Substanzverlust der betroffenen Unternehmen. Jeder Tag, den ein zur Privatisierung anstehendes mittel-

58 Vorlage Erste Leitlinien für die Reprivatisierung von Unternehmen, 11.1.1991, BArch Berlin, B 412/2560.

59 Vgl. ebd.

ständisches Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen im rechtlichen Schwebezustand verbrachte, schmälerte die Zukunftschancen des betreffenden Unternehmens. Ohne klare Eigentumsverhältnisse konnten keine Kredite gewährt werden und keine Investitionen erfolgen; qualifizierte Fachkräfte besaßen einen starken Anreiz in Unternehmen zu wechseln, die bereits über geklärte Eigentumsverhältnisse und über eine Strategie für die zukünftige Entwicklung verfügten. Somit schwanden mit jedem Tag, in dem Tausende Unternehmen sich in einer Grauzone zwischen Reprivatisierung und Abwicklung befanden, die Hoffnungen auf einen starken ostdeutschen Mittelstand durch die Rückgabe ehemals privater Betriebe an die Alteigentümer.

Ebenso wie in anderen den Mittelstand betreffenden Fragen vollzog der Vorstand der Treuhandanstalt hier im Laufe des Jahres 1991 eine partielle Kursänderung. Diese wurde möglich, weil auch die Bundesregierung erkannt hatte, dass der Grundsatz »Rückgabe vor Entschädigung« zu einer Lähmung des Reprivatisierungsprozesses geführt hatte. Der Druck auf die Bundesregierung kam auch aus Kreisen des Treuhandvorstandes. Vor allem Detlev Rohwedder hatte zu den schärfsten Kritikern der Reprivatisierungsregelung gehört. Eine Reihe legislativer Maßnahmen aus dem Frühjahr 1991 wie das »Hemmnisbeseitigungsgesetz« sollten den Reprivatisierungsprozess vereinfachen. Als zentral erwies sich hierbei vor allem die Möglichkeit des »Investitionsvorrangs«. Dies bedeutete, dass Privatisierungsentscheidungen zugunsten des besten Investors statt zugunsten der Alteigentümer gefällt werden durften. Hierbei handelte es sich jedoch nicht um eine Pauschalregelung, der Reprivatisierungsprozess gestaltete sich weiterhin kompliziert und langwierig.[60] Diese legislativen Maßnahmen wurden 1992 weiter modifiziert, auch aufgrund anhaltender Kritik ostdeutscher Unternehmer.[61]

Auch bei erfolgreich abgeschlossenen Reprivatisierungen der Jahre 1991 und 1992 konnten die betroffenen Investoren keine Vorzugsbe-

60 Vgl. Müller: Wiederbegründung der Industrie- und Handelskammern, S. 187.

61 Hierzu gehören das Zweite Vermögensrechtsänderungsgesetz und das erweiterte Investitionsvorranggesetz. Vgl. ebd., S. 196 f.

handlung erwarten, selbst wenn es sich um die Rückgabe enteigneten Eigentums handelte. Eine ökonomische Stunde null war für keinen (re)privatisierten Betrieb vorgesehen. Hierzu gehörten vor allem zwei Problemkreise: Altlasten und Altschulden. Unter Altlasten werden unter anderem die Relikte der – im Vergleich zur westdeutschen Wirtschaft der 1980er-Jahre – veralteten Produktionsprozesse verstanden. Eine nicht fachgerechte Entsorgung von Produktionsabfällen konnte zur Folge haben, dass auf einem Betriebsgelände viele Kubikmeter kontaminierten Erdreichs abgetragen werden mussten. Da mittelständische Unternehmen nur über relativ begrenzte finanzielle Ressourcen verfügen, konnten solche negativen Externalitäten durchaus den Bankrott des Unternehmens und Ruin des Investors nach sich ziehen. Die Treuhandanstalt war hierauf in ihrem Mittelstandsprogramm vom Frühjahr 1991 zumindest im Ansatz eingegangen, indem mittelständischen Investoren eine Deckelung des Haftungsrisikos in Aussicht gestellt wurde. Ein anderes Problem waren die Altkredite. Im internen Wirtschaftskreislauf der DDR hatten Unternehmensschulden keine praktische Relevanz besessen, mit der Währungsunion waren sie jedoch in reale Schulden im Verhältnis 2:1 umgewandelt worden. Reprivatisierer besaßen hier weniger Verhandlungsmöglichkeiten als gewöhnliche potenzielle Investoren. Die Treuhandanstalt bestand bei Reprivatisierungen weit häufiger auf der vollständigen Übernahme von Altschulden als bei Neuprivatisierungen. Dies hatte eine bilanzielle Überschuldung vieler reprivatisierter Unternehmen zur Folge.[62]

Die Debatten der Jahreswende 1990/91 zum Themenkomplex Reprivatisierung waren auch im Jahr 1993 noch nicht verstummt. In einer Notiz über ein Gespräch zwischen acht für Privatisierung und Reprivatisierung zuständigen Managern der Treuhand vom 1. Juli 1993 heißt es:

> »[I]ch erkläre, daß im Falle 2 gleichwertiger Konzepte nach ausdrücklicher Anweisung der THA der Reprivatisierer den Vortritt habe. Entgegengehalten wird dieser Aussage immer wieder, daß Doppelarbeit (Bemühungen des Privatisierers einerseits und des Reprivatisierers andererseits) unter allen Umständen vermieden werden müsse. Ich er-

62 Vgl. ebd., S. 185 f.

> widere dazu, daß diese nicht vermeidbar sei und das Windhundprinzip anerkannter Grundsatz für Privatisierung und Reprivatisierung sei […]. Es wird unisono von allen Anwesenden der Standpunkt vertreten: Die Reprivatisierer behindern die Privatisierung. Die Privatisierung hat aber Vorrang gegenüber der Reprivatisierung. Will die Reprivatisierung aber dennoch tätig sein, hat sie gegenüber den Interessen des Privatisierers zurückzustehen. Immer wieder meinerseits vorgenommene Informationshinweise und Aufklärungen bleiben ergebnislos.«[63]

Dieses Gespräch über Grundsatzfragen hatte im Sommer 1993, folglich anderthalb Jahre vor dem offiziellen Ende der Arbeit der Treuhandanstalt stattgefunden. Eine solche Diskussion wäre im Sommer oder Herbst 1990 noch nachvollziehbar gewesen; dass sich die Debatte um das Spannungsverhältnis zwischen Privatisierung und Reprivatisierung auch drei Jahre später noch nicht substanziell weiterentwickelt hatte, muss ein schlechtes Licht auf den organisatorischen Zustand der Treuhandanstalt und die administrativen Fähigkeiten ihres Leitungspersonals werfen. Darüber hinaus verdeutlicht der Austausch im Juli 1993, dass das Thema Reprivatisierung bei Weitem noch nicht abgeschlossen war. Dabei hatte es sich bei den Reprivatisierungen eigentlich um eine *low-hanging fruit* des gesamten Privatisierungskomplexes gehandelt. Bei guter Organisation des Vorhabens hätte dieser Prozess nach über drei Jahren eigentlich abgeschlossen gewesen sein müssen. Dass es hierzu nicht kam, lag nicht nur, aber auch an der Treuhandanstalt.

Zu den organisatorischen Unstimmigkeiten innerhalb der Treuhandanstalt gesellte sich eine problematische Kommunikationsstrategie. Im Herbst 1992 entschied sich die THA für eine Überprüfung der Rechtswirksamkeit der vor Oktober 1990 erfolgten Reprivatisierungen. Auslöser für die Überprüfung war die Annahme, dass nicht alle Umwandlungen bis zur gesetzlich festgelegten Frist vom 1. Juli 1991 notariell beglaubigt worden seien. Bei einer fehlenden notariellen Beglaubigung wären die

63 Gespräch vom 1.7.1993 mit der Privatisierungsabteilung U4 HP/TL, 1.7.1993, BArch Berlin, B 412/24653.

Reprivatisierungen formal ungültig gewesen. Die Firmen wären damit im Besitz der Treuhandanstalt verblieben und es hätte sich höchstens um eine Art Pachtverhältnis mit dem Reprivatisierer gehandelt.[64] Im Herbst 1992 wurden die »Eigentümer« aller knapp 3000 vor Oktober 1990 reprivatisierten Unternehmen über die Überprüfung der Rechtmäßigkeit ihrer Besitzrechte informiert. Auch wenn es sich hierbei formal-juristisch um einen korrekten Vorgang gehandelt haben mag, zeugt das Vorgehen der Treuhandanstalt von einem kompletten Unverständnis der ostdeutschen Gesellschaft und ihres historischen Erbes. Wenn überhaupt, waren die wenigsten Enteignungen zur DDR-Zeit unter »vorgehaltener Waffe« erfolgt. Die meisten Enteignungen – die »72er« eingeschlossen – erfolgten unter formal-juristischen Scheinargumenten, wie mangelnder bürokratischer Einwilligungen zur Fortführung des Betriebs. Das Ziel dieser oftmals kryptisch gehaltenen juristischen Einwände lag in der Verschleierung des Enteignungscharakters. Ein gänzlich unerwarteter Brief von der Treuhandanstalt, in dem ihr Eigentum in Zweifel gezogen wurde, musste bei den »72ern« logischerweise Erinnerungen an 1972 wachrufen.

Vor diesem Hintergrund ist folgender Brief des Staatssekretärs im sächsischen Ministerium für Wirtschaft und Arbeit, Rüdiger Thiele, vom 12. November 1992 an Birgit Breuel kaum verwunderlich:

> »Sehr geehrte Frau Breuel, ich möchte Ihre Aufmerksamkeit auf eine Entwicklung lenken, die im Freistaat Unruhe ausgelöst hat. Wie unter anderem in der Presse zum Ausdruck gekommen ist, beabsichtigt die Treuhandanstalt, eine große Anzahl der sogenannten ›Modrow-Privatisierungen‹ wegen Formfehlern wieder aufzurollen. Hier besteht Ungewißheit sowohl über den Umfang der Aktion als auch über die Zielsetzung. Ich sehe die Notwendigkeit, für rechtlich klare Verhältnisse zu sorgen. Aus meiner Sicht sollte es jedoch ausschließlich darum gehen, schnellstmöglich eine rechtliche ›Heilung‹ insbesondere der mangels notarieller Beurkundung ungültigen Vertragswerke sicherzustellen. In diese Richtung weist meines Erachtens der Entwurf des ›Leitfadens

64 Vgl. Grundsätze für die Überprüfung der Rechtswirksamkeit erfolgter Reprivatisierungen und Fragen der Entscheidung von Anträgen nach §6 Abs. 8 VermG, 15.10.1992, BArch Berlin, B 412/9456.

> Unternehmensrückübertragung‹ des BMJ, der alle Verfahrensbeteiligten zu einer ›Heilung‹ im Wege der gütlichen Einigung anhält. Es ist indessen gänzlich offen, nach welchen Grundsätzen die Treuhandanstalt hier vorgehen will.«[65]

Die Antwort auf den Brief aus dem sächsischen Wirtschaftsministerium ließ drei Monate auf sich warten und erfolgte durch Richard Graf zu Eulenburg im Namen des Direktorats Reprivatisierung. Hierin erklärte Graf Eulenburg, dass es erst im Februar 1993 zu einer Einigung über die Modalitäten der Überprüfung der »Modrow-Reprivatisierungen« gekommen sei. Als Grund für die Überprüfungen nannte er in seinem Brief, dass die Treuhandanstalt sich so von unkalkulierbaren Risiken befreien könne. Die Überprüfung der Reprivatisierungen hatte eine Zahl von 679 rechtsungültigen Umwandlungen ergeben. Von diesen waren laut Aussagen Eulenburgs bis zum 16. Februar 1993 lediglich 171 über zusätzliche Verträge »geheilt« worden. Folglich waren 508 Fälle noch in der Schwebe.[66]

Die Überprüfung hatte somit eine Fehlerquote von über 20 Prozent ergeben, eine nicht zu vernachlässigende Zahl. Interessant ist, dass die Treuhandanstalt die Überprüfung der Rechtmäßigkeit der Reprivatisierungen bereits im Oktober 1992 eingeleitet hatte, sich aber erst im Februar 1993, nach Rücksprache mit der Bundesregierung, überhaupt im Klaren darüber war, wie genau mit dem Ergebnis der Überprüfung zu verfahren sei. Dies zeugt nicht von einem ausgesprochen professionellen Verhalten vonseiten des Treuhandpersonals. Selbst wenn es in allen Fällen zu einer »Heilung« gekommen sein sollte, kann nicht übersehen werden, dass die Überprüfung die betroffenen Unternehmen in einer schwierigen Phase des Aufbaus und der Neuorientierung traf, unnötige Ängste provozierte und die betroffenen Unternehmer von ihrer eigentlichen Arbeit abhielt.

Per 31. Mai 1994, etwa vier Jahre nach Gründung der Treuhandanstalt als Privatisierungsanstalt, waren bei der Treuhand 16 425 Anträge zur Restitution von Unternehmen eingegangen. Hiervon waren

65 Brief von Dr. Rüdiger Thiele an Birgit Breuel, 12.11.1992, BArch Berlin, B 412/9456.
66 Brief Graf Eulenburgs an Dr. Rüdiger Thiele, 16.2.1993, BArch Berlin, B 412/9456.

10 056 Reprivatisierungsanträge entschieden worden, die zu 6348 Rückgaben geführt hatten. Bei den Rückgaben handelte es sich nicht immer um ganze Unternehmen aus dem Treuhandbestand. In 1586 Fällen waren ganze Unternehmen restituiert worden, in 2731 Fällen Betriebsteile und in 1930 Fällen lediglich Vermögensgegenstände. Die restlichen Fälle wurden unter »sonstige Rückgaben« verbucht. In 1500 Fällen war es zu Investitionsvorrangentscheidungen durch die Treuhandanstalt gekommen und 1174 Anträge waren entweder zurückgezogen oder durch die Landesverwaltungen und die Treuhandanstalt abgelehnt worden.[67] Die Zahlen verdeutlichen, dass der Reprivatisierungsprozess auch im Sommer 1994 noch nicht vollständig abgeschlossen war.

Dies musste fatale Konsequenzen für die betroffenen Unternehmen zeitigen. In einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn ist der Autor exakt der Frage nachgegangen, ob sich ein Zusammenhang zwischen dem Zeitpunkt der erfolgten Reprivatisierung und unternehmerischem Erfolg feststellen lässt. Die 1997 veröffentlichte Studie nennt neben den knapp 12 000 »72ern« noch 7000 Unternehmen, die auf der ab Oktober 1990 gültigen Gesetzesgrundlage hätten reprivatisiert werden können.[68] In der Studie wird für die Jahresmitte 1996 die Zahl von 3625 physisch restituierten Unternehmen angegeben. Hierbei handelte es sich um reine Bruttozahlen. Per Jahresende 1996 waren bereits 25 Prozent der reprivatisierten Unternehmen wieder aus dem Markt ausgeschieden; bis Jahresende 1998 rechnete der Autor der Studie, Friedrich Kaufmann, mit einer Quote von 40 Prozent an Marktaustritten.[69] Das spannendste Ergebnis der Studie des Instituts für Mittelstandsforschung bestand in der Erkenntnis, dass knapp 70 Prozent der 1996/97 noch aktiven reprivatisierten Unternehmen bereits 1990 reprivatisiert worden waren.[70]

Dies deutet darauf hin, dass die nach dem »Modrow-Gesetz« erfolgten Privatisierungen in der Tat die erfolgreichsten (Re-)Privatisierungen wa-

67 Vgl. Monatsbericht Mai 1994 der Treuhandanstalt, BArch Berlin, B 412/24127.
68 Vgl. Kaufmann: Die Situation der reprivatisierten Unternehmen, S. 1.
69 Vgl. ebd., S. 4 f.
70 Vgl. ebd., S. 13.

ren. Entgegen dem Versprechen im »Osterbrief« »schnell zu privatisieren«, erscheinen die nach dem 3. Oktober 1990 erfolgten Reprivatisierungen als ein – gemessen an den Erwartungen – großer Misserfolg. Entscheidend für den Erfolg der noch zu DDR-Zeiten reprivatisierten mittelständischen Unternehmen war nicht deren bevorzugte Ausstattung mit Liquidität oder Privilegien, sondern primär der frühe Zeitpunkt der Privatisierung, der den sofortigen Start in die Marktwirtschaft möglich machte. Jedoch hatten auch die relativ erfolgreichen Unternehmen Personal abgebaut, anstatt neue Mitarbeiter einzustellen. Zwischen 1991 und 1996 lag der Personalabbau in den reprivatisierten Betrieben im Schnitt bei 15,5 Prozent.[71] Die Kehrseite des Personalabbaus lag in der gesteigerten Produktivität. Die Umsätze konnten von den Unternehmern nicht in dem Maße gesteigert werden, wie dies für eine Aufstockung des Personals erforderlich gewesen wäre. Dabei zeigten sich die 1991 reprivatisierten Unternehmen als besonders erfolgreich bei der Steigerung ihres Umsatzes, gefolgt von den 1990 reprivatisierten.[72] Die 1993 reprivatisierten Unternehmen mussten bis Ende 1996 sogar einen Umsatzrückgang verzeichnen.[73]

Der relative wirtschaftliche Misserfolg der 1992/93 reprivatisierten Unternehmen war nicht in besonders harten Forderungen der Treuhandanstalt begründet, da die später reprivatisierten Betriebe weit stärker mit öffentlichen Mitteln gefördert wurden als die 1990/91 reprivatisierten und die Treuhandanstalt sich in den meisten Fällen in der Frage der Altlasten kompromissbereit zeigte.[74] Laut Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung beschäftigten die 1996 noch am Markt tätigen reprivatisierten Unternehmen 94 230 Mitarbeiter und erzielten einen Umsatz von 13,9 Milliarden DM.[75] Qualitativ betrachtet handelte es sich bei fast allen der reprivatisierten Betriebe um eigentümergeführte Unternehmen und damit um klassische »Mittelständler«. Die strukturpolitischen Hoff-

71 Vgl. ebd., S. 18.
72 Bei den 1990 reprivatisierten Unternehmen lag die Umsatzsteigerung bis Ende 1996 bei 55,4 Prozent, bei den 1991 reprivatisierten bei 65,7 Prozent.
73 Vgl. Kaufmann: Die Situation der reprivatisierten Unternehmen, S. 23 f.
74 Vgl. ebd., S. 35 u. 43.
75 Vgl. ebd., S. 53.

nungen, die auf den Reprivatisierern lagen, konnten diese Unternehmen aber nicht erfüllen. Mit nicht einmal 100 000 Beschäftigten handelte es sich bei ihnen nicht um den Kern eines neuen (industriellen) Mittelstands in Ostdeutschland. Zum Vergleich: Allein die 1972 enteigneten Unternehmen hatten vor ihrer Enteignung ca. 500 000 Mitarbeiter beschäftigt. Die meisten der reprivatisierten Unternehmen waren auch in der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre noch mit ihrem wirtschaftlichen Überleben beschäftigt.[76] Sie spielten damit mehrheitlich nicht in der Liga des süddeutschen Mittelstands.

3. MBO und MBI als Schlüssel zum Erfolg?

Ein weiteres Mittel beim Aufbau mittelständischer Strukturen in Ostdeutschland konnte neben der Reprivatisierung in der Förderung von MBOs und MBIs bestehen. Bei MBOs musste der überwältigende Teil der Kaufenden per Definition aus Ostdeutschland stammen, bei MBIs hingegen eher aus Westdeutschland. Da MBO und MBI jedoch gleichermaßen zur Schaffung inhabergeführter Unternehmen führten, handelte es sich um Existenzgründungen im Mittelstand. Die bekanntesten Beispiele für MBOs in Ostdeutschland sind gewiss Florena und Rotkäppchen. Bei beiden handelt es sich jedoch nur bedingt um typische ostdeutsche MBOs, da für Florena die Kontakte zur Beiersdorf AG von großer Bedeutung waren, für Rotkäppchen das Engagement der Familie Eckes-Chantré.[77]

Die Dominanz dieser zwei Erfolgsgeschichten in der öffentlichen Wahrnehmung verdeckt den holprigen Start der meisten MBO-Konzepte in Ostdeutschland. Der Vorstand der Treuhandanstalt setzte das Thema in der Praxis erst relativ spät auf die eigene Agenda. Hinter diesem scheinbaren Manko steckte im Grunde eine erstaunliche ideologische Flexibili-

76 Vgl. ebd., S. 48.

77 Die Florena Cosmetic GmbH ist seit 2002 ein Tochterunternehmen der Beiersdorf AG. Die Familie Eckes-Chantré übernahm bereits bei der Privatisierung 1993 die Mehrheit der Anteile.

tät angesichts der akuten Notsituation der frühen 1990er-Jahre, da sich die Mittelstandsträume des Jahres 1990 nicht zu erfüllen schienen. MBO und MBI waren Anfang der 1990er-Jahre keine gänzlich neuen Konzepte und vor allem in den USA ein probates Mittel zur Nachfolgeregelung bei kleinen und mittleren Unternehmen. Von der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und Politikberatung wurden MBO/MBI für den postsozialistischen Raum jedoch als die schlechteste mögliche Form der Privatisierung betrachtet.[78]

Das ökonomische Ziel der Privatisierung bestand darin, einen Restrukturierungsprozess in der Wirtschaft anzustoßen: Unprofitable Unternehmen sollten entweder geschlossen oder modernisiert werden. Aber auch bislang profitabel arbeitende Unternehmen sollten durch einen Restrukturierungsprozess erst ihr volles Potenzial entfalten. Ein wichtiges Element bestand hierbei in der Durchführung notwendiger Investitionen zur Modernisierung des Anlageparks. Dies allein hätte jedoch aus Sicht der Forschung der 1990er- und auch noch der frühen 2000er-Jahre keineswegs den Erfolg der Restrukturierung bedeutet. Der Import westlicher Maschinen zur Modernisierung der Wirtschaft war von den Ländern des RGW bereits in den 1970er-Jahren intensiv praktiziert worden.[79] Im Endeffekt hatten diese Bemühungen zu einer Akkumulation von Auslandsschulden geführt, ohne die Produktivität der (mittel)osteuropäischen Wirtschaften spürbar zu verbessern. Restrukturierung musste daher neben dem Transfer von Kapital zwingend den Transfer von Management-Know-how miteinschließen. Dieses Know-how wurde von professionellen Beobachtern der Transformation nicht bei den Managern und leitenden Angestellten jener Staatsbetriebe vermutet, die für Außenstehende als Teil des Problems erscheinen mussten.[80]

Daher zeugt es von Pragmatismus, wenn der Vorstand der Treuhandanstalt Ideen zu MBO-Konzepten bereits früh auf die Liste der zu be-

78 Vgl. Kikeri/Nellis: Privatization in competitive sectors, S. 11–15.
79 Vgl. Besnik: Globalization.
80 Siehe als Beispiel aus dem Jahr 2005, in dem die Leitsätze der 1990er-Jahre vorsichtig infrage gestellt werden, Bayliss: Post-conflict Privatisation.

sprechenden Themen setzte. Als Diskussionspunkt taucht »MBO« zum ersten Mal auf der Vorstandssitzung vom 15. November 1990 auf.[81] Es gibt jedoch keinen Hinweis darauf, dass der Vorstand das Thema am 15. November tatsächlich besprochen hat. Neben akuten Notmaßnahmen wie der Gewährung eines Liquiditätskredits für Buna stand unter anderem die Privatisierung des Automobilwerkes in Eisenach auf der Liste der tatsächlich besprochenen Themen. Dies verweist auf die Problemlage der Treuhandanstalt: Angesichts der subjektiv unerwartet hohen Zahl der Probleme nach der Währungsunion war der Vorstand mit der Lösung kurzfristiger akuter Probleme beschäftigt. Auch das erfahrenste und eingespielteste Führungsteam westdeutscher Manager wäre mit der Aufgabe der Leitung der größten Industrieholding der Welt überfordert gewesen. Daher verblieb kaum Zeit für strategische und konzeptionelle Überlegungen, auch wenn diese für den Erfolg der Arbeit der Treuhandanstalt unerlässlich waren.

Die Treuhandanstalt hat in ihrer Öffentlichkeitsarbeit später suggeriert, bereits seit Herbst 1990 MBO-Privatisierungen gefördert zu haben.[82] Dieser Eindruck ist jedoch irreführend. Erst im Laufe des Jahres 1991 nahmen die Diskussionen um ein MBO-Konzept der Treuhandanstalt konkretere Formen an. Am 7. März 1991 wurde im Vorstand ein von Birgit Breuel und Karl Schirner eingereichter »MBO-Orientierungsrahmen« besprochen und schließlich angenommen.[83] In ihrem Konzeptpapier beschrieben Schirner und Breuel MBO und MBI als eine im Grundsatz »erwünschte Privatisierungsalternative«.[84] Für die Treuhand bestand bei einem MBO/MBI – wie bei allen anderen Privatisierungen – das Ziel darin, möglichst schnell den eigenen Anteil auf null zu reduzieren; der

81 Vgl. Themenkatalog für Vorstandssitzung am 15.11.1990, BArch Berlin, B 412/2548.
82 Vgl. Presseerklärung: Aktuelle Situation der durch Management-Buy-Out/Management-Buy-In (MBO/MBI) privatisierten Unternehmen, 5.5.1994, BArch Berlin, B 412/22608.
83 Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 7.3.1991, BArch Berlin, B 412/2565.
84 Orientierungsrahmen der Treuhandanstalt zur Veräußerung von Beteiligungsunternehmen an deren leitende Mitarbeiter (MBO), 27.2.1991, BArch Berlin, B 412/2565.

entsprechende Betrieb sollte en bloc verkauft werden, wodurch die Sanierungsaufgabe komplett in private Hände gegeben werden sollte.[85]

In Verbindung mit der Entflechtungsoffensive des Vorstands konnten jedoch auch Betriebsteile wie Bauabteilungen als eigenständige Unternehmensteile ausgegliedert und im Anschluss als MBO verkauft werden. Schirner und Breuel nannten darüber hinaus die Möglichkeit, MBO/MBI bei Gleichwertigkeit der Angebote gegenüber anderen Interessenten zu bevorzugen.[86] Die Bevorzugung eines staatssozialistischen Insiders gegenüber einem westlichen Interessenten stellt einen eindeutigen Bruch mit den Richtlinien der Weltbank und Empfehlungen internationaler Berater dar. Breuel und Schirner verbanden mit ihrer Initiative mehrere Ziele: Neben der Bewahrung von Wissen, Erfahrung und Kontakten leitender Angestellter sollte die Möglichkeit eines Management-Buy-outs die Motivation der Mitarbeiter erhöhen und letztlich die Bildung eines starken Mittelstands fördern.[87]

Für MBO/MBI-Vorhaben wurden in der Entscheidungsvorlage für den Vorstand der Treuhand mehrere Kriterien festgelegt, die über die reine Größenbeschränkung auf kleinere und mittlere Unternehmen hinausgingen. Die infrage kommenden Betriebe sollten auf stabilen Märkten tätig sein und geringen Ertragsschwankungen unterliegen. Die Produkte und Dienstleistungen des entsprechenden Unternehmens sollten möglichst hohe Cashflows generieren.[88] Dieses Kriterium berücksichtigte die Kapitalschwäche ostdeutscher Interessenten. Das Gegenteil zu den genannten Betrieben bilden Unternehmen mit langen Investitionsvorlaufzeiten, bevor die getätigten Investitionen tatsächlich zu neuen Umsätzen führen. Ein solch langer Atem konnte von MBO/MBI-Interessenten realistischerweise nicht erwartet werden. Bei der Ermittlung des Kaufpreises sollte es keine Vorzugsbehandlung Ostdeutscher geben.[89] Analog zum

85 Vgl. ebd.
86 Vgl. ebd.
87 Vgl. ebd.
88 Vgl. ebd.
89 Vgl. ebd.

Selbstverständnis der Treuhandanstalt als Verkaufsagentur und nicht als Gründeragentur waren ursprünglich keine Beratungsdienstleistungen für MBO/MBI-Interessenten vorgesehen. Dem Vorstand der Treuhandanstalt war klar, dass leitende ostdeutsche Angestellte nicht über nennenswertes Eigenkapital verfügten und daher auf die Kredite westdeutscher Banken angewiesen sein würden.[90] Es kam dem Vorstand nicht in den Sinn, dass selbst leitende Angestellte eines ostdeutschen Kombinats in der Regel über keine Erfahrung mit solcherlei Bittgängen verfügten, bei denen es darauf ankam, sich primär selbst zu vermarkten und weniger das Produkt oder die Dienstleistung, die angeboten werden sollte.

Zwar sah das Konzeptpapier für den Vorstand die Vermittlung von Ansprechpartnern in Banken vor. Diese theoretische Möglichkeit wurde kaum in der Praxis umgesetzt. Auf der Vorstandssitzung vom 25. November 1991 stand als Tagesordnungspunkt 6 »Das Mittelstandsprogramm der Treuhandanstalt« auf der Diskussionsliste. Das von Vorstandsmitglied Wolf Klinz am 20. November 1991 eingereichte Konzept zielte auf eine Systematisierung der einzelnen mittelstandspolitischen Maßnahmen der Treuhandanstalt. In dem Konzeptpapier heißt es:

> »Privatisieren heißt durch mittelstandsfreundliche, marktgerechte Gestaltung des Privatisierungsprozesses auch die Bildung kleiner und mittlerer Unternehmen im Interesse der Herausbildung eines *dauerhaft* leistungsfähigen und -starken Mittelstandes in den neuen Bundesländern zu fördern. Als eine Voraussetzung hierzu ist sicherlich eine markt- und wettbewerbsorientierte Entflechtung zu sehen […]. Wegen der Bedeutung sollen das Thema Mittelstand sowie alle weiteren, den Mittelstand berührenden Themen an einer Stelle innerhalb der Treuhandanstalt (Mittelstandsteam) in Zusammenarbeit mit den zuständigen Direktoraten gestaltet, begleitet, koordiniert und nach außen vertreten werden. Mit einem ›Mittelstandsbericht der Treuhandanstalt für 1991‹ soll aufgezeigt werden, welche mittelstandsfördernden Voraussetzungen in der Treuhandanstalt bisher geschaffen worden sind.«[91]

90 Vgl. ebd.

91 Das Mittelstandsprogramm der Treuhandanstalt – eine Projektbeschreibung, 20.11.1991, BArch Berlin, B 412/2616 (Hervorhebung im Original).

Ein verstärktes Monitoring und eine Analyse der vorhandenen Maßnahmen zur Mittelstandsförderung hätten ein wichtiger Schritt zur Qualitätskontrolle der mittelstandspolitischen Arbeit der Treuhandanstalt sein können. Wolf Klinz zog seine Vorlage jedoch wieder zurück. Dennoch kam es zu einer Diskussion des Themas.[92] Dies verdeutlicht, dass das Thema Mittelstand sich zwar regelmäßig auf der Agenda der zu besprechenden Themen befunden hat, es aber häufig zurückstecken musste angesichts scheinbar drängenderer Probleme der ostdeutschen Wirtschaft. Einfacher schien hier die Umsetzung konkreter Einzelmaßnahmen wie des »Mittelstandsexpreß 2000«. Das Programm zielte auf den schnellen Verkauf von ca. 2000 ehemaligen Betriebsferienheimen. Diese sollten nach Möglichkeit an Ostdeutsche verkauft werden. Jedoch kam es auch hier zu Verzögerungen. Die Entscheidungsvorlage für den Vorstand der Treuhandanstalt wurde mehrfach zurückgezogen.[93]

Für die Vorstandssitzung vom 3. Dezember 1991 reichte Birgit Breuel eine Entscheidungsvorlage zum Thema MBI ein. Die Vorlage wurde als Pilotprogramm mit einer Laufzeit bis Mai 1992 beschlossen. Das Kostenbudget für das MBI-Programm wurde mit einer Million DM veranschlagt.[94] Im gewissen Sinn stellte die von Birgit Breuel eingereichte Vorlage die logische Ergänzung zum MBO-Programm vom Frühjahr 1991 dar. Dieses nannte zwar auch explizit MBI, konzentrierte sich jedoch auf leitende Angestellte aus Ostdeutschland. Mit dem MBI-Programm sollten vorrangig westdeutsche Manager für den Kauf eines ostdeutschen Unternehmens interessiert werden, um so nicht nur zu Managern, sondern zu Eigentümern zu werden. Da der Kapitalaufwand zum Kauf eines mittelständischen Unternehmens in Ostdeutschland geringer war als bei einem florierenden süddeutschen Mittelständler, konnte ein MBI-Programm einen neuen Interessentenkreis erschließen, für den der Erwerb von Un-

92 Vgl. Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung vom 25.11.1991, BArch Berlin, B 412/2616.

93 Vgl. Grundsätze zur Privatisierung von Beherbergungsobjekten (Betriebsferienheime) »Mittelstandsexpreß 2000«, 19.11.1991, BArch Berlin, B 412/2617.

94 Vgl. Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 3.12.1991, BArch Berlin, B 412/2617.

ternehmenseigentum in seiner Heimatregion unmöglich oder zumindest wesentlich schwerer zu realisieren war.

In der Entscheidungsvorlage für den Vorstand der Treuhandanstalt wurde eine Anzahl von 5000 Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern genannt, die sich besonders für MBIs, aber auch MBOs eignen würden.[95] Als Ideal nannte Frau Breuel eine Kombination aus MBO/MBI-Interessenten, womit die entsprechenden Unternehmen auch zu Symbolen der Deutschen Einheit hätten werden können. Um MBI-Interessenten in Westdeutschland zu gewinnen, sah das Papier von Birgit Breuel eine sofortige Pressekampagne vor. Neben Anzeigen in Tageszeitungen sollte der Vorstand Pressetermine zum Thema organisieren. Die Vorauswahl der Interessenten sollte durch eine externe, von der Treuhandanstalt beauftragte Personalagentur erfolgen. Nach dieser Vorauswahl sollten alle Interessenten nach Berlin eingeladen und umfassend über den Bestand an Treuhandunternehmen, potenzielle Kapitalgeber und Fördermittel informiert werden. Die Treuhandanstalt bemühte sich aktiv darum, in- und ausländische Kapitalbeteiligungsgesellschaften ausfindig zu machen und in Kontakt mit MBI-Interessenten zu bringen. Die Kapitalgeber sollten aktiv von der Treuhandanstalt dabei unterstützt werden, neue Fonds für Erwerbungen in Ostdeutschland zu gründen.[96]

Dieser Enthusiasmus des Vorstands besitzt einen gewissen Beigeschmack. Positiv formuliert könnte der Elan als Ausdruck eines Zugewinns an Professionalität betrachtet werden. Negativ gesehen ist er Ausdruck eines impliziten Zweiklassensystems. Mit dem MBI-Programm sollten Manager aktiv gefördert werden, die in einem kapitalistischen System bereits Karriere gemacht hatten und eigentlich über das nötige Wissen und den nötigen Habitus verfügten, um erfolgreich unternehmerisch tätig zu sein. Ostdeutschen, die solche Hilfe weit mehr nötig hatten, wurde sie verweigert oder nur unter erschwerten Bedingungen gewährt. Die Sprache der MBO-Vorlage war eine andere als der MBI-Vorlage. Ohne

95 Vgl. Arbeitsprogramm »MBI«, 28.11.1991, BArch Berlin, B 412/2617.
96 Vgl. ebd.

dem Vorstand eine bewusste Diskriminierung zu unterstellen, mussten Ostdeutsche hierdurch indirekt benachteiligt werden. Aufgrund der »Schocktherapie«, die die Treuhandanstalt im Endeffekt vollzog, konnte sie nur in Ausnahmen mit westdeutschen Kapitalgebern und Managern auf Augenhöhe kommunizieren. Trotz dieser indirekten Benachteiligung Ostdeutscher bleibt der Pragmatismus des Vorstands der Treuhandanstalt. Hätte er dogmatisch gehandelt, hätte er das Thema MBO nie auf die Agenda gesetzt. Im Sommer 1992 beschloss der Vorstand zum ersten Mal eine Art *affirmative action* für Ostdeutsche. Der neue Privatisierungsgrundsatz lautete: »[B]ei Gleichwertigkeit der Angebote gilt: MBO vor Mittelständler, Mittelständler vor Großunternehmen.«[97]

Im Jahr 1992 gab es darüber hinaus Versuche des Vorstands, die offene Flanke der mangelnden Beratungsangebote für ostdeutsche Existenzgründer zu schließen. Die Prämisse hierbei war jedoch wie zuvor, dass die Treuhandanstalt diese Dienstleistung für Ostdeutsche nicht selbst wahrnehmen könne, sondern an externe Dienstleister auslagern müsse. Es war naheliegend, die Industrie- und Handelskammern für diese Aufgabe zu gewinnen. Ein wesentlicher Hintergrund dieser Initiative lag gewiss auch in der anhaltenden Kritik der Öffentlichkeit an der Privatisierungspraxis der Treuhandanstalt, gerade auch an ihrer Mittelstandspolitik. Von nicht wenigen Kommentatoren wurde diese als »mittelstandsfeindlich« und zu entgegenkommend gegenüber den Interessen von westdeutschen Großkonzernen dargestellt. Am bezeichnendsten ist hier die Kritik des Leiters des Bundeskartellamts, Wolfgang Kartte, aus dem Jahr 1992.[98]

Im Sommer 1992 kam es zu mehreren Gesprächen zwischen dem Vorstandsmitglied der Treuhand, Klaus-Peter Wild, und Vertretern der IHK Berlin. In einem Gespräch am 24. September 1992 vereinbarten beide Seiten die Einrichtung eines Pilotprojekts für MBO-Interessenten, das später in das Beratungsangebot aller ostdeutschen IHKs überführt wer-

97 Nachteilsausgleich der ostdeutschen Bürger aus Sicht der THA, 18.6.1992, BArch Berlin, B 412/22605.

98 Vgl. Treuhandanstalt/Kartellamt: Mittelstand wird benachteiligt – Birgit Breuel wehrt sich gegen Karttes Vorwürfe, in: Handelsblatt vom 19.5.1992, S. 7.

den sollte.[99] Im Ergebnisprotokoll eines Gesprächs bei der Industrie- und Handelskammer Berlin am 10. August 1992 heißt es in den Unterlagen Wilds:

> »Ein wichtiges politisches Ziel in den neuen Bundesländern ist der Aufbau eines leistungskräftigen Mittelstandes. Hierzu trägt die Treuhandanstalt neben der Entflechtung von Unternehmen und der Schaffung mittelständischer Einheiten insbesondere durch die Privatisierung mittels Management-Buy-out und -Buy-in (MBO, MBI) bei. Die Erfahrungen der Treuhandanstalt zeigen jedoch, daß es für diese Vorhaben bei der Konzepterarbeitung und der anschließenden Verwirklichung teilweise nicht unerhebliche Probleme gibt. Die Treuhandanstalt wählt die Käufer sorgfältig aus und prüft deren Konzepte im Rahmen ihres gesetzlichen Auftrages und ihrer tatsächlichen Möglichkeiten. Diese sind jedoch schon wegen der gleichzeitigen Verkäuferfunktion der Treuhandanstalt begrenzt. Die eigentliche Existenzgründungsberatung sollte daher durch Dritte erbracht werden. Dazu können auch die Industrie- und Handelskammern einen Beitrag leisten. Er besteht insbesondere in Informationen zur Erarbeitung einzelner Planungsschritte beim Aufbau bzw. der Fortführung eines Betriebes. Die Kammern können und wollen aber weder unternehmerisches Risiko noch einzelne unternehmerische Funktionen der MBO-MBI-Kandidaten übernehmen. In Detailfragen und für vertiefende Beratungen müssen sich die MBO-Übernehmer Spezialisten zur Konzepterarbeitung etc. ›einkaufen‹. Die Kammern sind bereit, hier auf Anforderung vermittelnd tätig zu werden.«[100]

Die Reaktionen der IHK Berlin auf das Anliegen des Treuhandvorstandes wirken nicht unbedingt überschwänglich. Ähnlich wie der Vorstand der Treuhandanstalt selbst sah sich die IHK Berlin zu nicht wesentlich mehr als zur Vermittlung von Ansprechpartnern bereit. Die wertvollsten Zugeständnisse der IHK Berlin lagen im Spätsommer 1992 in der Veranstaltung von Sprechtagen für MBO-MBI-Interessenten und der Moderation

99 Vgl. Vermerk Gespräch mit Herrn Strauch, Industrie- und Handelskammer Berlin, am 24.9.1992, Thema MBO-Initiative der IHK Berlin, 29.9.1992, BArch Berlin, B 412/22604.

100 Management-buy-out/buy-in-Service – Ergebnis eines Gespräches mit der Industrie- und Handelskammer zu Berlin am 10.8.1992, 21.9.1992, BArch Berlin, B 412/22604.

eines Erfahrungsaustauschs unter Eigentümern bereits per MBO/MBI-Verfahren privatisierter Unternehmen.[101] Trotz dieser Maßnahmen bleibt der Eindruck, dass MBO/MBI nicht zu den absoluten Kernthemen im Selbstverständnis der IHK Berlin gehörten. Es gibt keinen Hinweis darauf, warum ausgerechnet die IHK Berlin als Partnerin für das Pilotprojekt gewählt wurde. Es scheint jedoch logisch, dass hier eine grundsätzliche Kooperationsbereitschaft vorlag. Die Reserviertheit der IHK Berlin muss nicht zwangsläufig an einem Desinteresse am ostdeutschen Unternehmertum gelegen haben. Sie kann auch in der Art und Weise begründet liegen, wie der Vorstand der Treuhandanstalt versucht hat, sich des Themas selbst zu entledigen.

Hintergrund könnte auch ein Brief der IHK Berlin an Birgit Breuel vom 6. Juli 1992 gewesen sein, in dem der Vorstand der IHK Berlin die Entscheidungsträger der THA um den Erhalt der Vielschichtigkeit der Ost-Berliner Industrielandschaft bat. Die starke Kritik an der Arbeit der Treuhandanstalt wurde durch äußerst diplomatische Formulierungen in Verbindung mit einem Kooperationsangebot abgemildert. Kern der Kritik war, dass die Treuhandanstalt sich vor allem um monostrukturelle Räume Ostdeutschlands kümmere. Um den Zustand der Ost-Berliner Wirtschaft sei es jedoch keineswegs besser bestellt, auch wenn ein alles dominierendes Großunternehmen in Ost-Berlin fehle. Ähnlich wie zuvor der Leiter des Bundeskartellamts unterstellten die Autoren des Briefes der Treuhandanstalt, mit der Maximierung des Verkaufserlöses falsche Anreize zu setzen. Besonders in Berlin ziehe ein solcher Ansatz vor allem Grundstücksspekulanten an und keine Investoren, die an der Sicherung von wirtschaftlicher Substanz und Arbeitsplätzen interessiert seien.[102]

Im Sommer 1992 konstituierte sich die Treuhand-interne »Projektgruppe Mittelstand«, mit deren Gründung die von Wolf Klinz bereits im Herbst 1991 erarbeiteten Maßnahmen zur Qualitätssicherung schritt-

101 Vgl. ebd.
102 Vgl. Brief der IHK Berlin an Birgit Breuel, 6.7.1992, BArch Berlin, B 412/22604.

weise umgesetzt wurden.[103] In der Projektgruppe wurden Einzelmaßnahmen der Mittelstandsförderung besprochen und weiterentwickelt, wie der »Mittelstandsexpreß 2000« oder »Mittelstandsorientierte Öffentlichkeitsarbeit«.[104] Auf der zweiten Sitzung am 16. September 1992 wurde schließlich doch der Ausbau von Treuhand-eigenen Beratungsangeboten für Mittelstandsprivatisierungen diskutiert. Auf der Tagesordnung standen die Einrichtung eines »Mittelstandstelefons« sowie die Ausrichtung von »Mittelstandssprechtagen«.[105] Im Laufe des Sommers 1992 entstand ein Bericht, der alle Informationen zu bereits durchgeführten Mittelstandsprogrammen und solchen, die sich noch in der Planung oder Umsetzung befanden, bündelte.[106] Hiermit lagen nach etwas mehr als zwei Jahren Existenz der Treuhandanstalt als Privatisierungsanstalt leidlich belastbare Verwaltungsstrukturen für eine koordinierte Mittelstandspolitik vor.

Die Verbesserung der internen Arbeitsabläufe in der Treuhandanstalt sorgte nicht für ein Abreißen der öffentlichen Kritik. Diese musste natürlicherweise zeitlich verzögert wirken. Auch wenn im Sommer 1992 vieles besser lief als im Sommer 1990 oder 1991, hatte sich in den zwei Jahren viel Unmut angestaut, der sich umso heftiger entlud. Vor allem die Kritik des Leiters des Bundeskartellamts, Wolfgang Kartte, hatte in der Bundesregierung für eine gewisse Alarmstimmung gesorgt, was die Mittelstandspolitik der Treuhand betraf. Am 29. Mai 1992 erhielt Wolf Klinz vom Bundeswirtschaftsminister eine Einladung, sich für den 22. Juni zu einer Sitzung mit Kartte im Ministerium einzufinden.[107] Seine Kritik hatte Kartte nicht nur öffentlich auf Presseterminen bekundet, sondern auch direkt gegenüber Bundeswirtschaftsminister Jürgen Möllemann.

103 Vgl. Ergebnisprotokoll der Sitzung »Projektgruppe Mittelstand« vom 20.8.1992, 31.8.1992, BArch Berlin, B 412/22604.

104 Ebd.

105 Tagesordnung 2. Sitzung Projektgruppe Mittelstand 16.9.1992, BArch Berlin, B 412/22604.

106 Vgl. Projekt »Mittelstand«, 30.7.1992, BArch Berlin B 412/22604.

107 Vgl. Brief des Bundesministers der Wirtschaft an Wolf Klinz, 29.5.1992, BArch Berlin, B 412/22605.

In seinem Schreiben an Minister Möllemann vom 24. April 1992, teilte der Präsident des Bundeskartellamts mit:

> »In den neuen Bundesländern gibt es viel zu wenig mittelständische Unternehmen. Einer der Gründe dafür liegt in der Privatisierungspolitik der Treuhandanstalt (THA). Das Treuhandgesetz verpflichtet die THA, ›die Strukturanpassung der ostdeutschen Wirtschaft an die Markterfordernisse zu fördern […]. Aus dieser Marktstrukturverantwortung heraus müßte die THA dafür sorgen, daß eine ausgewogene Mischung aus kleinen, mittleren und großen Unternehmen entsteht und mittelständische Unternehmen bei der Privatisierung zum Zuge kommen […]. Faktisch begünstigt die THA aber die Großunternehmen. Darüber klagen auch viele mittelständische Unternehmer und Sprecher der mittelständischen Verbände. Das Bundeskartellamt hat daher führende Repräsentanten der THA immer wieder auf die große Bedeutung der mittelständischen Unternehmen für die wirtschaftliche Gesundung Ostdeutschlands hingewiesen und sie aufgefordert, bei der Privatisierung mehr als bisher für den Mittelstand zu tun.«[108]

Die Kritik Karttes bezog ihre Kraft nicht nur daraus, dass er als parteipolitisch neutraler und kompetenter Gralshüter eines der wesentlichen Pfeiler der sozialen Marktwirtschaft gelten musste. Er bezog sich in seinem Schreiben – wie in seinen öffentlichen Äußerungen – auf Insiderkenntnisse aus dem Führungskreis der Treuhandanstalt:

> »Am 10. April habe ich mit Herrn van Scherpenberg und den Leitern aller Treuhandniederlassungen in den neuen Bundesländern dieses Thema erneut aufgegriffen und eingehend diskutiert. Dabei haben mir die Niederlassungsleiter bestätigt, daß sie einen leistungsfähigen Mittelstand für den Aufschwung in Ostdeutschland für unverzichtbar halten und es sehr wichtig sei, seine Entwicklung nach Kräften zu fördern. Zugleich haben sie aber gesagt, daß sie sich in konkreten Privatisierungsfällen regelmäßig für den meistbietenden Kaufinteressenten entscheiden würden. Nur in dem Maße, in dem die Kaufinteressenten Arbeitsplatz- und Investitionszusagen abgäben, sei die THA bereit, beim Kaufpreis Zugeständnisse zu machen.

108 Brief des Präsidenten des Bundeskartellamts, Kartte, an Minister Möllemann, 24.4.1992, BArch Berlin, B 412/22605.

> Diese Praxis der THA, die zudem eine indirekte Subventionierung der Arbeitsplatz- und Investitionsrisiken bedeutet, begünstigt die Großunternehmen. Sie liegen mit ihren Preisangeboten fast immer über den Geboten ihrer mittelständischen Konkurrenten. Daß diese Praxis die Herausbildung mittelständischer Strukturen in Ostdeutschland behindert, wurde von meinen Gesprächspartnern in der THA auch nicht bestritten. Sie sagten aber, daß sie ohne hinreichend plausible Kriterien, die für eine Vergabe an Mittelständler sprächen, gegenüber dem Bundesminister der Finanzen und dem Bundesrechnungshof nicht bestehen könnten.«[109]

Die Kritik Karttes war somit ebenso eine Kritik an der Treuhandanstalt wie am CSU-geführten Bundesfinanzministerium. Die Zuordnung der Treuhandanstalt zum Finanz- statt zum Wirtschaftsministerium war bereits 1990 unter anderen von Christa Luft kritisiert worden. Hierbei spielte der Gedanke eine Rolle, dass das Finanzministerium qua Definition ein primäres Interesse an fiskalpolitischen Überlegungen habe, das Wirtschaftsministerium hingegen an strukturpolitischen. Die Gründe für die letztliche Unterordnung unter das Finanzministerium müssen im Detail offen bleiben. Die Entscheidung wird aber nicht ohne parteitaktische Überlegungen vonstattengegangen sein. Das Wirtschaftsministerium wurde von der FDP kontrolliert, das Finanzministerium von der CSU. Die Betonung des strukturpolitischen Aspekts der Arbeit der Treuhandanstalt wäre zugleich ein Eingeständnis gewesen, dass sich eine Volkswirtschaft nicht en passant privatisieren lässt.

Am 14. Mai 1992 schrieb Birgit Breuel einen Antwortbrief an Wolfgang Kartte, in dem Enttäuschung und Verbitterung mitschwingen:

> »[D]er Chor der Kritiker an der Arbeit der Treuhandanstalt ist vielfältig, die Töne sind meist schrill und das Urteil pauschal und ohne Berücksichtigung der besonderen Bedingungen, unter denen die Treuhandanstalt arbeiten muß. Sie waren bisher einer der wenigen, die sich an diesem Konzert nicht beteiligt haben […]. Ich finde es erstaunlich, daß Ihre Initiative – zumindest im Echo der Presse – den Eindruck erweckt, die Treuhandanstalt berücksichtige die Interessen des Mittelstandes

109 Ebd.

> nicht und bevorzuge bei der Privatisierung ›die bundesdeutschen Großunternehmen. Der Mittelstand bleibt außen vor‹. Vor dem Hintergrund der auch Ihnen bekannten Fakten halte ich dies für einen nicht gerechtfertigten und wirklich die Investoren nicht ermunternden Vorwurf.«[110]

Im weiteren Verlauf ihres Schreibens ging Birgit Breuel jedoch kaum auf die eigentlichen Vorwürfe und Argumente Karttes ein, sondern beschrieb das – aus ihrer Sicht – umfangreiche Programm zur Mittelstandsförderung und die weitreichenden Kompetenzen der Niederlassungen bei Privatisierungsfragen kleiner und mittlerer Unternehmen. Einen besonderen Fokus legte sie auf die Aufspaltung der Kombinate in möglichst viele kleine Unternehmenseinheiten. Nur der konsequenten Aufspaltung der Großunternehmen sei es zu verdanken, dass es bislang zu 1200 MBOs gekommen sei. Darüber hinaus seien 80 Prozent aller westdeutschen Käufer dem Mittelstand zuzurechnen.[111]

Auch wenn sich zumindest Teile des Vorstands der Treuhandanstalt bereits im Herbst 1990 der Chancen eines MBO-Programms für Ostdeutschland bewusst waren, sorgte die Notwendigkeit eines umfassenden Krisenmanagements dafür, dass es erst im Frühjahr 1991 zu ersten konzeptionellen Überlegungen kam. Laut Angaben der Treuhandanstalt kam es insgesamt zu 3000 MBOs/MBIs.[112] Diese Zahl bewegt sich etwa auf dem Niveau der Mitte der 1990er-Jahre noch aktiven reprivatisierten Unternehmen. Somit konnten MBOs/MBIs und reprivatisierte Unternehmen zusammengenommen die 1972 enteigneten Betriebe des Mittelstands nur zur Hälfte ersetzen. Dies verdeutlicht das Ausmaß der strukturpolitischen Probleme in Ostdeutschland nach der Wiedervereinigung. Häufig handelte es sich bei MBO-Privatisierungen um eine Art »Notlösung«, den letzten Ausweg vor der Liquidation eines Betriebes. Diese Sichtweise findet sich selbst in treuhandnahen Publikationen.[113] Dies deckt sich mit

110 Brief von Birgit Breuel an Prof. Wolfgang Kartte, 14.5.1992, BArch Berlin, B 412/22605.
111 Vgl. ebd.
112 Vgl. Schroeder-Hohenwarth/Eulenburg: Schnell privatisieren, S. 55.
113 Vgl. ebd.

der Wahrnehmung der Betroffenen. Zumindest in den für sie verantwortlichen Niederlassungen wurde MBO-Interessenten häufig zu verstehen gegeben, dass es sich bei ihrem Vorhaben um die letzte Chance handeln würde, die Existenz des Unternehmens fortzuführen.[114]

Trotz dieser widrigen Umstände lag die Konkursrate der im MBO/MBI-Verfahren privatisierten Betriebe nicht über vergleichbaren westdeutschen Zahlen.[115] Ein wichtiger Grund hierfür waren das hohe Engagement der Unternehmer und ihre intimen Kenntnisse der Stärken und Schwächen ihres Unternehmens.[116] Dies half in vielen Fällen über mangelndes westliches Management-Know-how und Kapitalschwäche hinweg. Der Anteil der MBO/MBI-Unternehmen an allen kleinen und mittelständischen Unternehmen in Ostdeutschland lag Mitte der 1990er-Jahre bei nicht viel mehr als 0,5 Prozent. Ähnlich wie die reprivatisierten Unternehmen beschäftigten sie jedoch mit im Schnitt 80 Mitarbeitern wesentlich mehr Personal als ein Drogeriegeschäft oder kleines Handwerksunternehmen.[117] Darüber hinaus standen relativ viele von ihnen im überregionalen Wettbewerb. Trotz der begrenzten Zahl der so zustande gekommenen Privatisierungen handelte es sich damit um ein relativ erfolgreiches Modell, das bei entschiedenerer und früherer Förderung eine noch größere Wirkung hätte entfalten können.

114 Vgl. Interview mit Tilo Vogel, Gesellschafter der Imprägnierwerk Wülknitz GmbH in Wülknitz, 21.2.2018.

115 Vgl. Schroeder-Hohenwarth/Eulenburg: Schnell privatisieren, S. 55.

116 In 66 Prozent der Fälle hatten Manager »ihr eigenes« Unternehmen gekauft, in 14 Prozent der Fälle hatten ostdeutsche Manager ein anderes ostdeutsches Unternehmen gekauft, in 20 Prozent der Fälle kam der Kauf eines Unternehmens unter beträchtlicher Beteiligung westdeutscher Kapitalgeber und Manager zustande. Siehe Bös: Privatization, S. 190.

117 Vgl. ebd.

4. Experiment Management-KG

Ein Defizit der Treuhandanstalt bestand darin, dass sie den Betriebsleitern kein westliches Management-Know-how vermitteln konnte und in den Augen der Vorstandsmehrheit auch nicht sollte. Je länger ein Unternehmen jedoch im Portfolio der Treuhand verblieb, desto größer wurde der Verlust an Wettbewerbsfähigkeit und desto unwahrscheinlicher die Privatisierung. Um diesem Missstand zu begegnen, beschloss der Vorstand der Treuhandanstalt Anfang 1992 die Einrichtung von sogenannten Management-KGs.[118] Diese sollten vor allem aus größeren mittelständischen Industrieunternehmen mit mehreren Hundert Beschäftigten bestehen. Hierfür sollten die Niederlassungsleiter in Absprache mit den Branchendirektoraten Vorschläge unterbreiten. Alle Unternehmen sollten sanierungsfähig, die Privatisierung jedoch fraglich erscheinen.[119]

Die Leitung einer jeden Management-KG, die stets aus mehreren Unternehmen bestand, sollte einem erfahrenen Sanierer übertragen werden, der bei den ihm anvertrauten Unternehmen den wirtschaftlichen Turnaround schaffen sollte. Das Ziel der Arbeit in den Management-KGs bestand weiterhin in der Privatisierung der Unternehmen. Die Management-KGs funktionierten daher als eine Art Subholding der Treuhandanstalt. Für die Treuhandanstalt hatte dies den Vorteil, dass sie nur indirekt in die intensiven Sanierungsbemühungen des Managements involviert war. Somit konnte dem Vorstand kein Abweichen von der offiziellen Doktrin vorgeworfen werden. Durch den Fokus auf eine begrenzte Anzahl mittelständischer Unternehmen blieb das finanzielle Risiko überschaubar und es bot sich die Möglichkeit, hierdurch auf Kritik an der Arbeit der Treuhandanstalt einzugehen und ein Zeichen des guten Willens zu senden.

Zwischen Frühjahr 1992 und Jahresanfang 1993 entstanden fünf Management-KGs aus dem Portfolio der Treuhandanstalt. Zwei von ihnen, die Horst Plaschna und Co. MKG sowie die H.W. Urban GmbH

118 Vgl. Brief Birgit Breuels an den Vorstand, die Niederlassungsleiter und den Leitungsausschuss, 17.3.1992, BArch Berlin, B 412/3175.

119 Vgl. ebd.

und Co. KG, entstanden bereits im zweiten Quartal 1992. Die restlichen drei Management-KGs wurde im ersten Quartal 1993 gegründet.[120] Die Treuhandanstalt gewann für die Aufgabe verdiente Industriemanager aus Westdeutschland und signalisierte damit der Öffentlichkeit, dass sie auch noch 1992/93 in der Lage war, Spitzenpersonal zu gewinnen. Der prominenteste Manager, den die Treuhand engagierte, war Horst W. Urban, bis 1991 Vorstandsvorsitzender der Continental AG.

Aufgrund der Bündelung mehrerer Unternehmen in einer Management-KG handelte es sich bei den Holdings selbst um Großunternehmen mit jeweils mehreren Tausend Angestellten. So beschäftigte die von Horst Plaschna geleitete Management-KG zum 1. Januar 1993 7800 Mitarbeiter, die von Horst W. Urban geführte Management-KG 5698. Das Portfolio der zum 1. Januar 1993 gegründeten EREL Verwaltungs GmbH und Co. Management KG umfasste 5294 Beschäftigte. Bei der EFBE Verwaltungs GmbH und Co. Management KG sowie der Schröder & Partner Management KG lagen die Zahlen mit 4303 und 3817 Angestellten etwas niedriger.[121] Insgesamt beschäftigten alle Management-KGs zum Jahresanfang 1993 somit knapp 27 000 Mitarbeiter. Diese Zahl verdeutlicht, dass es sich bei den Management-KGs um ein Experiment handelte. Aufgrund der notwendigen Sanierungsmaßnahmen in allen in den Management-KGs versammelten Unternehmen konnte von einem Erfolg gesprochen werden, wenn die Beschäftigtenzahlen kurz- und mittelfristig stabil blieben und nicht weiter sanken.

Erst nach einer Stabilisierung der Umsätze und dem zunehmenden Erfolg neuer Produktlinien, war bei den beteiligten Unternehmen in der langen Frist ein Beschäftigungsaufbau als Best-Case-Szenario zu erwarten. Mit niedrigen fünfstelligen Beschäftigtenzahlen befanden sich die Management-KGs von ihrer Bedeutung für den Aufbau mittelständischer Strukturen in Ostdeutschland her weit unter dem Niveau von MBOs/MBIs und Reprivatisierungen. Gemein war allen drei Instrumenten, dass sie vor

120 Vgl. Monatsbericht Mai 1994 der Treuhandanstalt, BArch Berlin, B 412/24127.
121 Vgl. Statistisches Material der Treuhandanstalt zu Management-KGs, BArch Berlin, B 412/9401.

allem Industrieunternehmen betrafen, die hierdurch als Kern eines neuen industriellen Mittelstands in Ostdeutschland erhalten werden sollten.

Angesichts der Kombination aus einer letztlich überschaubaren Anzahl an Unternehmen mit wenigen Zehntausend Beschäftigten und einem prominenten Management lag der Verdacht nahe, die Management-KGs seien Prestigeprojekte des Vorstands der Treuhandanstalt und könnten aus diesem Grund gar nicht scheitern. Eher würde der Vorstand neues Geld für die Sanierung nachschießen, anstatt einen Gesichtsverlust in Kauf zu nehmen. Solch ein Gedankengang musste Begehrlichkeiten wecken. Diese erwuchsen primär vonseiten der sächsischen Landespolitik.

Der sächsische Staatsminister für Wirtschaft und Arbeit, Kajo Schommer, wandte sich am 16. August 1993 mit einem Brief an Birgit Breuel:

> »[D]ie Sanierung von kurzfristig nicht zu privatisierenden Treuhandunternehmen durch Management-KGs hat sich, so weit es von hier aus beurteilt werden kann, bislang insgesamt bewährt. […] Die auf Management-KGs übertragenen Treuhand-Betriebe haben also gute Chancen, sich zu wettbewerbsfähigen Unternehmen zu entwickeln und einen Käufer zu finden. Weit weniger gut sind dagegen die Chancen der Unternehmen, die bislang nicht in Management-KGs eingebracht wurden. Wir haben also heute bei den zu sanierenden Treuhand-Unternehmen eine Zwei-Klassen-Gesellschaft. Kriterien für die Zuordnung zur einen oder zur anderen Klasse sind dabei nicht erkennbar. Meines Erachtens müssen alle als sanierungsfähig eingestuften Treuhand-Unternehmen die gleich guten Rahmenbedingungen erhalten. Wenn ein Unternehmen als sanierungsfähig eingestuft wird und nicht kurzfristig privatisiert werden kann, sollte es daher zur Durchführung der Sanierung in eine Management-KG oder eine vergleichbare privatrechtliche Gesellschaft eingebracht werden. Ich bitte Sie deshalb, für die zwischen der Treuhandanstalt und ATLAS übereinstimmend als sanierungsfähig eingestuften Unternehmen weitere Management-KGs in Sachsen zu errichten. Kurzfristig sollten für die in der Anlage zusammengestellten sächsischen Unternehmen Management-KGs geschaffen werden. Selbstverständlich können diese Vorschläge nicht abschließend sein.«[122]

122 Brief Kajo Schommers an Birgit Breuel, 16.8.1993, BArch Berlin, B 412/9460. Die Abkürzung ATLAS bedeutete: »Ausgesuchte Treuhandunternehmen vom Land angemeldet zur Sanierung«.

Der sächsische Wirtschaftsminister galt in der Öffentlichkeit als Kritiker der Arbeit der Treuhandanstalt Das von ihm in seinem Brief erwähnte landeseigene ATLAS-Programm diente der langfristigen Sanierung ausgewählter Unternehmen, die von der Landesregierung als regional strukturbestimmend erachtet wurden. Der in seinem Brief geäußerte Vorwurf wog schwer: Die Treuhandanstalt schaffe mit den Management-KGs eine Art institutionalisierte Diskriminierung unter den ihr anvertrauten Unternehmen. Er sah hierin jedoch eine Möglichkeit, offensiv für sein eigenes Anliegen zu werben: Wenn der Vorstand es als richtig erachte, einen kleinen Teil der als sanierungsfähig eingestuften Unternehmen zu sanieren, wieso sollte er dann nicht eine Sanierung aller sanierungsfähigen Unternehmen übernehmen?

Mit dem Experiment Management-KG hatte der Treuhandvorstand somit die ideologische Büchse der Pandora einen Spalt breit geöffnet und trachtete nun danach, diesen Spalt nicht größer werden zu lassen. Erwartungsgemäß wies Birgit Breuel die Vorwürfe Kajo Schommers zurück. Alle Treuhandunternehmen würden gleich und gerecht behandelt.[123] Offiziell bedeutete die Gründung der Management-KGs kein Abweichen von der Linie »Privatisierung ist die beste Sanierung«. Der sächsische Wirtschaftsminister dürfte realistischerweise auch keine Änderung der grundsätzlichen Haltung der Präsidentin der Treuhandanstalt erwartet haben. Hierdurch war jedoch ebenfalls klar, dass es sich bei den Management-KGs um ein Prestigeprojekt handelte, das gleichzeitig einen experimentellen Charakter hatte.

Die Arbeit der Management-KGs endete nicht mit der Arbeit der Treuhandanstalt im Dezember 1994. Die Sanierung und Privatisierung vieler der in den KGs gesammelten Unternehmen zog sich die 1990er-Jahre über hin. Die Aufsicht ging daher von der Treuhandanstalt auf die Beteiligungs-Management-Gesellschaft Berlin (BMGB) über. Der Einsatz bundesdeutscher Top-Manager in den Management-KGs erfolgte nicht

123 Vgl. Antwortbrief Birgit Breuels an Karl Josef Schommer, 2.9.1993, BArch Berlin, B 412/9460.

auf Pro-bono-Basis.[124] Die Treuhand und die BMGB zahlten marktgerechte Gehälter. Unter dem Einsatz hoher Personalkosten erhielten ostdeutsche mittelständische Unternehmen somit Zugang zu Management-Know-how und Netzwerken, den ihnen die Treuhandanstalt allein aus Personalmangel sonst nicht hätte bieten können und in dessen Genuss andere ostdeutsche mittelständische Unternehmen nie gekommen sind. Auch ein generisches mittelständisches Unternehmen in Westdeutschland hätte den ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der Continental AG nicht über mehrere Jahre hinweg beschäftigen können. Auch wenn die Treuhandanstalt hohe Beträge für externe Berater aufgewandt hat, so waren deren Einsätze in den Unternehmen vor Ort häufig nur von kurzer Dauer. Bei den Management-KGs stand das Wissen westlicher Manager den betreffenden Unternehmen über mehrere Jahre hinweg zur Verfügung.

Trotz des hohen finanziellen Aufwands vonseiten der Treuhandanstalt und des Prestigecharakters der Management-KGs ist das Urteil der Forschung über die operative Arbeit der Subholdings geteilt. Die Treuhand investierte allein bis Jahresende 1994 einen Milliardenbetrag in die Management-KGs.[125] Dies waren ganz andere Größendimensionen als bei den Mittelstandsprogrammen aus dem Jahr 1991. Zum Vergleich: Das am 3. Dezember 1991 im Vorstand der Treuhandanstalt diskutierte und beschlossene MBI-Konzept sah ein Budget von einer Million DM von Dezember 1991 bis Mai 1992 vor. Die erste Subholding beendete ihre Arbeit im April 1996. Dies bedeutete jedoch nicht, dass alle Unternehmen erfolgreich privatisiert waren. Vier von neun Unternehmen der Subholding konnten vor deren Auflösung nicht privatisiert werden und gelangten wieder in die Obhut der BMGB. Die Anfang 1993 gegründete Schröder & Partner Management KG konnte bis September 1995 nur zwei von insgesamt 18 Firmen verkaufen. Der Verkauf der zwei Firmen hatte Investitionszusagen in Höhe von 12,4 Millionen DM erbracht und 407 Arbeitsplätze gesichert.[126]

124 Vgl. Cassell: How governments privatize, S. 44 f.
125 Vgl. Bös: Privatization, S. 188 f.
126 Vgl. ebd.

5. Birgit Breuel und der Mittelstand

Der Vorstand der Treuhandanstalt befand sich stets in einem Spannungsfeld zwischen Sanierung und rascher Privatisierung. Der Schwerpunkt lag in der Regel auf Letzterer. Möglichst schnell, möglichst viele Unternehmen zu privatisieren sollte das Ziel der Arbeit der von Rohwedder und Breuel geleiteten Treuhandanstalt sein. Die Treuhandanstalt musste sich möglichst schnell überflüssig machen, um das Entstehen einer neuen Wirtschaftsbürokratie in Deutschland zu verhindern. Aus Sicht der Verantwortlichen in Bundesregierung und Treuhandvorstand hätte die Treuhandanstalt zu einer Art Industrieministerium mutieren und damit vermeintlich die soziale Marktwirtschaft unterminieren können. Daher ging von der Existenz der Treuhandanstalt in dieser Sichtweise auch eine grundsätzliche Gefahr für Westdeutschland aus, auch wenn ihr Tätigkeitskreis auf die ehemalige DDR begrenzt war.

Die Sanierungsmaßnahmen, die die Treuhandanstalt in Eigenregie durchführte, erfolgten auf äußeren Druck. Als zu Jahresanfang 1991 immer mehr Betriebe Personal entließen und die Arbeitslosenquote in Ostdeutschland in die Höhe schnellte, bewirkte die Bundesregierung eine partielle Abkehr von der Strategie »Privatisierung ist die beste Sanierung«. Was mit dem »Kanzlerversprechen« zum Erhalt der mitteldeutschen Chemieindustrie begann, entwickelte sich im Laufe des Jahres 1991 zum Konzept der »industriellen Kerne«. Es handelte sich hierbei um Leuchtturmprojekte, bei denen wirtschaftliche Rationalität eine untergeordnete Rolle spielte. Was einen industriellen Kern genau konstituierte, blieb bis zum Ende der Treuhandanstalt nur äußerst vage definiert.[127] Dieses partielle und indirekte Eingeständnis eines Fehlstarts wurde bereits in den frühen 1990er-Jahren kritisiert. So schrieb der Wirtschaftswissenschaftler Rudolf Hickel 1994, dass nach dem Einbruch der Industrieproduktion von über 70 Prozent seit 1989 nun mit Milliardensubventionen kleine Oasen in einer Industriewüste notdürftig erhalten

127 Vgl. Hickel/Priewe: Nach dem Fehlstart, S. 61.

würden. An »innovativen Keimzellen« für spätere wirtschaftliche Dynamik mangele es jedoch noch mehr als an Oasen in der Wüste.[128] Diese »innovativen Keimzellen« hätten aus mittelständischen Unternehmen bestehen können.

Leicht wird bei den Akteuren im Vorstand der Treuhandanstalt übersehen, dass es für alle auch ein Leben vor der Treuhand gegeben hat. Am ehesten ist das Bewusstsein hierfür noch im Hinblick auf Detlev Rohwedder vorhanden. Er wurde weniger als Politiker wahrgenommen, der er auch war, sondern vielmehr als Sanierer, als erfahrener Wirtschaftskapitän, der er erst ab 1979 nach seinem Ausscheiden aus dem Wirtschaftsministerium geworden war. Sein früher und tragischer Tod sorgte für eine mythische Überhöhung seiner Person: Gerade weil er so früh gestorben war, konnten die Kritiker der Treuhandanstalt ihre Hoffnungen auf ihn projizieren, um seine Nachfolgerin dadurch in ein umso schlechteres Licht zu tauchen. Dies trifft auch auf prominente Kritiker der Treuhandanstalt wie Christa Luft zu, die in Rohwedder einen Sanierer erblickte, der mit der Treuhand eine Art Bundesbeteiligungsverwaltung aufbauen wollte.[129] Dabei gibt es nur sehr spärliche Hinweise darauf, dass Detlev Rohwedder und Birgit Breuel sich in wesentlichen Punkten uneins gewesen waren.

Bei Birgit Breuel verhält es sich genau umgekehrt. Sie erscheint in der öffentlichen Wahrnehmung als Person ohne Vergangenheit; dabei konnte auch sie 1990 bereits auf eine bewegte Karriere zurückblicken. Von 1970 bis 1978 hatte sie – aus einer wohlhabenden Bankiersfamilie stammend – der Hamburger Bürgerschaft angehört und von 1978 bis 1990 der konservativ-liberalen Landesregierung in Niedersachsen, zuerst als Wirtschaftsministerin und von 1986 bis zu ihrem Ausscheiden nach der verlorenen Landtagswahl im Mai 1990 als Finanzministerin. In den 1970er- und 1980er-Jahren galt sie als wichtige Stimme in den Debatten um eine zeitgemäße konservative Wirtschafts- und Finanzpolitik. Um

128 Ebd., S. 11 f.
129 Vgl. Luft: Lust am Eigentum, S. 56 u. 95 f.

die Mittelstandspolitik der Treuhandanstalt besser verstehen zu können, lohnt sich ein Blick auf diese Debatten und die Rolle, die Birgit Breuel in ihnen gespielt hat. Für die Mittelstandspolitik der Treuhandanstalt war Birgit Breuel eine weit entscheidendere Person als Detlev Rohwedder. Dies liegt nicht nur in ihrer längeren Präsidentschaft begründet, sondern auch in der Tatsache, dass sie die Niederlassungen der Treuhandanstalt im Herbst 1990 aufgebaut hat und wesentliche Vorlagen zur Mittelstandspolitik in den Jahren 1990/91 ihre Unterschrift trugen.

Neben ihrer Tätigkeit als Ministerin in Niedersachsen fungierte Birgit Breuel als stellvertretende Vorsitzende der Mittelstands- und Wirtschaftsvereinigung der CDU. Den Vorsitz der Mittelstandsvereinigung hatte von 1987 bis 1993 der (West-)Berliner Wirtschafts- bzw. Finanzsenator und Unternehmer Elmar Pieroth inne. Aufgrund ihrer prominenten Rolle als Landes- und Parteipolitikerin hat Birgit Breuel in der Öffentlichkeit bereits vor Herbst 1990 regelmäßig zu Themen Stellung bezogen, die für ihre spätere Tätigkeit als Präsidentin der Treuhandanstalt wichtig werden sollten. So zitierte sie das *Handelsblatt* in der Ausgabe vom 26. Oktober 1987 mit folgenden Worten:

> »Die Chancen, die seit vielen Jahren angestrebten Ziele der Mittelstandsvereinigung zu erreichen, seien auch angesichts der leeren öffentlichen Kassen gestiegen, sagte Frau Breuel. Zu diesen Zielen gehören neben einem fairen Wettbewerb der Abbau staatlicher Aufgaben durch Privatisierung oder die Einführung kostendeckender Gebühren, der Abbau ungerechtfertigter Subventionen, die Reduzierung der Steuer- und Abgabenbelastung und der Abbau der bürokratischen Regelmechanismen.[…] Die ›soziale Flankierung‹ des Arbeitsplatzabbaus in den Werften und der Stahlindustrie sei Arbeitnehmern aus kleinen Unternehmen, die in Schwierigkeiten sind, schwer klarzumachen, sagte Frau Breuel.«[130]

130 Birgit Breuel: Kreditfinanzierte Programme helfen nicht, in: Handelsblatt vom 26.10.1987, Archiv der Konrad-Adenauer-Stiftung (KAS-Archiv), Pressedokumentation, Ordner PA-P1-0850, Breuel, Birgit.

Anhand ihres Statements wird deutlich, dass Birgit Breuel ihre Überzeugungen mit dem Fall der Mauer nicht geändert hatte, sondern in der Treuhandanstalt versuchte umzusetzen, was sie für wirtschafts- und ordnungspolitisch sinnvoll erachtete. Aufgrund der Bankrotterklärung des politischen und wirtschaftlichen Systems der DDR bot sich in Ostdeutschland die einmalige Chance, ohne nennenswerten strukturellen Widerstand ein »besseres« westdeutsches Modell zu schaffen. In der niedersächsischen CDU war es nicht mehrheitsfähig gewesen, den umfangreichen Besitz des Landes an Wirtschaftsunternehmen zu privatisieren. Das prominenteste Beispiel hierfür bildet die sakrosankte Beteiligung an der Volkswagen AG, deren Veräußerung nie zur Diskussion stand. In Ostdeutschland gab es keine ökonomischen Erfolgsgeschichten, die sich mit dem Aufstieg der Volkswagen AG hätten messen können. Bis zum Kanzlerversprechen und zur Ausrufung »industrieller Kerne« in Ostdeutschland 1991 verfügte kein ostdeutsches Großunternehmen über genügend politisches Prestige, um als unantastbar zu gelten. Dass die mitteldeutsche Chemieindustrie 1991 als erhaltungswürdiger industrieller Kern eingestuft wurde, die Kameraindustrie in Dresden jedoch nicht, lag allein im Timing begründet, nicht in einer höheren Wettbewerbsfähigkeit der ostdeutschen Chemieindustrie nach der Währungsunion.

Der Mittelstand sollte sowohl bei der Modernisierung des westdeutschen Wirtschaftsmodells als auch bei dessen Übertragung auf Ostdeutschland eine entscheidende Rolle spielen. Auf einem Forum der Norddeutschen Landesbank in Leipzig im März 1990 hatte Birgit Breuel noch von der Notwendigkeit eines wirtschaftsrechtlichen Sonderstatus für die DDR gesprochen. Die soziale Marktwirtschaft müsse stufenweise in Ostdeutschland eingeführt werden. Eines ihrer Hauptargumente bestand darin, dass sich zuerst ein Mittelstand in Ostdeutschland bilden müsse, bevor die soziale Marktwirtschaft eingeführt werden könne. Zu einem wirtschaftspolitischen Sofortprogramm müssten die Übernahme des westdeutschen Kartellrechts und die Zerschlagung der Kombinate gehören. Ihrer Zuhörerschaft, zu der zahlreiche Abteilungsleiter volkseigener Betriebe gehörten, machte sie Mut, den Weg in die ökonomische Selbstständigkeit zu gehen. Ihre Thesen blieben nicht ohne Erwiderung,

da auf derselben Veranstaltung der Prorektor der Karl-Marx-Universität, Horst Stein, die Notwendigkeit der Zerschlagung der Großbetriebe in der DDR verneinte.[131]

In der Märzausgabe 1990 des Mitgliedermagazins der CDU-Mittelstandsvereinigung wiederholte Birgit Breuel ihre Thesen zur Entwicklung in Ostdeutschland:

> »Wenn die DDR die bewährten Elemente der Sozialen Marktwirtschaft übernimmt und gleichzeitig bei uns gemachte Fehler vermeidet, dann kann die DDR die Bundesrepublik überflügeln […]. Die DDR könne so die ›bessere‹ Soziale Marktwirtschaft durchsetzen, was wiederum uns neue Chancen eröffne. Die DDR braucht nicht – wie vor 40 Jahren die Bundesrepublik – auf ein ungetestetes Modell zu vertrauen. Sie kann all die Elemente der Sozialen Marktwirtschaft, die sich in 40 Jahren bewährt haben, übernehmen und damit gewaltige Entwicklungskräfte freisetzen. Was aber noch günstiger ist: Sie kann Fehler vermeiden, die in der Bundesrepublik bei der Realisierung der Marktwirtschaft gemacht worden sind, und die zu korrigieren für uns so ungeheuer schwer ist, weil der Mut zu einschneidenden Veränderungen in diesen 40 Jahren doch sehr nachgelassen hat.«[132]

Zu den Entwicklungsmöglichkeiten des Mittelstands in Ostdeutschland führte sie aus:

> »Die Bürger der DDR verfügen über beträchtliche Ersparnisse, für die es offensichtlich an Anlagemöglichkeiten mangelt. Neben einer verbesserten Versorgung mit Konsumgütern fehlen den Bürgern der DDR zweifellos auch die gesetzlichen Bedingungen zum Erwerb von Privateigentum. Es ist indes nicht zu erwarten, daß die Masse der Ersparnisse in Beteiligungswerte von (teil-)privatisierten großen Staatsbetrieben fließen würde. Die Einschätzung der Bürger über die Rentabilität vieler dieser Betriebe wird in der näheren Zukunft vermutlich eher skeptisch ausfallen […]. Um so wichtiger ist es, den gesetzlichen Rahmen für eine Gewerbefreiheit zu schaffen. Auf diese Weise würde auch Sparkapital

131 Vgl. Birgit Breuel: Aktiva und Passiva aller Betriebe müssen grundlegend neu bewertet werden, in: Handelsblatt vom 13.3.1990, KAS-Archiv, Pressedokumentation, Ordner PA-P1-0851, Breuel, Birgit.

132 Die bessere Soziale Marktwirtschaft, in: Märzausgabe 03/90 der MIT Mitgliederzeitschrift, KAS-Archiv, Pressedokumentation, Ordner PA-P1-0851, Breuel, Birgit.

> für die notwendigen Investitionen in kleinere und mittlere Betriebe fließen, und zweifellos würden dann auch sinnvolle Kooperationen zwischen Handwerksbetrieben der DDR und der Bundesrepublik erleichtert werden.«[133]

Die Aussagen Birgit Breuels ließen sich leicht als Beleg für die Thesen Philipp Thers werten.[134] Birgit Breuel würde demnach als Agentin von Kotransformation und neoliberalem System zugleich erscheinen. Ersteres weil sie in der Transformation Ostdeutschlands ein Experimentierfeld sah, dessen Ergebnisse schließlich auf das änderungsbedürftige westdeutsche System übertragen werden müssten. Letzteres weil sie in Privatisierungen das probate Mittel sah, um den Staat weitestmöglich aus dem Wirtschaftsleben zu verbannen und perspektivisch auch aus den sozialen Sicherungssystemen. Mit ihren Ansichten passt sie daher gut in das von Philipp Ther definierte neoliberale Denkkonstrukt. Problematisch sind hieran jedoch mehrere Punkte: Mit ihrer politischen Absicht einer »Kotransformation« in Ost und West gleichermaßen ist sie in zentralen Punkten gescheitert. Das Wirken der Treuhandanstalt blieb auf Ostdeutschland beschränkt. Bereits im Laufe des Jahres 1991 musste Breuel akzeptieren, dass staatliche Institutionen die Sanierung eines Teils der DDR-Wirtschaft selbst durchführen würden. Deshalb kann auch nicht von einem wirklichen Ende der Arbeit der Treuhandanstalt im Dezember 1994 gesprochen werden. Vielmehr handelte es sich um eine reine Umetikettierung der Treuhand in Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben.

Der bundesdeutsche Staat hat mit Verzögerung jene aktive Rolle im ostdeutschen Wirtschaftsleben angenommen, die seine führenden Vertreter ursprünglich hatten vermeiden wollen. Hierzu gehörte ab 1991 auch die aktive Sanierung zahlreicher Betriebe unter erheblichem Einsatz von Steuergeldern. Ungeachtet der signifikanten sozialen und wirtschaftlichen Verwerfungen in Ostdeutschland muss anerkannt werden, dass von der anfänglich propagierten »Schocktherapie« zuletzt nur die Rhetorik übrig

133 Ebd.
134 Vgl. Ther: Die neue Ordnung auf dem alten Kontinent.

blieb. Der Übergang zu einer graduelleren Strategie der Privatisierung und Strukturanpassung konnte den Substanzverlust der ostdeutschen Wirtschaft in den Jahren 1990/91 allerdings nicht rückgängig machen. Dennoch spricht der vollzogene Strategiewechsel gegen einen vermeintlichen Versuch westdeutscher Eliten, in Ostdeutschland ein »besseres« Westdeutschland zu formen, das schließlich auf die sozioökonomische Verfassung der gesamten Republik zurückwirken sollte, um den Kompromiss der Nachkriegszeit zwischen Arbeit und Kapital zugunsten des Kapitals zu verschieben.

Auch wenn Philipp Ther von einer »Kotransformation« in Westdeutschland erst ab dem Jahr 2001 spricht, lässt sich keine direkte Verbindungslinie von der Arbeit der Treuhand zur »neoliberalen« Wende der Schröder-Jahre feststellen. Darüber hinaus ist der Begriff »neoliberal« an dieser Stelle von zweifelhaftem Wert. Birgit Breuel mag von ihren politischen Vorstellungen her sehr gut in ein Klischeebild der Reaganomics und des Thatcherismus passen. Dieses politische Programm hat jedoch wenig mit dem historischen »Neoliberalismus« zu tun, der sich mehrheitlich gerade gegen jenen »Marktfundamentalismus« wandte, den Philipp Ther und andere Kritiker als Markenzeichen der 1980er-Jahre in der angelsächsischen Welt sehen. Diese Ansichten stehen vielmehr in starkem Gegensatz gerade zur deutschen Denktradition des »Neoliberalismus«. Mit Alexander Rüstows Worten ist das von Ther und anderen verwandte Konzept des »Neoliberalismus« der »Paläoliberalismus« des langen 19. Jahrhunderts. Ähnlichkeiten zwischen Birgit Breuel und den »Neoliberalen« der 1930er-Jahre lassen sich am ehesten noch in Einzelfragen finden wie der Betonung eines starken Mittelstands und einer Abneigung gegenüber großen Betriebseinheiten mit der damit einhergehenden politischen Lobbymacht.

Mit ihrer Haltung gegenüber Großbetrieben stand Birgit Breuel gerade in der Mittelstandsvereinigung der CDU nicht allein. Deren Unterlagen zeugen von einer verbreiteten antagonistischen Haltung der Mittelstandspolitiker gegenüber Großunternehmen. Am 17. März 1988 veröffentlichte die CDU/CSU folgende Pressemitteilung mit dem Titel »Mehr Mittelstand – Mehr Arbeitsplätze«:

> »Die Erhaltung alter großindustrieller Strukturen dürfe nicht wichtiger sein als Strukturwandel durch den Mittelstand. Es sei an der Zeit, den Spielraum für mehr Selbständigkeit und Risikobereitschaft in der Wirtschaft zu vergrößern. In diesem Zusammenhang wies [Elmar] Pieroth darauf hin, daß die mittelständische Wirtschaft im Zeitraum 1977 bis 1985 rund 580 000 neue Arbeitsplätze geschaffen habe. Demgegenüber wurden in großen Unternehmen in der gleichen Zeitspanne 225 000 Arbeitsplätze abgebaut. Auch für den Zeitraum von 1981 bis 1986 sei in puncto Arbeitsplätze bei kleinen Firmen eine Zunahme um 22,4 Prozent zu verzeichnen, bei großen Unternehmen hingegen ein Rückgang um 2,7 Prozent.«[135]

Hiermit griffen die Autoren einen populären Mythos über den Erfolg mittelständischer Unternehmen auf. Während Großkonzerne Arbeitsplätze abbauten, würden mittelständische Unternehmen Beschäftigung aufbauen. Diese verkürzte Darstellung übersieht jedoch zahlreiche Punkte: Zwar schaffen mittelständische Unternehmen proportional mehr Arbeitsplätze als Großunternehmen, sie zerstören aber auch jedes Jahr mehr Arbeitsplätze als Großunternehmen aufgrund ihrer höheren Konkursrate. Darüber hinaus handelte es sich bei der Beschäftigungszunahme im Mittelstand in den 1980er-Jahren nicht um einen von der Entwicklung der Großunternehmen unabhängigen Effekt. Beide Wirkungen haben ihre Ursache in einer Verringerung der Fertigungstiefe von Großunternehmen. Durch eine Ausdifferenzierung ihres Netzes an Zulieferern versuchten Letztere in den 1980er-Jahren ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.[136] Hierbei profitierten beide in der Summe vom Erfolg des jeweils anderen. In der wirtschaftswissenschaftlichen und wirtschaftshistorischen Forschung hatte sich diese Sichtweise in den 1980er-Jahren bereits zu etablieren begonnen, in der Mittelstandsvereinigung der CDU/CSU hingegen noch nicht.[137]

135 Mehr Mittelstand – Mehr Arbeitsplätze, Pressemitteilung der Union in Deutschland vom 17.3.1988, KAS-Archiv, Pressedokumentation, Ordner 2/201/29-1, Mittelstandsvereinigung Bundeskongresse.

136 Siehe zu den Forschungsdebatten in der Ökonomie Atkinson/Lind: Big is Beautiful.

137 Vgl. Winkler: Stabilisierung durch Schrumpfung.

Diese Haltung erklärt die Opposition der Mittelstandspolitiker der CDU/CSU gegen die Politik des Erhalts »industrieller Kerne« in Ostdeutschland. Der Widerstand wurde im Sommer 1991 auch öffentlichkeitswirksam artikuliert. Die Deutsche Presse-Agentur schrieb in einer Meldung vom 9. Juni 1991 über den CDU/CSU-Mittelstandskongress Folgendes:

> »Deutliche Kritik an der bisherigen Subventions- und Förderungspolitik unrentabler Großbetriebe in der Ex-DDR hat die Mittelstandsvereinigung der CDU/CSU auf ihrem Bundeskongreß in Berlin geübt. Neue Arbeitsplätze würden im Osten durch Tausende von Existenzgründungen sowie durch Handwerks- und mittelständische Betriebe entstehen und weniger durch kostspielige Sanierung einstiger volkseigener Betriebe, die in Treuhand-Verwaltung seien, hieß es.«[138]

Es ist unwahrscheinlich, dass Birgit Breuel als mehrjährige stellvertretende Vorsitzende der CDU/CSU-Mittelstandsvereinigung ihre Meinung über Nacht geändert hatte. Bei den im Juni 1991 auf dem Bundeskongress der Mittelstandsvereinigung postulierten Meinungen zum Erhalt eines Minimums an Großindustrie in Ostdeutschland dürfte es sich auch um ihre Meinung gehandelt haben. In ihrer Tätigkeit als Präsidentin der Treuhandanstalt zeigte sich diese Einstellung nicht nur an dem Grundsatz »Privatisierung ist die beste Sanierung«, sondern auch an dem Grundsatz »Entflechtung ist die beste Mittelstandspolitik«. Die Zerschlagung der Kombinatsstrukturen hat zwar zur raschen Aufnahme mittelstandsgerechter Unternehmen in den Verkaufskatalog der Treuhandanstalt geführt, jedoch zu einem hohen Preis. Bei allen objektiven Schwächen der DDR-Wirtschaft hatte es sich um eine hoch industrialisierte, komplexe Volkswirtschaft gehandelt. Zwar hatte das Kombinatssystem für Außenstehende skurrile Blüten getrieben, im Kern bildeten die Kombinate jedoch komplexe Fertigungsketten ab und bestanden aus hoch spezialisierten und miteinander integrierten Unternehmensbereichen. Eine Zerschlagung dieser Struktu-

138 Auf CDU/CSU-Mittelstandskongreß wurde »Tacheles« geredet, Meldung der dpa vom 9.6.1991, KAS-Archiv, Pressedokumentation, Ordner 2/201/29-1, Mittelstandsvereinigung Bundeskongresse.

ren musste im Umfeld der frühen 1990er-Jahre den Bankrott und die Liquidation einzelner Betriebsteile bedeuten. Aufgrund der mangelnden Anpassungszeit im Zuge der Wiedervereinigung und der hohen Abhängigkeit der Betriebsteile voneinander konnte der Bankrott eines Gliedes in der Fertigungskette eines Kombinats das wirtschaftliche Ende aller anderen Glieder bedeuten. Hierdurch war letztlich dem ostdeutschen Mittelstand in keiner Weise geholfen. Die von der Treuhandanstalt favorisierte und praktizierte Strategie musste somit hohe Kollateralschäden nach sich ziehen.

6. Zusammenfassung

Es mangelte im Umfeld des Vorstands der Treuhandanstalt nicht an rhetorischen Bekenntnissen zum Mittelstand. Mit Birgit Breuel war sogar eine prominente Mittelstandspolitikerin der CDU Vorstandsmitglied und ab April 1991 die Präsidentin der THA. Dennoch bleibt der Eindruck, dass sich die Treuhandanstalt des Themas Mittelstandsförderung eher widerstrebend angenommen hat. Dies lag zum einen an der Fülle der Aufgaben, die das Personal der Treuhandanstalt zu bewältigen hatte, und an der akuten Notlage fast aller Treuhandunternehmen im Herbst 1990. Diese unerwartet heftige Krise der ostdeutschen Wirtschaft engte den Spielraum für längerfristige strategische Überlegungen stark ein. Zwar standen mittelstandsrelevante Themen wie ein MBO-Konzept bereits im Herbst 1990 auf der Tagesordnung des Vorstands, konkrete Maßnahmen wurden aber erst im Frühjahr 1991 beschlossen. Gerade bei den 1991/92 beschlossenen Programmen wie der Gründung der Management-KGs muss der Kontext eines zunehmenden öffentlichen Drucks auf die Treuhandanstalt mitbedacht werden. Angesichts einer rapide steigenden Arbeitslosigkeit und hoher Konkursraten ostdeutscher Unternehmen musste die Treuhand notgedrungen immer mehr strukturpolitische Ansätze übernehmen, die ihrem Vorstand ideologisch fernlagen. Dennoch zeigte das Führungspersonal hierbei einen Sinn für Pragmatismus, da Privatisierungsstrategien wie MBO in der Forschung und Politikberatung Anfang der 1990er-Jahre noch höchst skeptisch beurteilt wurden.

Ein weiterer Grund für die relative Vernachlässigung des Themas 1990/91 lag in dem Glauben, dass eine Fortsetzung der Reprivatisierung über Nacht einen leistungsfähigen industriellen Mittelstand entstehen lassen müsse. Diese Hoffnungen bewahrheiteten sich nicht. An dem administrativen Chaos, das hierfür als wesentliche Ursache genannt werden muss, war die Treuhandanstalt nicht gänzlich unschuldig. Interessanterweise erwiesen sich diejenigen Reprivatisierungen als besonders erfolgreich, die noch nach den Grundsätzen der letzten kommunistischen Regierung in der DDR durchgeführt wurden. Insgesamt hatten MBOs/MBIs, Reprivatisierung und Management-KGs nur begrenzte Effekte. Selbst zusammengenommen konnten sie die quantitative Bedeutung der 1972 enteigneten Betriebe nicht ersetzen. Dennoch handelte es sich – trotz aller enttäuschten Hoffnungen – hierbei um mehrere Tausend Unternehmen, die den Sprung in die soziale Marktwirtschaft und ein offenes Welthandelssystem geschafft hatten.

Die Tatsache, dass mit Birgit Breuel eine parteipolitische Fürsprecherin des Mittelstands als Präsidentin der Treuhandanstalt tätig war, erwies sich nicht als uneingeschränkter Segen für den Aufbau eines starken Mittelstands in Ostdeutschland. Die von ihr propagierte »Entflechtung auf Vorrat« zerschlug das Kombinatssystem, um eine große Anzahl mittelständischer, verkaufsfähiger Firmeneinheiten zu schaffen. Grundsätzlich gab es keine vernünftige Alternative zur Auflösung des Kombinatssystems. Trotz seiner Ineffizienzen hatte das Kombinatssystem jedoch Formen der Arbeitsteilung geschaffen, die eine mehr oder weniger sofortige Zerschlagung als gefährlich erscheinen lassen mussten. Die Zerschlagung der Kombinate musste zum raschen Bankrott einzelner Kombinatsteile führen. Die verbliebenen Betriebsteile konnten sich hierdurch quasi über Nacht ohne Zulieferer oder Abnehmer wiederfinden und selbst in Schieflage geraten, auch wenn ihr Produktportfolio oder ihre Strukturen im Prinzip als überlebensfähig galten. Dieses mangelnde Verständnis von der gegenseitigen Bedingtheit starker Großunternehmen und starker Kleinunternehmen musste sich in Summe auch auf den Mittelstand nachteilig auswirken.

IV. Von Banken und Hilfe zur Selbsthilfe

1. Die Rolle der KfW im Prozess der Wiedervereinigung

Der Vorstand der Treuhandanstalt hatte bereits im Herbst 1990 feststellen müssen, dass sich das Engagement westdeutscher Geschäftsbanken in Ostdeutschland in engen Grenzen halten würde. Aus diesem Grund hatte der Vorstand an der Jahreswende 1990/91 die Einrichtung eines Kreditfonds für mittelständische Unternehmen in Treuhandbesitz diskutiert. Das Volumen dieses Fonds wäre mit 500 Millionen DM viel zu gering gewesen, um einen nennenswerten Effekt zu erzielen und das zögerliche Verhalten privater Geschäftsbanken auszugleichen. Letztlich konnte die Treuhandanstalt hier keinen Ausgleich bieten. Aus der staatlichen Privatisierungsagentur, die sich möglichst schnell selbst abwickeln sollte, eine staatliche Großbank zu machen, hätte nicht im Interesse ihrer Gründer und des Vorstands gelegen. Im direkten Aufgabenbereich der Entscheidungsträger der Treuhandanstalt lag hingegen die Ausstattung der in die »Freiheit« entlassenen Betriebe mit genügend Eigenmitteln. Die privatisierten Unternehmen sollten eine realistische Chance haben, sich am Markt zu behaupten.

Dies gestaltete sich als ein Drahtseilakt. Erwiesen sich die Verantwortlichen in den Verhandlungen als zu nachsichtig, setzten sie sich dem Vorwurf der westdeutschen Wirtschaft aus, sie würden mit Steuergeldern indirekt westdeutsche Wirtschaftsstandorte schwächen. Erwiesen sie sich zum Beispiel bei einer MBO-Privatisierung als hartnäckig und bestanden auf der Übernahme hoher Altschulden oder anderer Verpflichtungen, stieg die Wahrscheinlichkeit eines baldigen Bankrotts des betreffenden Unternehmens. Aufgrund des risikoaversen Verhaltens deutscher Privat-

banken, die zur selben Zeit ironischerweise hohe Risiken auf dem Immobilienmarkt in den USA eingingen, musste auch eine marktkonforme Ausstattung der Unternehmen mit Eigenmitteln, selbst wenn sie dem westdeutschen Durchschnitt entsprach, diese von vornherein in Schwierigkeiten bringen. Im Unterschied zu westdeutschen Unternehmen konnten vor allem ostdeutsche Mittelständler nicht auf Liquiditäts- und Investitionskredite von Privatbanken zählen.

Dies führte zu zahlreichen Beschwerden und kritischen Presseartikeln, die dem Vorstand der Treuhandanstalt nicht verborgen bleiben konnten. Auf Probleme stießen auch Vorzeigeunternehmen aus dem Technologiebereich, die wegen ihrer Produktinnovationen mehrfach ausgezeichnet waren und mit öffentlichen Fördermitteln rechnen konnten. So heißt es in einem Bericht der Deutschen Presse-Agentur in den Vorstandsunterlagen der Treuhand:

> »Mit ihrem Konzept des vollständigen Autorecyclings und der Verarbeitung der Trabant-Karosse mit anderen Plasteteilen von Altautos zu Pflastersteinen hat sie [die Unternehmerin] neue Wege eingeschlagen. Auch das anfallende Altöl könnte in ihrem 1991 gegründeten Betrieb Faram GmbH, der 35 Mitarbeiter beschäftigt, Anwendung finden. Es soll in einem Blockheizwerk für die Wärmegewinnung verwendet werden, mit dem auch andere Firmen auf dem neuen Gewerbegebiet versorgt würden. Zum Speichern der Energie will die studierte Industriearchitektin, die für ihr ökologisches Firmenkonzept den Umweltpreis des Landes Thüringen erhielt, nun einen Erdwärmespeicher bauen. Das Bundesforschungsministerium gab finanzielle Unterstützung für das Simulationsmodell und das Land Thüringen stellt Fördermittel von 180 000 DM bereit. ›Ich könnte das Geld sofort abrufen. Doch die Hausbank bewilligt den nötigen Kredit nicht‹, beschreibt Carin Mattauch die fatale Situation für ostdeutsche Mittelständler, die unabhängig vom Marktwert ihrer Produkte wegen fehlenden Eigenkapitals bei Banken als unsichere Kreditnehmer gelten.«[1]

1 Erfindungsreichtum bringt Not – Ost-Firmengründer mit Finanzsorgen, Bericht der dpa vom 27.9.1994, BArch Berlin, B 412/22608.

Die Faram GmbH hat diese Krise zwar überstanden. Es handelte sich hier aber um ein mittelständisches Industrieunternehmen, das über exzellente Voraussetzungen verfügte. Wenn selbst solche Unternehmen kaum Zugang zu Krediten erhielten, musste die Lage für »durchschnittliche« Mittelständler noch weitaus gravierender sein. Daher verwundert es nicht, dass sich der Bericht über die Faram GmbH zusammen mit mehreren vergleichbaren Fällen in den Unterlagen der Präsidentin der Treuhandanstalt wiederfindet. Das Phänomen des mangelnden Kreditzugangs betraf sämtliche ostdeutschen Unternehmen. Die Treuhand konnte die Banken zwar nicht ersetzen, sie konnte aber aufgrund ihrer dominanten Rolle im ostdeutschen Wirtschaftsleben Anfang der 1990er-Jahre für genügend Liquidität und Chancen bei den ihr anvertrauten Unternehmen Sorge tragen. Dies hätte auch indirekt positive Folgen für die Nicht-Treuhandunternehmen zeitigen können. Hätten sämtliche (Ex-)Treuhandbetriebe über eine gute Kapitalausstattung verfügt, hätte dies das Vertrauen westdeutscher Kapitalgeber heben und eine Art Positivspirale in Gang setzen können. Da westdeutsche Banken kein Vertrauen in ostdeutsche Unternehmen besaßen, gerieten diese in Liquiditätsschwierigkeiten und waren nicht in der Lage, ihre Rechnungen pünktlich zu begleichen, was wiederum zu sinkendem Vertrauen bei potenziellen Kapitalgebern und einem Anstieg der Firmenpleiten führen musste, womit der Kreislauf sich wiederholte.

Dieses Problem war Birgit Breuel bewusst, wie aus einem ihrer Briefe an Bundesfinanzminister Theo Waigel vom Sommer 1994 hervorgeht:

> »[N]icht wenige privatisierte und reprivatisierte mittelständische Unternehmen haben mit dem Mangel an haftendem Kapital zu kämpfen. Ich sehe mit Sorge, daß dadurch die Privatisierung in vielen Fällen nicht so erfolgreich ist, wie sie sein könnte, obwohl die Unternehmen eine reelle Chance am Markt hätten. Aus diesen Unternehmen richten sich deshalb vielfach unerfüllbare Erwartungen und Wünsche an unser Vertragsmanagement.
> Die Treuhandanstalt hat aber ein erhebliches Interesse daran, daß die wirtschaftliche Stabilität der privatisierten und reprivatisierten Unternehmen gesichert wird, auch damit die bei der Privatisierung übernommenen Verpflichtungen zur Erhaltung von Arbeitsplätzen und für Investitionen eingehalten werden können. Ich sehe hier zunehmend die

> Länder in der Pflicht, die schrittweise die bisher von der Treuhandanstalt wahrgenommenen Aufgaben übernehmen müssen. Nach meiner Einschätzung sollten deshalb vor allen Dingen die Instrumente der Länder verstärkt werden, die den Mangel an haftendem Kapital der mittelständischen Unternehmen zu beseitigen versuchen.«[2]

Auch wenn die Präsidentin der Treuhandanstalt die Problematik im Prinzip erkannte, versuchte sie, die Verantwortung für die Lösung der Probleme auf andere Akteure abzuschieben. Die Landesregierungen sollten sich um einen Sachverhalt kümmern, der nicht ihr Verschulden, sondern am ehesten noch das der Treuhandanstalt war. Gerade der von Birgit Breuel konstatierte »Mangel an haftendem Eigenkapital« bei (re)privatisierten Unternehmen musste direkt auf die Treuhandanstalt zurückfallen, hatte sie diesen Mangel an Eigenkapital doch schließlich zugelassen oder in Verhandlungen erzwungen. Der Brief Birgit Breuels an Theo Waigel ist daher, wenn nicht entlarvend, so doch zumindest unglücklich formuliert. Am Ende ihres Briefes schlug Birgit Breuel vor, einen Fonds in Höhe von 500 Millionen DM zur Stützung der privatisierten und reprivatisierten mittelständischen Unternehmen einzurichten.[3] Dieser Vorschlag erinnert an den missglückten Versuch vom Herbst 1990, einen Notfallfonds für mittelständische Unternehmen einzurichten. Ebenso wie im Herbst 1990 handelte es sich hierbei bestenfalls um einen symbolischen Akt.

Es bleibt zu vermuten, dass ideologische Motive das Handeln Birgit Breuels und des Vorstands bestimmt haben. Eine intensive aktive Begleitung der privatisierten Unternehmen hätte als ein Eingeständnis des Scheiterns aufgefasst werden können. Die Übernahme der Verantwortung hierfür hätte die Rolle der Treuhandanstalt als Instrument deutscher Industriepolitik zementieren und damit die Gestaltungsmacht des Staates in Wirtschaftsfragen stärken können. Die Treuhandanstalt wäre somit keine Privatisierungsagentur auf Zeit mehr gewesen, sondern vielmehr jene »Bundesbeteiligungsagentur«, die vor allem politisch links stehende

2 Brief Birgit Breuels an Bundesfinanzminister Theo Waigel, 27.6.1994, BArch Berlin, B 412/22608.

3 Vgl. ebd.

Kritiker gerne aus ihr gemacht hätten. Indem Birgit Breuel im Sommer 1994 darauf bestand, dass die Treuhandanstalt ihre Arbeit de facto bereits beendet habe, konnte sie ihr Ziel erreichen und eine Ausweitung der Bundesbürokratie verhindern. An der von ihr erkannten Problemlage änderte dies jedoch nichts. Diese Probleme mussten von anderen – ironischerweise staatsnahen – Akteuren gelöst werden.

Einer dieser Akteure war die Kreditanstalt für Wiederaufbau. Im Vergleich zur Treuhandanstalt war die KfW allein schon ihrer historisch gewachsenen Funktion wegen besser geeignet, eine aktive Rolle bei der Finanzierung des ostdeutschen Mittelstands zu übernehmen. Sie hatte seit dem Abschluss der wesentlichsten Wiederaufbauarbeiten in Westdeutschland in den 1950er-Jahren eine bedeutende Rolle bei der Förderung des Mittelstands gespielt. Ende der 1980er-Jahre verfügte sie über eines der weltweit differenziertesten Förderinstrumentarien für mittelständische Unternehmen.[4] Als Bank war sie ein hoch professionelles und elitäres Institut mit Ende der 1980er-Jahre knapp 1000 Mitarbeitern, von denen ein Großteil aus dem ehemaligen Ost- und Mitteldeutschland stammte.[5] Die KfW hat von der historischen Forschung vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit erfahren. Dies gilt besonders für die Zeit nach 1989.[6]

Das Personal der KfW ist für die praktische Umsetzung der Förderwünsche der Politik zuständig. In der Regel handelt es sich bei diesen Programmen um günstige Kredite unterhalb des Marktpreisniveaus. Deren Finanzierung erfolgt entweder durch Eigenmittel, direkte Mittel des Bundes oder Gelder aus dem Marshallplan. Um andere Banken, die nicht über eine implizite Staatsgarantie verfügen, nicht vom Markt zu verdrän-

4 Vgl. Zeiler: Die Mittelstandsförderung der KfW in den neuen Bundesländern, S. 15.

5 Vgl. ebd., S. 19. Die Anzahl der Mitarbeiter der KfW hat sich seit Ende der 1980er-Jahre mehr als versechsfacht. Dennoch beschäftigt sie bei einer Bilanzsumme von annähernd 500 Milliarden Euro verhältnismäßig wenige Angestellte.

6 Über die Rolle der KfW im Prozess der ökonomischen Wiedervereinigung liegt lediglich eine Magisterarbeit von Tobias Zeiler vor. Diese stellt zusammen mit einem Teil des Konzernarchivs der KfW den wesentlichen Quellenzugang zur Arbeit der KfW in Ostdeutschland in diesem Kapitel dar.

gen, vergibt die KfW Kredite in den meisten Fällen nur indirekt über die Hausbanken der Unternehmen.[7] Sie unterhält keine eigenen Filialen und ist für den Vertrieb ihrer Produkte auf andere Banken angewiesen.[8] Dies erklärt das hohe Ausbildungsniveau und die verhältnismäßig geringe Mitarbeiterzahl der KfW.

Der Vorstand der KfW unternahm bereits direkt nach dem Mauerfall erste Schritte, um die eigenen Programmlinien auf Ostdeutschland zu übertragen. Dies geschah somit noch vor der Gründung der Treuhandanstalt und bevor eine rasche Wiedervereinigung ernsthaft erwogen wurde. Anknüpfend an einen Entwurf vom 17. November 1989 schrieb der Vorstand an Bundesfinanzminister Theo Waigel am 20. Dezember 1989:

> »Unter der Voraussetzung, daß die marktwirtschaftlich orientierten Reformen in angemessener Weise in Gang gesetzt werden und die Bundesregierung zustimmt, denken wir kurzfristig zunächst an eine Öffnung des Mittelstandsprogramms der KfW für Unternehmen in der DDR. Eine Öffnung dieses Programms wäre eine Stütze für die bereits in Ansätzen bestehenden privaten Klein- und Kleinstbetriebe. Sie wäre gleichzeitig eine wichtige Hilfe, wenn die Regierung der DDR ihren bekundeten Willen umsetzt, im Bereich der Klein- und Mittelbetriebe Privateigentum in nennenswertem Umfang zuzulassen. Der Investitionsbedarf in der Anfangsphase dürfte dann erheblich sein.«[9]

Mit dem Fokus auf einer Expansion des bereits existierenden privaten Sektors in der DDR bewies der Vorstand der KfW eine intimere Kenntnis der DDR-Wirtschaft als Theo Waigels Amtskollege, Wirtschaftsminister Helmut Haussmann. Der Vorstand erhoffte sich vom Bundesfinanzminister eine Garantie des Bundes für einen Teil der Haftungsrisiken als Grundlage dafür, dass die KfW ihr Engagement auf die DDR ausweiten konnte. Über Gespräche mit Vertretern der Staatsbank der DDR sollten Kanäle geschaffen werden, um die Mittel aus dem Marshallplan gemäß

7 Vgl. Zeiler: Die Mittelstandsförderung der KfW in den neuen Bundesländern, S. 20.
8 Ausgenommen hiervon sind z. B. öffentliche Kreditnehmer der KfW.
9 Brief des Vorstands der Kreditanstalt für Wiederaufbau an Bundesfinanzminister Theo Waigel, 20.12.1989, KfW Konzernarchiv, kfw 3944.

dem Hausbankprinzip an Empfänger in der DDR durchzuleiten. Direktkredite ohne Partnerbank waren für besondere »Engpaßbereiche« vorgesehen, vornehmlich für Infrastrukturmaßnahmen und Umweltschutz. Dieses Maßnahmenpaket stand unter dem Vorbehalt, dass die DDR-Regierung ihren Reformkurs fortsetzte.[10]

Die Bundesregierung ermächtigte, nachdem Fragen der Finanzierung innerhalb der Bundesregierung geklärt worden waren, die KfW, aus den Mitteln des Marshallplans eine Fördersumme von bis zu 6 Milliarden DM für den ostdeutschen Mittelstand ab Frühjahr 1990 bereitzustellen.[11] Dies ermutigte den Vorstand der KfW, mit Selbstbewusstsein im Februar 1990 neue Kreditprogramme für die DDR zu fordern:

> »[I]m Prozeß des Wiederannäherns der beiden deutschen Staaten verstehen wir uns als zentrales Institut, das sein Potential für die Förderung der gesamten deutschen Wirtschaft einsetzt. Die Situation in der DDR und die Auswirkungen auf die Bundesrepublik Deutschland veranlassen uns, Ihnen einen Vorschlag für ein sofort verfügbares Investitionsfinanzierungsprogramm zugunsten der DDR über DM 10 Mrd. aus Mitteln der KfW zu unterbreiten.«[12]

Mit den »Auswirkungen« war vor allem die Abwanderung vieler Hunderttausend junger Menschen aus der DDR in den Westen gemeint. Diese Abwanderungsbewegung musste in erster Linie die DDR destabilisieren, konnte aber auch für die Bundesrepublik nicht folgenlos bleiben, da ostdeutsche Migranten von Arbeitnehmern in Westdeutschland als Bedrohung für ihre eigene Stellung aufgefasst werden konnten. Der Vorstand der KfW stilisierte sich in dieser Situation als möglicher Heilsbringer. Der Plan, den der Vorstand dem Bundesfinanzminister unterbreitete, stellte einen Tabubruch dar:

10 Vgl. ebd.
11 Vgl. Brief des Vorstands der Kreditanstalt für Wiederaufbau an Bundesfinanzminister Theo Waigel, 8.2.1990, KfW Konzernarchiv, kfw 3944.
12 Ebd.

> »Die Bundesregierung hat durch das in Kürze anlaufende DM-6-Mrd-ERP-Programm einen außerordentlich wichtigen Schritt getan, um u. a. für die Menschen ›drüben‹ Zeichen der Hoffnung zu setzen und die Bereitschaft zum Bleiben zu fördern. Dieses Programm betrifft das gegenwärtig in der DDR noch sehr kleine, zum Teil erst im Entstehen befindliche private Unternehmertum und besetzt damit ein für die längerfristige strukturelle Entwicklung des Landes wichtiges Feld. Angesichts des beschriebenen Problemdrucks glauben wir jedoch, daß schnelles Handeln auch in bezug auf einen zweiten, für die Stabilisierung essentiellen Bereich der DDR-Volkswirtschaft geboten ist, nämlich den (noch) in ›Volks- bzw. Staatseigentum‹ befindlichen Sektor. Die auch von der Bundesregierung als dringlich bezeichnete Aufgabe der Modernisierung des zumeist völlig veralteten Kapitalstocks der DDR läßt sich angesichts der derzeitigen Eigentumsverhältnisse jedoch nur bewältigen, wenn man auch zeitlich vor deren Veränderung bereit ist, investive Maßnahmen in größerem Umfang zu fördern.«[13]

Umfangreiche Investitionen in den Staatssektor sollten somit die DDR-Bevölkerung zum Bleiben animieren und damit auch sozialen Druck von der Bundesrepublik nehmen. Die Kredite sollten langfristig vergeben werden und in erster Linie der Grundstoffindustrie und der Modernisierung der Infrastruktur zugutekommen. Die Konsumgüterindustrie sollte nur in dem Maße berücksichtigt werden, wie gezielte Investitionen die Versorgungslage der Bevölkerung entscheidend verbessern konnten.[14] Im gewissen Sinn erinnert dieses Aufbauprogramm an die Gründungszeit der KfW.[15] Direkte Anspielungen hierauf finden sich in dem Schreiben an Theo Waigel.[16] Es liegt nahe, im aktivistischen Verhalten des Vorstands den Versuch zu sehen, an den Ursprungsauftrag der KfW anzuknüpfen und der Bank damit einen neuen Sinn zu geben, da sich ihr eigentlicher Gründungszweck bereits überlebt hatte.

13 Ebd.
14 Vgl. ebd.
15 Vgl. Pohl: Wiederaufbau, S. 47.
16 Vgl. Brief des Vorstands der Kreditanstalt für Wiederaufbau an Bundesfinanzminister Theo Waigel, 8.2.1990, KfW Konzernarchiv, kfw 3944.

Diese Strategie passte gut in ein populäres Narrativ des »zweiten Wirtschaftswunders«, das gerade von konservativer Seite in den Wahlkämpfen des Jahres 1990 propagiert wurde. Auch wenn der Vorschlag des Vorstands der KfW durch die rasche Wiedervereinigung einen Großteil seiner Radikalität verlor, lief er im Ursprung auf eine starke Machterweiterung der Bank hinaus. Anfang Februar 1990 war nicht abzusehen, wer die Volkskammerwahl im März gewinnen würde. Theoretisch hätte auch ein Wahlsieg der PDS im Bereich des Möglichen gelegen. Somit hätte die KfW subventionierte Kredite für die Konsolidierung des Staatssektors eines fremden Landes ausgereicht, dessen Regierung nicht zu den engen Verbündeten der Bundesrepublik gehört hätte. Mit 10 Milliarden DM hätte es sich hierbei um keine geringe Summe gehandelt. Diese entsprach etwa der Hälfte der Nettoauslandsschulden der DDR. Implizit betrieb der KfW-Vorstand Lobbyarbeit mit seinem Vorschlag für eine Sanierung der DDR-Wirtschaft, bevor umfangreiche Privatisierungen erfolgen konnten.

Interessanterweise wurde dem Vorstand der KfW zu verstehen gegeben, dass die privaten Geschäftsbanken – allen voran die Deutsche Bank – die KfW als Avantgarde betrachteten. So heißt es in einem internen Vermerk vom 25. Juni 1990:

> »Die Reaktionen aus dem Geschäftsbankenbereich auf das neue Programm sind uneingeschränkt positiv: Die Vorreiterrolle der KfW in bezug auf die Finanzierung der noch im staatlichen Eigentum befindlichen Unternehmen wird begrüßt bzw. sogar erwartet. Die (temporäre) Gewährung von Direktkrediten wird angesichts der in der DDR bestehenden Situation von den Banken problemlos akzeptiert.«[17]

Dieser interne Vermerk ist bezeichnend für den deutschen Managerkapitalismus und das Selbstverständnis der deutschen Geschäftsbanken. Obwohl es die Aufgabe eines kapitalistischen Unternehmens ist, Risiken einzugehen und neue Geschäftsfelder zu erschließen, trauten sich dies die führenden Wirtschaftslenker der Bundesrepublik nicht ohne eine Rückversicherung des Staates. Dies entsprach in keiner Weise dem Ideal der

17 Interner Vermerk Dr. Kinnemanns vom 25.6.1990, KfW Konzernarchiv, kfw 3944.

sozialen Marktwirtschaft, sondern eher dem von Neoliberalen kritisierten »Vulgärliberalismus« des langen 19. Jahrhunderts.

Durch die Folgen des Wahlsiegs der Konservativen bei den Wahlen zur Volkskammer am 18. März 1990 wurden die Pläne der KfW vom Februar 1990 letztlich obsolet bzw. verloren ihre Radikalität. Durch das noch von der Volkskammer verabschiedete Treuhandgesetz entstand ein scheinbar alles bestimmender Akteur in der ostdeutschen Wirtschaft, der – ebenso wie die KfW – in letzter Konsequenz von der Bundesregierung gedeckt wurde. Beide Akteure – Treuhandanstalt und Kreditanstalt für Wiederaufbau – mussten daher zu einem gegenseitigen Einverständnis finden. Ende August 1990 vergab die KfW einen ersten größeren Kredit mit einem Volumen von knapp einer halben Milliarde DM an die Deutsche Seereederei Rostock. Diese von Vorstandssprecher Gerhard Götte medienwirksam verkündete Entscheidung sollte den Auftakt eines großen KfW-Anschubprogramms zur Modernisierung der gesamten ostdeutschen Wirtschaft bilden.[18] Eine erste Kontaktaufnahme mit Jens Odewald, seit Ende August 1990 Vorsitzender des Verwaltungsrats der Treuhandanstalt, erfolgte am 20. September. Der Vorstand der KfW unterbreitete hierbei ein Kooperationsangebot und schlug ein persönliches Treffen zwischen Götte und Odewald vor.[19]

Erste Treffen auf Arbeitsebene fanden Ende Oktober 1990 statt. Die KfW bot hierbei ihr Know-how in der Kreditbearbeitung an und unterbreitete mehrere Vorschläge für Programmlinien, die exakt an die Bedürfnisse von Treuhandunternehmen angepasst sein sollten.[20] Je nach Bonität des betreffenden Unternehmens waren unterschiedliche Haftungsmodelle vorgesehen. Die Treuhandanstalt hätte kein Haftungsrisiko bei Unternehmen mit guten Zukunftschancen übernommen und ein Haftungsrisiko von bis zu 90 Prozent bei Unternehmen zweifelhafter

18 Vgl. Zeiler: Die Mittelstandsförderung der KfW in den neuen Bundesländern, S. 51.
19 Vgl. Schreiben Dr. Vogts an Dr. Jens Odewald, 20.9.1990, KfW Konzernarchiv, kfw 3944.
20 Siehe Schreiben von Oerter und Leiberger an Dr. Hadrys, 31.10.1990, KfW Konzernarchiv, kfw 3944.

Bonität und Zukunftsfähigkeit.[21] In diesem Fall war jedoch keine Zinsverbilligung vorgesehen, die Unternehmen hätten marktgerechte Zinsen zahlen müssen. Somit wäre für die Unternehmen selbst kein direkter Vorteil entstanden, für die Arbeit der Treuhandanstalt hingegen schon: Sie hätte wesentliche Fragen der Finanzierung an die KfW outsourcen können, die hier erwiesenermaßen über weit mehr Know-how verfügte als sie selbst. Dies hätte wichtige administrative Kapazitäten für das eigentliche Kerngeschäft der Treuhandanstalt freigesetzt. Zudem hätte sie einen Teil des Haftungsrisikos abgeben und Geschäftsbanken in den direkten Finanzierungsprozess der einzelnen Unternehmen einbinden können. Hierbei erwies es sich als taktisch unklug von der KfW, den Erstkontakt zur Treuhand über deren Verwaltungsrat herzustellen und nicht über Rohwedder oder Breuel. Zu einer besonders engen oder herzlichen Kooperation zwischen Treuhandanstalt und Kreditanstalt für Wiederaufbau kam es jedenfalls nicht. In der Erinnerung Birgit Breuels spielte die KfW im Allgemeinen in den 1990er-Jahren nur eine äußerst untergeordnete Rolle.[22] In den Vorstandsunterlagen der Treuhandanstalt findet die KfW ebenfalls kaum Erwähnung. Diese Distanz mag auch auf strategische Differenzen zurückzuführen sein. Der Vorstand der KfW tendierte zu einer behutsamen Privatisierung der Staatskonzerne der ehemaligen DDR und teilte seine diesbezügliche Meinung auch Detlev Rohwedder mit, was dieser reserviert zur Kenntnis nahm.[23]

Die Kooperation blieb punktueller Natur. Zu einem persönlichen Gespräch zwischen KfW-Vorstandssprecher Götte, und Treuhandpräsidentin Breuel kam es erst am 15. Juli 1991. In dem für ihn vorbereiteten Gesprächsleitfaden war ein positiver Gesprächsauftakt vorgesehen. Er sollte den Aufbau der THA loben und seine Rückendeckung anbieten bei der Abwehr einer Politisierung der Arbeit der Treuhand. Die kritischen Themen sollten erst zum Schluss besprochen werden. Dies betraf vor

21 Vgl. Kreditprogramm für Unternehmen der Treuhandanstalt (THA), 31.10.1990, KfW Konzernarchiv, kfw 3944.

22 Vgl. Interview mit Birgit Breuel am 9.10.2018 in Hamburg.

23 Vgl. Protokoll der Vorstandssitzung vom 4.12.1990, KfW Konzernarchiv, kfw 2325/1.

allem die mangelnde Kommunikation zwischen Zentrale und Niederlassungen der Treuhandanstalt. Dadurch dass die Niederlassungsleiter häufig die Zentrale in der Pflicht sahen und umgekehrt sei eine Situation entstanden, die es Geschäftsbanken ermögliche, von der Treuhandanstalt überzogene Zinssätze und Kreditkonditionen zu verlangen, obwohl die Geschäftsbanken keinerlei Haftungsrisiken übernähmen.[24] Die Treuhandanstalt ließ sich somit auf Kosten des Steuerzahlers und zugunsten großer deutscher Privatbanken übervorteilen. Laut Gesprächsleitfaden bot Götte Breuel an, gemeinsam mit der Treuhandanstalt Informationsveranstaltungen für Kaufinteressenten zu organisieren. Hierzu zählten Verkaufsmessen, MBO-Veranstaltungen und Auslandspräsentationen. Zudem schlug er vor, dass die KfW bei einer begrenzten Zahl von Unternehmen die Beteiligungsführung übernehmen könne.[25]

Ein konkretes Kooperationsprojekt, das bereits lief, bestand in der Entsendung von Fachpersonal der KfW in die Niederlassungen der Treuhandanstalt. In einem Bericht über den Einsatz von Mitarbeitern der KfW in den Niederlassungen der Treuhandanstalt im Frühjahr 1991 stand hierzu im Gesprächsleitfaden für Götte:

> »Die Beurteilung von Unternehmenskonzepten wird in den Nlen [Niederlassungen] noch vielfach zu sehr als formales Erfordernis der notwendigen DM-Eröffnungsbilanzfeststellung angesehen. Es kommt nun darauf an, daß bei den THA-Unternehmen, die kurzfristig nicht verkauft werden können oder nicht liquidiert werden müssen, nach erfolgter Bilanzfeststellung die noch vielfach unzulänglichen Unternehmenskonzepte zur Beurteilung und Einleitung von mittelfristigen Umstrukturierungs- und Sanierungsmaßnahmen fortgeschrieben werden. Unternehmenskonzepte sollten damit eine zentrale Bedeutung für mittelfristig angelegte Verkaufsmöglichkeiten erhalten. Hierfür wären die Arbeitsabläufe und die Strategien für die THA-Unternehmen zwi-

24 Vgl. Gesprächsthemen für das Treffen mit Frau Breuel am 15.7.1991 in Berlin, 24.6.1991, KfW Konzernarchiv, kfw 3944.

25 Vgl. ebd.

schen den Bereichen Verkauf und Beteiligen enger zu verzahnen, wodurch eine rationelle Entscheidungsgrundlage des Verkaufs erleichtert würde.«[26]

Weiter heißt es:

»Bei der Entscheidung über die Stilllegung oder die Fortführung mit mittelfristigen Umstrukturierungs- und Sanierungsmaßnahmen von THA-Unternehmen sollten neben den ausschließlich betriebswirtschaftlichen Kriterien auch volkswirtschaftliche Aspekte explizit ergänzend mit herangezogen werden, z.B. volkswirtschaftliche Kosten von Betriebsstillegungen […]. gravierende Auswirkungen auf die regionale Arbeitslosigkeit oder auf die sektorale Struktur einer Region. Hierfür müßten von der THA entsprechende regionale und sektorale Daten und Fakten eingeholt werden […]. Hierfür ist eine kontinuierliche, mittelfristig orientierte, quantitativ und qualitativ ausreichende Beteiligungsführung erforderlich, was bisher in kaum einer NL erreicht wird.«[27]

Dieser Bericht stellt im Kern eine starke Kritik an der Arbeit der Niederlassungen der Treuhandanstalt dar. Diese seien de facto ihrer eigentlichen Aufgabe nicht gewachsen. Da Birgit Breuel den Aufbau der Niederlassungen verantwortet hatte, musste es sich hier um ein besonders sensibles Thema handeln. Die Niederlassungen verfügten, so die Vorlage für Götte, nicht über das notwendige Fachwissen im Bereich der Umstrukturierung und Sanierung, um ihre Aufgabe zufriedenstellend abzuschließen. Interessant ist hierbei das besondere Augenmerk auf Industriestrukturen und Fertigungsketten. Es ist anzunehmen, dass der Vorstand der Treuhandanstalt kein wesentliches Interesse daran hatte, sein krudes Privatisierungssystem zu modifizieren, da dies die Geschwindigkeit des Privatisierungsprozesses erheblich verlangsamt hätte. Im Bereich des Mittelstands gab es hier im Vergleich zu bestimmten großindustriellen

26 Auszug aus dem Bericht über den Einsatz der KfW-Mitarbeiter in den Niederlassungen (NL(en)) der Treuhandanstalt (THA) in der Zeit vom 10.3.–31.5.1991, Anlage 3 zum Gesprächsleitfaden für Dr. Götte vom 24.6.1991, KfW Konzernarchiv, kfw 3944.

27 Ebd.

Strukturen wie dem mitteldeutschen Chemiedreieck keinen hinreichenden politischen Druck für umfangreiche Sanierungsmaßnahmen oder eine strategische Herangehensweise.

Als problematisch erwiesen sich jedoch auch Verhandlungen über Großunternehmen wie die Mansfeld AG und das Eisenhüttenkombinat Ost (EKO) in Eisenhüttenstadt. Beide Unternehmen waren für ihre jeweilige Region strukturbestimmend, verfügten jedoch nur über zweifelhafte Privatisierungsaussichten. Beide Konzerne benötigten umfangreiche Umstrukturierungs- und Sanierungsmaßnahmen. Die KfW bot ihre Unterstützung an, bestand jedoch aufgrund der schwierigen Lage der Unternehmen auf einer Haftungsbeteiligung der Treuhandanstalt, wozu deren Vorstand sich nur nach langem Zögern bereit erklärte. Es ist zu vermuten, dass die politischen Implikationen hier entscheidend waren, da der Vorstand der Treuhand in der Haftungsübernahme bei langfristigen Investitionskrediten einen Verstoß gegen seinen eigentlichen Auftrag sah. Diese ideologischen Differenzen sorgten dafür, dass das von KfW-Vorstandssprecher Götte im August 1990 angekündigte Anschub-Programm keine große Bedeutung gewann.[28] Aus Vorstandskreisen der KfW führte dies zu dem Vorwurf an die Treuhand, wichtige Investitionen zu verhindern, selbst wenn unabhängige Dritte die betreffenden Unternehmen als sanierungswürdig und -fähig eingeschätzt hätten.[29] Es bleibt der Eindruck, dass der Vorstand der Treuhandanstalt kein Interesse an allzu viel Transparenz hatte und sich ungern in die Karten schauen ließ. Dass es zahlreiche kritikwürdige Zustände innerhalb der Treuhandanstalt gab, wird auch aus den Berichten von Mitarbeitern der KfW deutlich, die 1991 am Pilotprojekt zur Betreuung einzelner Niederlassungen der Treuhand teilnahmen. So geht aus einem internen Vermerk vom Februar 1992 hervor, dass ein

28 Vgl. Zeiler: Die Mittelstandsförderung der KfW in den neuen Bundesländern, S. 54 f.
29 Vgl. ebd., S. 55 f.

Viertel der zur Niederlassung Erfurt gehörenden Unternehmen in knapp zwei Jahren Existenz der Treuhand nicht ein einziges Mal von einem Mitarbeiter besucht worden seien.[30]

2. Die KfW als Substitut für die großen Privatbanken?

Laut Angaben der KfW ermöglichten die Kredite aus dem Marshallplan 1990 Investitionen in die ostdeutsche Wirtschaft in Höhe von knapp 6 Milliarden DM, in einer Zeit, in der die Treuhand noch kaum handlungsfähig war. Die Gelder kamen vor allem dem ostdeutschen Mittelstand zugute.[31] Neben für den Kreditnehmer günstigen Zinssätzen sahen die Kreditverträge auch mehrere tilgungsfreie Jahre vor, was den finanziellen Druck auf die Unternehmen in der Umbruchphase Anfang der 1990er-Jahre verringerte. 1991 weitete sich das Kreditvolumen aus den Mitteln des Marshallplans aus und ermöglichte Investitionen von über 10 Milliarden DM.[32] Hierbei zeigte sich im Laufe der Zeit ein Nord-Süd-Gefälle. Während gemessen am Bevölkerungsanteil überdurchschnittlich viele Programmmittel nach Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen flossen, war vor allem im ehemaligen Ost-Berlin die Nachfrage nach dem auch ERP genannten Programm zurückhaltend.

Die Gründe hierfür sind unklar, sie müssen aber nicht zwangsläufig mit einem Ost-Berliner Standortnachteil verbunden sein. Es ist durchaus möglich, dass Programmlinien der KfW gerade in Ost-Berlin weniger nachgefragt waren, da westdeutsche Privatbanken noch am ehesten bereit waren, hier Kredite zu vergeben. Dies war vor allem dann wahrscheinlich, wenn der entsprechende Kreditnehmer Immobilien in Berlin als Sicher-

30 Vgl. Vermerk BS c/Beteiligungsbetreuung bei THA-Unternehmen durch die KfW-interne Organisation der Beteiligungsbetreuung, 17.2.1992, KfW Konzernarchiv, HA-SB 2-39.
31 Vgl. Zeiler: Die Mittelstandsförderung der KfW in den neuen Bundesländern, S. 39.
32 Vgl. ebd., S. 40.

heit anbieten konnte. Während die KfW-Mittel auch 1991 vor allem von Ostdeutschen geleiteten Unternehmen bewilligt wurden, änderte sich dies zunehmend, da immer mehr ostdeutsche Unternehmen ein (teilweise) westdeutsches Management aufwiesen.[33] Bis zum Jahr 2000 besaß das ERP eine separate Programmlinie für die neuen Bundesländer.[34] Auch im Jahr 2019 erfolgte noch eine positive Diskriminierung von Unternehmern, die in Ostdeutschland investieren wollten.[35]

Analog zu den Plänen, eine umfangreiche Kooperation mit der Treuhandanstalt herzustellen, hatte der Vorstand der KfW im Jahr 1990 versucht, ein breites Bündnis mit westdeutschen Geschäftsbanken zu bilden. Ähnlich wie bei der Treuhand waren diese Bemühungen nur von begrenztem Erfolg.[36] Unabhängig von diesen relativen Misserfolgen standen ostdeutschen Unternehmern mit der Währungsunion am 1. Juli 1990 alle bundesweiten Förderprogramme der KfW offen. Über diese konnten mittelständische Unternehmen sich den Zugang zu Krediten unter Konditionen sichern, wie sie sonst eher für Großunternehmen typisch waren. Indem die KfW auf einen Teil ihrer Marge verzichtete, konnte der Finanzierungsnachteil mittelständischer Unternehmen teilweise ausgeglichen werden. Dies musste für Ostdeutschland in den 1990er-Jahren umso mehr gelten angesichts des risikoaversen Verhaltens der meisten Geschäftsbanken.[37]

Wie von Birgit Breuel 1994 konstatiert, litten viele ostdeutsche Unternehmen – auch die von der Treuhandanstalt (re)privatisierten – unter Liquiditätsengpässen und zu geringer Eigenkapitalausstattung. Im günstigsten Fall führten diese Probleme dazu, dass ein Unternehmen nicht so schnell expandieren konnte, wie die Markt- und Auftragslage es eigentlich hergaben. Im ungünstigsten Fall mussten sie zum Bankrott von eigentlich zukunftsfähigen Unternehmen führen. Aus diesem Grund versuchte die

33 Vgl. ebd.
34 Vgl. ebd., S. 43.
35 Vgl. Kreditanstalt für Wiederaufbau: ERP-Kapital für Gründung (058).
36 Vgl. Zeiler: Die Mittelstandsförderung der KfW in den neuen Bundesländern, S. 45 f.
37 Vgl. ebd., S. 60.

KfW, zu einem Teil jene Lücke zu füllen, die der Vorstand der Treuhandanstalt nicht ausgleichen wollte oder konnte. Das 1994 aufgelegte Liquiditätshilfeprogramm der KfW führte noch im Jahr 1994 zur Bewilligung von etwa 1000 Kreditanträgen und einer Ausreichung von Krediten in Höhe von 370 Millionen DM.[38]

Zu den Programmen, die sich spezifisch an den ostdeutschen Mittelstand richteten, gehörte auch das im März 1991 aufgelegte Investitionskreditprogramm der KfW. Hiermit ging die KfW auf die sich verschärfende Krise der ostdeutschen Wirtschaft ein und bot weit günstigere Konditionen, als sie westdeutsche Mittelständler von der KfW erwarten durften. Im Gegensatz zu den ERP-Mitteln richtete sich das Investitionskreditprogramm an größere Unternehmen, da es höhere Fördersummen von bis zu 10 Millionen DM erlaubte.[39] Somit war dieses Programm besonders für den industriellen Mittelstand in Ostdeutschland interessant. Hier konnte eine Einzelinvestition schnell die Millionengrenze überschreiten. Ebenso öffnete die KfW das Programm für nicht mittelständische Unternehmen, wenn diese für die regionale Wirtschaftsstruktur von besonderer Wichtigkeit waren. Indirekt waren hiermit Unternehmen im Treuhandbesitz gemeint. Das vorgesehene Kreditvolumen von 10 Milliarden DM war schnell ausgereizt. Um das Programm wie vorgesehen zwei Jahre lang anbieten zu können, musste die KfW 1992 die Konditionen abändern und neue Mittel nachschießen. Über dieses speziell auf ostdeutsche Bedürfnisse zugeschnittene Programm wurden 1991 und 1992 insgesamt 13,5 Milliarden DM an zinsverbilligten Krediten ausgereicht.[40] Ein überproportionaler Anteil dieser Mittel floss in die Zentren des alten industriellen Mittelstands in Thüringen und Sachsen.[41]

Ein Problem der KfW bestand – neben der Begrenztheit ihrer eigenen Mittel – in der Tatsache, dass sie gerade bei Mittelständlern in den

38 Vgl. ebd., S. 61.
39 Vgl. Die Förderung gewerblicher Investitionen in den neuen Bundesländern durch die KfW, 28.10.1991, KfW Konzernarchiv, kfw 3944.
40 Vgl. Zeiler: Die Mittelstandsförderung der KfW in den neuen Bundesländern, S. 62 f.
41 Vgl. ebd., S. 64.

neuen Bundesländern nicht über das Bekanntheitsniveau verfügte, das sie in Westdeutschland nach über vierzigjähriger Tätigkeit genoss. Sofern sie keine Direktkredite vergab, war sie zudem auf die Kooperation der Hausbanken angewiesen. Deren Verhalten lag außerhalb der Kontrolle der KfW und hing von mehreren Faktoren ab: der allgemeinen Geschäftspolitik des Hauses gegenüber KfW-Programmlinien, der Kompetenz des Beratungspersonals in den Filialen und dem Kenntnisstand und der Durchsetzungsfähigkeit des ostdeutschen Kunden. Der Vorstand der KfW unternahm bereits 1989 erste Maßnahmen, um die Bekanntheit der eigenen Produkte in Ostdeutschland zu steigern.

In Einzelfällen war die Zentrale der KfW in Frankfurt am Main bereits Ende 1989 von Managern ostdeutscher Staatsbetriebe kontaktiert worden. Auch nach der Gründung der Ur-Treuhand sprachen einzelne Finanzvorstände bei der KfW vor und präsentierten umfangreiche Investitions- und Sanierungspläne. Diese waren zum Teil bereits mehrere Jahre alt, von der Staatlichen Plankommission jedoch als zu teuer oder zu ambitioniert abgelehnt worden.[42] Dass sich Vorstände staatlicher Großbetriebe der DDR direkt an die KfW wandten, zeugt von einer intimeren Kenntnis der westdeutschen Bankenlandschaft und widerspricht der Annahme, Politbüro und Plankommission hätten sämtliches Wissen über die Wirtschaftswelt außerhalb des RGW für sich monopolisiert. Der Vorstand der KfW ließ sich auf diese informellen Versuche der Kontaktaufnahme nicht weiter ein.[43] Hätte der Vorstand anders gehandelt, hätte dies eine Unterminierung der Autorität der Treuhandanstalt bedeutet, die ihrem Ursprung nach gegründet worden war, um gerade solche informellen Versuche der Kapitalbeschaffung und des Verkaufs von Vermögensgegenständen zu verhindern. So bestand eine der ersten Maßnahmen der Treuhand, nachdem Rohwedder die Leitung übernommen hatte, darin, den Verkauf der Interhotelkette der DDR an die Steigenberger-Gruppe

42 Vgl. ebd., S. 48.
43 Vgl. ebd., S. 65.

rückgängig zu machen, um auf diese Weise die Autorität der Treuhandanstalt medienwirksam zu demonstrieren.

Bereits im März 1990 eröffnete die KfW ein Beratungszentrum in Ost-Berlin. Dies erforderte ein hohes Maß an Improvisation, da die Repräsentanz der KfW in der DDR in den ersten Monaten aus einer Suite im Hotel Metropol in der Friedrichstraße bestand. Die Nachfrage nach dieser Beratung »aus dem Koffer« war bereits im Frühjahr 1990 hoch, sodass sich bereits morgens um sieben Uhr die ersten Schlangen vor dem Hotel bildeten.[44] Im März 1991 endete dieses Provisorium und die KfW bezog Büros im ebenfalls in der Friedrichstraße gelegenen Internationalen Handelszentrum.[45] Durch die Fusion mit der Staatsbank Berlin – einem Nachfolgeinstitut der Zentralbank der DDR – nahm die KfW zumindest symbolisch einen »ostdeutschen« Charakter an und bezog die repräsentative ehemalige Zentrale der Staatsbank am Gendarmenmarkt.

Eine exakte Bilanz des Engagements der KfW in Ostdeutschland in den frühen 1990er-Jahren zu ziehen, gestaltet sich schwierig. Die KfW hat allein bis zum ersten Jahrestag der Wiedervereinigung 1991 mehr als 40 000 Kreditzusagen für den ostdeutschen Mittelstand gegeben und hierdurch Investitionen in Höhe von 26 Milliarden DM ermöglicht.[46] Es handelt sich um eine nicht zu vernachlässigende Größe. Einige dieser Investitionen wären gewiss auch ohne das Engagement der KfW zustande gekommen. Für einen bedeutenden Teil der Kreditnehmer dürften die Programmlinien der Kreditanstalt für Wiederaufbau jedoch den Ausschlag für eine Investition in die Zukunft des betreffenden Unternehmens gegeben haben. In internen Analysen der KfW wird allein für die Programmlinie aus Marshallplan-Mitteln eine Zahl von 100 000 neuen Arbeitsplätzen im privaten Mittelstand angegeben, die bis Oktober 1991 entstanden seien.[47] Insgesamt zeichneten die konzerninternen Analysen ein

44 Ebd.
45 Vgl. ebd., S. 66.
46 Vgl. Die Förderung gewerblicher Investitionen in den neuen Bundesländern durch die KfW, 28.10.1991, KfW Konzernarchiv, kfw 3944.
47 Vgl. ebd.

geteiltes Bild von der arbeitsmarktpolitischen Effizienz der Mittelstandsprogramme. Während Kredite an Handwerks- und kleine Mittelstandsunternehmen eher zu einem Beschäftigungsaufbau geführt hätten, hätten größere Betriebe aus dem industriellen Bereich Beschäftigung abgebaut und die Mittel zur Modernisierung und Entwicklung neuer Produktlinien genutzt.[48] Hieraus zu folgern, dass die alten Großbetriebe konsequent zerschlagen werden mussten zugunsten einer kleinteiligen Wirtschaft mit einem Fokus auf Dienstleistungen, wäre jedoch ein Trugschluss. Wie populär solche Annahmen jedoch auch außerhalb der Treuhand waren, zeigen Briefe aus der Finanzwelt im Konzernarchiv der KfW.[49]

Das mangelnde Engagement der westdeutschen und ausländischen Privatbanken ersetzen konnte die Kreditanstalt für Wiederaufbau nicht. Sie leistete jedoch einen wichtigen Beitrag zum Erhalt und Aufbau mittelständischer Strukturen in Ostdeutschland. Ohne ihr entschlossenes Handeln wäre es aller Wahrscheinlichkeit nach zu einer noch größeren Arbeitslosigkeit und einem schleppenderen Aufbau eines ostdeutschen Mittelstands gekommen. Es handelte sich hierbei um keinen Automatismus. In den 1980er-Jahren konnte die KfW durchaus als ein Fossil der bundesdeutschen Bankenlandschaft betrachtet werden. Ihr namensgebender Gründungszweck konnte als erfüllt gelten. Ihre einzig verbliebene inländische Aufgabe bestand im Wesentlichen in der Förderung des westdeutschen Mittelstands. Dies musste zwangsläufig Rufe nach einer Abwicklung oder Privatisierung der KfW wecken. Durch das aktiv unternehmerische Verhalten des Vorstands und den Versuch, das eigene Wissen in den Transformationsprozess der ostdeutschen Wirtschaft einzubringen, gelang auch die Transformation der KfW in einen wichtigen Ankerpunkt des gesamtdeutschen Finanzsystems.

48 Vgl. ebd.

49 Vgl. Finanzierung der Privatisierung von Betrieben in Ostdeutschland, 23.4.1991, KfW Konzernarchiv, HA-SB 2-39.

3. Die Industrie- und Handelskammern

Einen vielfach unterschätzten Akteur in der ostdeutschen Wirtschaftslandschaft stellen die Industrie- und Handelskammern dar. Als Interessenvertretung der gewerblichen Wirtschaft reicht ihre Existenz bis ins 19. Jahrhundert zurück. Trotz ihrer Auflösung 1942 unter nationalsozialistischer Herrschaft, wurden die Industrie- und Handelskammern auch in der DDR nach dem Zweiten Weltkrieg wiederbegründet und unterstanden der Kontrolle von Staat und Partei.[50] In der DDR besaßen die Industrie- und Handelskammern vor allem die Funktion, die in der DDR verbliebenen Unternehmer zu disziplinieren.[51] Dies bedeutete jedoch nicht, dass es sich hierbei um einen vollständig einseitigen Kommunikationskanal handelte. Ähnlich wie die Blockparteien – vor allem die LDPD und NDPD – fungierten die Industrie- und Handelskammern in der DDR als Transmissionsriemen und Stimmungsmesser der Privatwirtschaft. Die SED konnte die Unternehmer in der DDR weder vollständig ignorieren noch unterdrücken. Letztlich war die unumschränkte Verstaatlichung des Mittelstands 1972 gescheitert und alle Maßnahmen nach 1972 zielten auf eine partielle Korrektur der letzten Verstaatlichungskampagne, vor allem im Dienstleistungs- und Konsumgüterbereich.

1983 erfolgte die Umbenennung der IHKs in der DDR in Handels- und Gewerbekammern. Hiermit änderte sich auch deren offizieller Auftrag. An die Stelle der »Erläuterung der Gesetze und Maßnahmen der Arbeiter- und Bauernmacht« trat die Mitwirkung der Unternehmer an der Lösung volkswirtschaftlicher Aufgaben.[52] Die Arbeit in den HGKs hatte nach außen weiterhin einen ideologischen Charakter. Für die Teilnehmenden an der Gremienarbeit waren die HGKs jedoch vielmehr Informationsbörsen und boten die Möglichkeit, sich mit anderen Unternehmern zu vernetzen und »Markt-« und Politikentwicklungen zu antizipieren. Darüber hinaus boten die HGKs die Möglichkeit für diskrete Verhandlungen zwischen

50 Vgl. Müller: Wiederbegründung der Industrie- und Handelskammern, S. 11 f.
51 Vgl. ebd., S. 40 f.
52 Ebd.

Privatunternehmern und staatlichen Vertragspartnern.[53] Hiermit zeigten die Unternehmer der DDR bereits vor 1990 durchaus jenes aktive unternehmerische Verhalten, das Werner Abelshauser ihnen abspricht.

Kurz vor der Öffnung der Berliner Mauer begannen die Mitglieder der HGKs, sich auch öffentlich für politische Veränderungen in der DDR auszusprechen. Die Handels- und Gewerbekammer Berlin veröffentlichte am 8. November 1989 einen Aufruf, in dem die Unterzeichnenden im Namen von 3200 Selbstständigen und 10 000 Beschäftigten drei wirtschaftspolitische Kernforderungen stellten: die Gleichstellung von Beschäftigten in Privatbetrieben und Staatsbetrieben, die Abschaffung leistungsmindernder Steuersätze sowie die vollständige Unabhängigkeit der Handels- und Gewerbekammern gegenüber staatlichen Akteuren.[54] Im Kern handelte es sich hierbei nicht um radikale Forderungen, die das System grundsätzlich infrage stellten. Die drei Kernforderungen waren durchaus mit dem Reformprogramm der Modrow-Regierung vereinbar.

Anders als die IHKs in der Bundesrepublik besaßen die Handels- und Gewerbekammern in der DDR keine Zuständigkeit für die Berufsbildung in nicht handwerklichen Gewerbeberufen. Aufgrund der Bedeutung des dualen Ausbildungssystems handelte es sich bei den Bildungsabteilungen in der Regel um den organisatorischen Kern der IHKs in der Bundesrepublik.[55] Die Übertragung des westdeutschen Kammersystems auf Ostdeutschland stand bereits an der Jahreswende 1989/90 auf der Agenda des Dachverbands der IHKs. Der Übergang zum dualen Ausbildungssystem in der DDR verlief weitestgehend problemlos, wofür auch das gemeinsame historische Erbe von Ost und West von Bedeutung war.[56] Durch die Übertragung des westdeutschen Kammersystems und der westdeutschen Rechtspraxis übernahmen die IHKs in Ostdeutschland analog eine Doppelfunktion als Träger staatlicher Aufgaben und als Interessenvertretung

53 Vgl. ebd., S. 48.
54 Vgl. ebd., S. 49 f.
55 Vgl. ebd., S. 128 f.
56 Vgl. ebd., S. 135.

der gewerblichen Wirtschaft.[57] Dies macht sie per Definition zu einem wichtigen Akteur der Veränderungen der ostdeutschen Wirtschaftslandschaft nach 1989.

Diese Doppelfunktion sorgte für Interessenskonflikte innerhalb der Kammern sowie zwischen den IHKs, Bundesregierung und Treuhandanstalt. Ein mittelstandsrelevantes Konfliktfeld auf lokaler Ebene bestand in der Zukunftsfähigkeit der ostdeutschen Innenstädte gegenüber städtischen Randbereichen. Die Entwicklung der Innenstädte war in der DDR-Zeit im Vergleich zu westeuropäischen Ländern stark vernachlässigt worden und es herrschte großer Mangel an Büro- und Einzelhandelsflächen. Daher lag die Versuchung nahe, große Shoppingcenter nach westlichem Vorfeld im suburbanen Bereich zu errichten. Dies musste in vielen Fällen zulasten der historischen Innenstädte gehen. Die ostdeutschen IHKs vertraten daher mehrheitlich die Ansicht, die lokalen Verwaltungen sollten die Neuausweisung von Gewerbeflächen streng prüfen und nicht leichtfertig immer neue Flächen ausweisen.[58] Darüber hinaus sorgte die rasche Wiedervereinigung auch für einen lokalen Konkurrenzdruck im Einzelhandel. Etablierte ostdeutsche Händler mussten mit westlichen Großhandelsketten konkurrieren, die auch bereit waren, äußerst hohe Mieten zu zahlen, um einen prestigeträchtigen Standort an Orten wie der Leipziger Innenstadt zu erhalten.

Dies sorgte dafür, dass sich die Geschäftsmieten in der Leipziger Innenstadt – um ein Beispiel zu nennen – bereits Mitte 1992 mit dem Mietniveau in der Hamburger und Düsseldorfer Innenstadt messen konnten.[59] Die Gewerbe- und Büromieten standen damit in keinem Verhältnis zur Konsumkraft der Bevölkerung, die 1992 noch deutlich unter Hamburger oder Düsseldorfer Niveau lag. Die Folge bestand in einem großen Verdrängungsdruck. Etablierte Händler mussten innerhalb kürzester Frist ein neues, konkurrenzfähiges Geschäftsmodell in einem stark veränderten wirtschaftlichen Umfeld finden und zugleich ihre stetig steigenden Fix-

57 Vgl. ebd., S. 151.
58 Vgl. ebd., S. 155–157.
59 Vgl. ebd., S. 159 f.

kosten decken, ohne über finanzielle Rücklagen zu verfügen. Damit ging es ihnen nicht wesentlich anders als den anderen Bereichen des gewerblichen Mittelstands in Ostdeutschland, die die Zeit bis 1989 als selbstständige Unternehmer überstanden hatten. Ungeklärte Eigentumsverhältnisse sorgten auch hier für einen Investitionsstau in den ostdeutschen Innenstädten.[60] Während die ostdeutschen IHKs somit mit einer gewissen Skepsis auf die Verdrängung einheimischer Handelsunternehmen blicken mussten, konnte dies nicht für westdeutsche IHKs gelten, deren Bezirke Heimat großer Handelsketten waren.

Die Treuhandanstalt richtete bereits früh auf regionaler Ebene Beiräte ein, in denen auch die IHKs repräsentiert waren. Der aktive Einfluss dieser Beiräte auf die Arbeit der Treuhandniederlassungen muss jedoch als gering veranschlagt werden. Vielmehr handelte es sich um ein Gremium zum gegenseitigen Informationsaustausch.[61] In Sachsen und Thüringen war das Thema Reprivatisierung von herausragender Bedeutung. Die IHK Erfurt gründete daher 1991 einen »Beirat Reprivatisierung«, der in erster Linie ein Gremium der Hilfe zur Selbsthilfe war. Ungeklärte Eigentumsverhältnisse, der Zusammenbruch des RGW-Marktes und das mangelnde Interesse der Ostdeutschen an einheimischen Produkten stellten alle Mittelständler vor ähnliche Probleme. Hiervon waren besonders die Produzenten von Konsumgütern betroffen, die den Kern des historisch gewachsenen industriellen Mittelstands in Sachsen und Thüringen bildeten und am meisten vom Reprivatisierungsprozess betroffen waren.[62]

Auf den Versammlungen der IHKs zeigte sich bereits früh der Unmut der ostdeutschen Mittelständler gegenüber dem Gebaren der Treuhandanstalt. Dieser betraf nicht nur die schleppende Reprivatisierung, sondern war grundsätzlicher Natur. Viele Mittelständler sahen in der Treuhand eine wesentliche Ursache für die insgesamt äußerst durchwachsenen Geschäftsaussichten des ostdeutschen Mittelstands und die

60 Vgl. ebd.
61 Vgl. ebd., S. 189.
62 Vgl. ebd., S. 190.

mangelnde Kapitalausstattung vieler Betriebe.[63] PR-Maßnahmen vonseiten der Treuhandanstalt erhöhten das Frustrationslevel, anstatt es zu senken. Im Juni 1992 organisierte die Treuhandzentrale in Berlin medienwirksam eine Präsentation ihrer Mittelstandsarbeit, an der auch Vertreter der IHKs und Handwerkskammern teilnahmen. Die Veranstaltung diente effektiv weniger einem gegenseitigen Meinungsaustausch, sondern einer einseitigen Kommunikation der vermeintlichen Erfolge der Treuhandarbeit.[64] Diese selektive Darstellung deckte sich nicht mit den Ansichten der Vertreter des ostdeutschen Mittelstands, die IHK-intern von einer reinen »Selbstdarstellung« der Treuhandanstalt sprachen.[65]

Aus Sicht mehrerer ostdeutscher Kammerpräsidenten ließen sich die Probleme der ostdeutschen Wirtschaft nicht allein auf die Währungsunion zurückführen. Sie verlangten eine stärkere Einbindung der IHKs in die mittelständische Privatisierungspraxis der Niederlassungen der Treuhandanstalt und eine stärkere Berücksichtigung Ostdeutscher bei der Verteilung des Treuhandbesitzes.[66] Dass die ostdeutschen IHK-Präsidenten mit ihrer kritischen Bewertung der Niederlassungen der Treuhand nicht allein standen, zeigt auch der interne Schriftverkehr der Kreditanstalt für Wiederaufbau. Versuche der Treuhandanstalt, auf die Kritik einzugehen, stießen IHK-intern auf starke Skepsis. Dies betraf auch Flaggschiffprogramme wie die MBO-Privatisierungen, die ostdeutschen Fachkräften eine vereinfachte Möglichkeit zum Erwerb eines eigenen Unternehmens verschaffen sollten. Aus Sicht der Mitglieder vieler ostdeutscher IHKs handelte es sich bei dem öffentlich viel beworbenen MBO-Programm lediglich um eine Art »Resterampe« für all diejenigen Unternehmen, die nicht anderweitig hatten veräußert werden können. Diese Wahrnehmung sorgte dafür, dass auch erfolgreiche ostdeutsche Unternehmer, die ihr Unternehmen im MBO-Verfahren erworben hatten, die Privatisierungs-

63 Vgl. ebd., S. 191.
64 Vgl. ebd.
65 Ebd.
66 Vgl. ebd.

praxis der Treuhandanstalt äußerst kritisch bewerteten.[67] Dies deckt sich mit dem Eindruck aus aktuellen Interviews mit MBO-Privatisierern, die zweieinhalb Jahrzehnte nach der erfolgreichen Privatisierung erfolgten.[68]

Versuche, über die Selbstorganisation der deutschen Wirtschaft Ungleichgewichte zwischen Ost und West abzubauen, mussten schnell auf Grenzen stoßen. Letztlich waren west- und ostdeutsche Unternehmer Konkurrenten. Westdeutsche Wirtschaftslenker hatten gewiss keine Einwände gegen eine starke ostdeutsche Wirtschaft, aber nur insofern ihre eigene Position hierdurch nicht in Gefahr geriet. Unter der Leitung des Bundesverbands der deutschen Industrie (BDI) erklärten sich 1993 Vertreter westdeutscher Handelskonzerne dazu bereit, ihr Einkaufsvolumen in Ostdeutschland innerhalb von zwei Jahren zu verdoppeln. Aus Sicht von ostdeutschen Wirtschaftsvertretern geriet die »Einkaufsoffensive Ost« jedoch zu einem »Reklamegag«.[69] Auf der Vorstandssitzung des Deutschen Industrie- und Handelstags im Oktober 1993 äußerte sich der angestaute Unmut. Zum Wortführer avancierte der Präsident der IHK Erfurt, Niels Lund Chrestensen. Chrestensen, der sich bereits vor 1989 in der DDR als Unternehmer betätigt hatte, kritisierte nicht nur das Verhalten westdeutscher Privatbanken, die von ostdeutschen Unternehmen ein Vielfaches der in Westdeutschland üblichen Sicherheiten für einen Kredit verlangten. Die Bekenntnisse westdeutscher Manager zum Aufbau Ost erschienen in seinen Schilderungen als reine Lippenbekenntnisse. Er nannte mehrere Beispiele aus dem IHK-Bezirk Erfurt für forciertes Preisdumping westdeutscher Handelskonzerne. So sei Fleischwarenproduzenten aus Thüringen deutlich gemacht worden, dass sie nur eine Chance darauf hätten, in Gesamtdeutschland vertrieben zu werden, wenn sie ihre Produkte deutlich unter dem Preis ihrer westdeutschen Konkurrenten abgeben würden, und dies trotz gleicher Warenqualität.[70]

67 Vgl. ebd., S. 192.
68 Vgl. Interview mit Tilo Vogel, Gesellschafter der Imprägnierwerk Wülknitz GmbH in Wülknitz, 21.2.2018.
69 Müller: Wiederbegründung der Industrie- und Handelskammern, S. 199 f.
70 Vgl. ebd.

Im Fall des ostdeutschen Mittelstands erwiesen sich jene Maßnahmen als am erfolgreichsten, die am ehesten auf lokale Initiativen setzten und weniger auf groß angelegte, von oben geplante Umgestaltungen der gesamten Wirtschaftslandschaft im Osten. Dies galt im Besonderen für die »Industriepatenschaften«. Dieses Programm war im Ursprung aus einer Kooperation der IHKs Frankfurt am Main und Erfurt heraus entstanden und betraf mittelständische Betriebe im Treuhandportfolio. Erfahrene Unternehmer aus dem Raum Frankfurt sollten eine zeitlich begrenzte Patenschaft für ein Unternehmen im Raum Erfurt übernehmen und der ostdeutschen Unternehmensführung beratend zur Seite stehen. Hierdurch konnten zwar keine großen strukturellen Probleme wie der mangelnde Zugang ostdeutscher Mittelständler zu Bankkrediten gelöst werden, jedoch erhielten ostdeutsche Unternehmer auf diese Weise Zugang zu modernem Management-Know-how.[71]

Das Patenschaftsprogramm versprach daher, eines der eklatantesten Defizite der Treuhandniederlassungen auszugleichen. Aufgrund positiver Rückmeldungen vonseiten der ehrenamtlichen Helfer wie der beratenen Unternehmen wurde das Programm schließlich ausgeweitet auf die Bezirke Gera, Leipzig, Chemnitz sowie Potsdam. Zusätzlich erklärten sich auf westdeutscher Seite die IHKs Düsseldorf, Köln, Bonn und Nürnberg bereit, Paten zu entsenden. Das Patenschaftsprogramm stieß jedoch schnell an Grenzen in dem Moment, in dem die betreffenden Unternehmen den Zuständigkeitsbereich der Treuhandniederlassungen verließen und formal privatisiert waren. Die Treuhandanstalt wünschte sich eine intensive Nachbetreuung der Unternehmen, sah sich jedoch außerstande, diese selbst zu leisten oder zu finanzieren, da der Vorstand dies als »Strukturpolitik« betrachtete, die offiziell als Tabuthema in der Treuhandanstalt galt.[72] Eine umfangreiche Beratung ostdeutscher Mittelständler wäre jedoch auf ehrenamtlicher Basis nicht zu leisten gewesen. Zudem wollten die IHKs nicht in Konkurrenz zu Unternehmensberatungen treten.[73]

71 Vgl. ebd., S. 202–204.
72 Ebd., S. 204 f.
73 Vgl. ebd., S. 205.

Zumindest der Treuhandanstalt kann hier eine gewisse Doppelzüngigkeit unterstellt werden, da sie 1992 bereits aktiv Strukturpolitik betrieb, zumindest für Großunternehmen der Chemiebranche wie Leuna und Buna. Da der Vorstand vom Sinn der Beratungsleistungen überzeugt war, erschien es äußerst inkonsequent, von den IHKs zu verlangen, was die Treuhand eigentlich wesentlich einfacher selbst hätte finanzieren und organisieren können. Die Vermutung liegt nahe, dass die Angst vor der Perpetuierung der Treuhandanstalt als einer Art Bundesplankommission schwerer wog als das Interesse an einem gesamtwirtschaftlich möglichst guten Ergebnis. Das Patenschaftsprogramm wurde schließlich mit finanzieller Unterstützung des Bundeswirtschaftsministeriums sowie der staatlichen Deutschen Ausgleichsbank fortgeführt. Aufgrund der Beschränkung auf ehrenamtliche Tätigkeit handelte es sich um kein flächendeckendes Instrument. Der Schwerpunkt der Arbeit der Paten lag in Sachsen und Thüringen, den historischen Zentren des Mittelstands auf dem Gebiet der ehemaligen DDR. Die Zahl der Firmen, die vom Patenschaftsprogramm profitierten, belief sich auf mehrere Hundert pro Jahr von Beginn des Programms bis zum Ende der 1990er-Jahre.[74] Damit wird klar, dass der Erfolg des Patenschaftsprogramms – so wichtig er in jedem Einzelfall war – insgesamt begrenzt blieb.

4. Zusammenfassung

Das Beispiel des versuchten Preisdumpings bei Produzenten von Fleischwaren aus dem Bezirk Erfurt verdeutlicht die Grenzen intraindustrieller Solidarität und Kooperation. Aller patriotischen Aufrufe der Bundesregierung zum Trotz musste praktizierter Patriotismus mit persönlichen wirtschaftlichen Vorteilen einhergehen. Dies betraf zumindest sämtliche groß angelegten Kooperations- und Aufbaupläne wie die »Einkaufsoffensive Ost«. Das Versagen der Selbstverpflichtung der deutschen Wirt-

74 Vgl. ebd., S. 206 f.

schaft ordnete sich ein in eine allgemeine Krise des real existierenden westdeutschen Wirtschafts- und Politikmodells in den 1990er-Jahren. Die Hoffnung der Bundesregierung, die Wirtschaft werde sich der nationalen Aufgabe annehmen und Hand in Hand mit der Politik den Aufbau Ost umsetzen, erfüllte sich nicht.

Am frappierendsten zeigte sich dies bei den westdeutschen Banken. Das westdeutsche Bankgewerbe war bei der Privatisierung der DDR-Banken äußerst zuvorkommend behandelt worden. Dennoch blieb die Treuhandanstalt letztlich erfolglos bei der Einwerbung der »Bankenmilliarde«, die den Startschuss für ein groß angelegtes Engagement der Finanzwirtschaft in Ostdeutschland geben sollte.[75] Wie aus den Akten der KfW hervorgeht, erwarteten die großen westdeutschen Privatbanken, dass der öffentliche Bankensektor in Vorleistung gehen und den Privatbanken einen großen Teil des Haftungsrisikos abnehmen sollte. Die Manager jener Privatbanken sahen jedoch keinerlei Problem darin, zeitgleich etliche Milliarden in den US-amerikanischen Immobiliensektor zu investieren. Zwar musste auch hier letztlich der deutsche (und amerikanische) Steuerzahler das Haftungsrisiko übernehmen, es erscheint jedoch unwahrscheinlich, dass ein beherztes Engagement in Ostdeutschland in einem vergleichbaren Finanzdesaster geendet hätte.

Bereits im Sommer 1990 mag hier bei allen Parteien ein sehr stark romantisierendes und realitätsfernes Bild des westdeutschen Wiederaufbaus vorgeherrscht haben, was bei den Debatten um die Währungsunion zwischen Ost und West deutlich wurde.[76] Dennoch waren die Hoffnungen der Politik auf ein gemeinsames kraftvolles Handeln von Politik und Wirtschaft nicht vollkommen unbegründet. Historisch konnte sich eine solche Erwartungshaltung weniger auf die Leitlinien der sozialen Marktwirtschaft stützen als vielmehr auf die deutlich ältere und wirkmächtigere Tradition des deutschen Korporatismus, gegen den die Neoliberalen wie Alexander Rüstow bereits vor 1945 angetreten waren und in dem sie

75 Böick: Die Treuhandanstalt 1990–1994, S. 46.
76 Vgl. Abelshauser: Deutsche Wirtschaftsgeschichte, S. 443–448.

ein Grundübel des deutschen Gesellschaftsmodells sahen.[77] Unter den Schlagworten »Rheinischer Kapitalismus« und »Deutschland AG« erlebte diese Tradition in Westdeutschland jedoch eine Renaissance. Dass der deutsche Korporatismus in der Wiedervereinigung so eklatant versagte, mag als ein Zeichen des Zerfalls des westdeutschen Erfolgsmodells der Nachkriegszeit gesehen werden, das sich in den frühen 1990er-Jahren bereits in einem sklerotischen Endzustand befand, bevor es in den frühen 2000er-Jahren endgültig auseinanderfiel.

77 Vgl. Ritschl: Soziale Marktwirtschaft, S. 268; Abelshauser: Deutsche Wirtschaftsgeschichte, S. 92 u. 169–172.

V. Mythos Mittelstand? Ein Vergleich zwischen Thüringen, Sachsen und Brandenburg

1. Vorbild Sachsen?

Mit der Wiedervereinigung am 3. Oktober 1990 wurde mit der DDR auch deren Verwaltungsstruktur endgültig abgeschafft. An die Stelle der ehemals 15 Bezirke traten fünf neue Bundesländer, während der Berliner Bezirk mit West-Berlin verschmolzen wurde. Von den fünf neu gegründeten Bundesländern stand nur das Land Sachsen in einer direkten Traditionslinie zur Vorkriegszeit. Bei den anderen vier Ländern, Brandenburg, Sachsen-Anhalt, Thüringen und Mecklenburg-Vorpommern, handelte es sich zum Großteil um ehemalige preußische Provinzen. Frei von den Fesseln der DDR-Kommandowirtschaft konnten sich die im Herbst 1990 neu gewählten Landesregierung an die Aufgabe wagen, ihre Länder zu prosperierenden Teilen eines wiedervereinigten Deutschland zu machen.

Die ökonomische Ausgangslage unterschied sich von Land zu Land. Dies wird besonders in einer historischen Betrachtung deutlich. Mitteldeutschland gehörte in der Vorkriegszeit zu den am stärksten industrialisierten und wohlhabendsten Regionen Deutschlands. 1937 entfielen auf das spätere Territorium der DDR 21,9 Prozent der Bevölkerung, jedoch 26,3 Prozent der in Industrie und Handwerk Beschäftigten des Deutschen Reiches.[1] Im Gegensatz zum Ruhrgebiet war die mitteldeutsche Industrielandschaft wenig durch klassische Schwerindustrie und Bergbau geprägt, sondern von verarbeitenden Industrien, die in erster Linie Produkte für staatliche und private Endkunden herstellten. Hierbei waren die mittel-

1 Vgl. Kehrer: Industriestandort Ostdeutschland, S. 13.

deutschen Industriebetriebe auf Lieferungen von Rohstoffen und Vorprodukten aus anderen Teilen Deutschlands und aus dem Ausland angewiesen. Diese Arbeitsteilung zwischen dem mitteldeutschen Industrierevier und anderen Teilen Deutschlands hatte sich während des Zweiten Weltkriegs noch verstärkt.[2]

Dennoch war der mitteldeutsche Wirtschaftsraum keineswegs einheitlich strukturiert. Die industriellen Zentren befanden sich vor allem im Großraum Berlin sowie in Sachsen und Thüringen. Große Teile Brandenburgs und der Ostseeraum waren überwiegend landwirtschaftlich geprägt. In der Zeit der DDR wurde diese Wirtschaftsstruktur durch die staatliche Kommandowirtschaft überformt. Für die 1990 gewählten Landesregierungen ergaben sich verschiedene historische Leitbilder, an denen sich die Wirtschaftspolitik orientieren konnte. Für Thüringen und Sachsen lagen diese in einem Anknüpfen an die Erfolge der heimischen Wirtschaft in der Zwischenkriegszeit und im Kaiserreich. Noch in den 1920er- und 1930er-Jahren zählte besonders der industrielle Mittelstand in Sachsen und Thüringen viele Weltmarktführer. In einem Land wie Brandenburg, das auf keine so glorreiche Industriegeschichte verweisen konnte, musste der Fokus auf dem Speckgürtel Berlins liegen. Durch die (Wieder-)Anbindung Berlins an sein historisch gewachsenes Hinterland konnten für Brandenburg neue Wohlstandsquellen erwachsen.

Ein Vergleich dieser zwei auf historischen Argumenten und Pfadabhängigkeiten basierenden Entwicklungsstrategien ist lohnenswert. Er ist eng mit der Frage verbunden, welches Modell sich als erfolgreicher erwiesen hat beim Aufbau mittelständischer Strukturen: Die Nähe zur neuen (alten) Hauptstadt oder die traditionelle, organisch gewachsene Wirtschaftsstruktur? In beiden Fällen handelt es sich zudem im Kern um eine Abgrenzung vom Erbe der DDR-Zeit und den Versuch, die DDR vergessen zu machen, sie als Fußnote der deutschen Geschichte zu betrachten. Dies bedeutet nicht, dass sich die jeweiligen Landesregierungen nicht für den Erhalt großer Industriebetriebe eingesetzt hätten. An dem Erhalt

2 Vgl. Abelshauser: Deutsche Wirtschaftsgeschichte, S. 112 f.

der DDR-Wirtschaftsstrukturen war jedoch keine der Landesregierungen interessiert. Dies macht die Frage nach den jeweils regionalen Folgen dieses Erbes für den Aufbau eines neuen Mittelstands umso interessanter.

Das Bundesland Sachsen sticht unter den »neuen« Bundeländern aus mehreren Gründen hervor: Es handelt sich sowohl um das bevölkerungsreichste als auch wirtschaftsstärkste ostdeutsche Bundesland. Die seit 1990 amtierenden Landesregierungen haben darüber hinaus eine singuläre und aggressive Marketingstrategie gewählt, um das Profil des Bundeslands nach außen hin zu schärfen und nach innen die gesellschaftliche Kohärenz zu fördern.[3] Ein Kernelement dieser Strategie lag in der Betonung der wirtschaftlichen Stärke Sachsens im Vergleich zu den anderen ostdeutschen Ländern. Das traditionelle wirtschaftliche Süd-Nord-Gefälle in Mitteldeutschland schien die Zeit der DDR überdauert zu haben. In seiner ersten Regierungserklärung als Ministerpräsident Sachsens nannte Kurt Biedenkopf als Antwort auf die Frage, was Sachsen in das wiedervereinigte Deutschland miteinbringen könne, unter anderem den Unternehmergeist der Bevölkerung sowie die Industrietradition des Landes.[4] Das Erbe der neuesten Geschichte, das sich ihm bot, charakterisierte er unmissverständlich als Irrweg:

> »Die wirtschaftlichen Altlasten sind für alle sichtbar: veraltete Fabriken, veraltete Maschinen, veraltete Einrichtungen und Geräte, verbrauchte Bausubstanz […] und die weitgehende Zerstörung einer leistungsfähig strukturierten Wirtschaftsordnung aus Groß-, Mittel- und Kleinbetrieben. Vor allem die praktische Eliminierung des Mittelstandes, der auch viele mutige Handwerker und kleine Mittelständler in den letzten Jahrzehnten keinen Einhalt gebieten konnten, hat unsere Wirtschaft auf das schwerste beschädigt. […] ›Die Wirtschaft‹, hat Rathenau vor vielen Jahrzehnten gesagt, ›ist unser Schicksal.‹ Für kaum eine Region gilt das so wie für Sachsen.«[5]

3 Vgl. Hoffmann: Musterschüler.
4 Vgl. Plenarprotokoll der 2. Sitzung der 1. Wahlperiode des Sächsischen Landtags vom 8.11.1990, S. 57.
5 Ebd., S. 59.

Auffallend an dieser Passage ist die Vorstellung, an ein goldenes Zeitalter »einer leistungsfähig strukturierten Wirtschaftsordnung« der Vorkriegszeit anknüpfen zu können. Obwohl die Wiedervereinigung erst wenige Wochen zurücklag, kritisierte Kurt Biedenkopf in seiner Rede die Treuhandanstalt scharf, indem er deren Arbeit als »äußerst unbefriedigend« bezeichnete. Als Konsequenz forderte er eine Verlagerung von Kompetenzen von der Treuhandanstalt hin zu den neu gegründeten Ländern.[6] Damit eröffnete er eine Konfliktlinie zwischen dem Land Sachsen und der Treuhandanstalt, die allein schon aus taktischen Gründen bis zur Umwandlung der Treuhand in die BvS aufrechterhalten wurde. Die Kritik Biedenkopfs trug im Herbst 1990 zur Bildung der Treuhandkabinette bei, nachdem alle fünf neu gewählten Ministerpräsidenten ein stärkeres Mitspracherecht der Landesregierungen gefordert hatten. Auch wenn die Treuhandkabinette der jeweiligen Landesregierungen keine direkten Einflussmöglichkeiten auf die Entscheidungen der Treuhandanstalt besaßen, dienten die Gremien zumindest dem gegenseitigen Informationsaustausch. Auf diese Weise konnten Neuansiedlungen von Investoren, aber auch Maßnahmen zur Abfederung der Folgen von Betriebsschließungen besser koordiniert werden. Dieser Teilerfolg hielt den sächsischen Ministerpräsidenten jedoch nicht davon ab, öffentlich Scheingefechte mit dem Vorstand der Treuhandanstalt auszutragen.[7]

Diese öffentlichkeitswirksame Kampagne des Ministerpräsidenten wurde durch seinen Wirtschaftsminister ergänzt und sekundiert. Kajo Schommer – vor seiner Berufung nach Dresden Bürgermeister von Neumünster – betonte hierbei die Stärke der sächsischen Wirtschaft. In einem Zeitungsinterview, das er wenige Tage nach der Vereidigung des Kabinetts gab, prophezeite er, dass Sachsen am Ende der ersten Legislaturperiode nach allen Indikatoren den ersten Platz unter den ostdeutschen Ländern einnehmen werde. Hierzu prägte er die Wortneuschöpfung »Sachstum«, um die Einzigartigkeit des Aufschwungs zu betonen, der Sachsen bevor-

6 Ebd., S. 60.
7 Vgl. Hoffmann: Musterschüler, S. 194.

stehe.[8] Dieses propagierte Selbstbild wurde von der Presse bereitwillig aufgenommen. Als Folge kursierte das Bild von Kurt Biedenkopf als ungekröntem König Sachsens und der Landesbewohner als den neuen »Schwaben« des Ostens.[9] Das Ziel dieser PR-Kampagne bestand zum einen in der Schaffung und Stärkung einer neuen sächsischen Landesidentität, zum anderen aber auch in der Verbesserung der Verhandlungsposition des Landes gegenüber Bundesregierung und Treuhandanstalt. Letztlich war der Landesregierung unter Kurt Biedenkopf bewusst, dass Sachsen niemals über die eigenen Ressourcen verfügen würde, um die Lebensverhältnisse binnen weniger Jahre an den Westen anzugleichen und Sachsen in ein neues Baden-Württemberg zu verwandeln.[10] Hierbei handelte es sich um ein gefährliches politisches Kalkül: Sollten sich die hochgesteckten und von der Politik explizit angefachten Erwartungen nicht erfüllen, musste Hoffnung in Enttäuschung umschlagen mit unkalkulierbaren Konsequenzen für die politische Stimmungslage in Sachsen.

Bereits Anfang der 1990er-Jahre mussten große Zweifel daran aufkommen, ob die Realität im Freistaat Sachsen mit den politischen Verlautbarungen Schritt halten konnte. Die sächsische Industrielandschaft war zwar vielfältig, jedoch gehörten zu dieser Vielfalt auch Branchen, die in Westdeutschland bereits in den 1970er- und 1980er-Jahren zu den großen Verlierern des Strukturwandels gehört hatten. Hierzu zählte vor allem die Textilindustrie, die in Sachsen traditionell stark vertreten war. Die Betriebe dieser Branche mussten sich nicht nur an den Aufwertungsschock vom Sommer 1990 anpassen, sondern auch daran, dass es für ihre Branche – zumindest in den Hochlohnländern Westeuropas – keinen Platz mehr gab. Nüchternen Beobachtern musste daher bereits 1990 klar sein, dass sich in der Erzgebirgsregion, in der Lausitz und im Raum Chemnitz in kürzester Zeit jene Krise abspielen musste, die sich in westdeutschen Regionen wie dem bayerischen Schwaben in den 1970er- und 1980er-Jahren über einen wesentlich längeren Zeitraum erstreckt hatte.

8 Ebd., S. 194 f.
9 Ebd., S. 195.
10 Vgl. ebd., S. 195 f.

Die Lausitz, das Erzgebirge und der Großraum Chemnitz waren jedoch keine peripheren Randgebiete Sachsens, sondern integrale Bestandteile des Landes. Somit befanden sich große Teile des Landes Sachsens in den 1990er-Jahren in einer vergleichsweise prekären Lage, die durchaus mit anderen besonderen Problemregionen in den neuen Ländern vergleichbar war. Eine nach außen hin aggressive Erfolgsrhetorik des politischen Spitzenpersonals musste den lokal Betroffenen daher wie Hohn erscheinen und führte bereits in den frühen 1990er-Jahren zu Äußerungen wie »Christus kam bis Eboli – und Biedenkopf nur bis Dresden«.[11] Dieser Eindruck wird durch einen Vergleich der damaligen Arbeitslosenzahlen in Sachsen unterstrichen: Während die Arbeitslosenquote im Arbeitsamtsbezirk Dresden im Mai 1992 bei verhältnismäßig geringen 8,9 Prozent lag und in Leipzig bei 10,6, betrug sie im Bezirk Annaberg im Erzgebirge 18,6 Prozent und war damit doppelt so hoch wie in Dresden. Innerhalb keines anderen ostdeutschen Bundeslands bestanden zu diesem Zeitpunkt derart große Gegensätze.[12]

Bernhard Sonntag, Kreisvorsitzender des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) Ostsachsen, beschrieb die Lage in seinem Bezirk in einer Anfang 1992 gehaltenen Rede folgendermaßen:

> »Rechnet man diese Zahlen zusammen und geht man davon aus, daß die 24 000 Kurzarbeiter zu den potentiellen Arbeitslosen gehörten, stellen wir fest, daß 132 653 Menschen mehr oder weniger vom Arbeitsamt bezahlt werden. Diesen 132 653 Menschen stehen 848 Arbeitsplätze gegenüber, die am Ende des Monats unbesetzt waren. Ich wollte diese Zahlen nur kurz nennen, damit jeder weiß, daß wir es hier mit Problemen zu tun haben, die mit normalen marktwirtschaftlichen Lösungsansätzen nicht zu bewältigen sind. Die Entindustrialisierung ganzer Landstriche ist ja kein Horrorgemälde, sondern ein Faktum.«[13]

11 Ebd., S. 188.

12 Vgl. Übersicht über die regionalen Arbeitsmarktbelastungen im Bundesgebiet Ost gegliedert nach Arbeitsamtsbezirken für den Berichtsmonat Mai 1992, BArch Berlin, B 412/9399.

13 Redemanuskript Bernhard Sonntags, enthalten in einem Schreiben von ihm an den Leiter der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Oberlausitz-Niederschlesien, 5.3.1992, BArch Berlin, B 412/9403.

Der Abbau von Arbeitsplätzen in Problembranchen konnte in Sachsen – ebenso wie in den anderen ostdeutschen Bundesländern – nicht durch den Arbeitsplatzaufbau in Wachstumsbereichen kompensiert werden. Allein zwischen Mai 1991 und Mai 1992 sank die Zahl der in Industrie und Bergbau Beschäftigten um 53,4 Prozent auf 315 634 Personen. Darüber hinaus befanden sich im Frühjahr 1992 selbst die Auftragseingänge und Umsätze der sächsischen Industrie im freien Fall.[14] Während ein moderater kurzfristiger Arbeitsplatzabbau im Industriesektor noch mit einer Reorganisation der ineffizienten DDR-Strukturen in den Betrieben gerechtfertigt werden konnte, konnten derart drastische Arbeitsplatzverluste sowie Umsatzrückgänge unter keinen Umständen positiv interpretiert werden. Dies deutet daher gerade für den Sommer 1992 auf eine sich zuspitzende Wirtschaftskrise in Sachsen hin.

Hierfür waren vor allem zwei Problemlagen verantwortlich: Zum einen war der Branchenmix, der noch in den 1920er-Jahren den Erfolg der sächsischen Wirtschaft auf dem Weltmarkt ermöglicht hatte, für die weltweite Arbeitsteilung der 1990er-Jahre nur noch bedingt geeignet. Zum andern offenbart ein genauer Blick auf die Wirtschaftsgeschichte Sachsens deutliche Krisensymptome bereits in der Zeit der Weimarer Republik. Während Sachsen zu den Pionieren der Industrialisierung im deutschsprachigen Raum im 19. Jahrhundert gehört hatte, bekam die Erfolgsgeschichte bereits Anfang des 20. Jahrhunderts erste Risse. Zwar gelang es findigen sächsischen Unternehmern zu Beginn des 20. Jahrhunderts, auch an der Entwicklung von neuen, hochinnovativen Industriezweigen wie der Chemie- und der Elektroindustrie zu partizipieren. Dies glückte jedoch nur in Form industrieller Inseln wie im Dresdner Raum, während große Teile des Landes weiterhin von traditionellen Branchen abhängig blieben.[15] Diese latente Krise verschärfte sich mit dem Ersten Weltkrieg, als für die traditionell vom Export abhängige sächsische Industrie wesentliche Exportmärkte wegbrachen. An die alten Erfolge konnte

14 Vgl. Wirtschaftstelegramm für den Freistaat Sachsen August 1992, BArch Berlin, B 412/9443.

15 Vgl. Hess/Schäfer: Einleitung, S. 9 f.

auch in den 1920er-Jahren nicht wieder angeknüpft werden, Wirtschaftskrise und politische Krise bedingten sich in Sachsen gegenseitig, weshalb das Land in der Weimarer Republik zum »Probierland der Reaktion« avancierte.[16]

Zwischen 1945 und 1961 floh über ein Zehntel der sächsischen Unternehmerschaft Richtung Westen und nahm häufig sein gesamtes technisches Know-how und Teile seiner Ingenieure und Facharbeiterschaft mit. Es handelte sich hierbei tendenziell um den innovativeren Teil des sächsischen Unternehmertums.[17] Die DDR-Planungsbehörden investierten durchaus beträchtliche Ressourcen in den sächsischen Wirtschaftsraum, um Erfolg versprechende neue Branchen wie die Mikroelektronik zu fördern. Gleichzeitig wurde in weiten Teilen des Landes jedoch eine Industriestruktur konserviert, die bereits in den 1920er-Jahren nur noch partiell wettbewerbsfähig gewesen war. Die sächsische Industrie behielt während der DDR-Zeit ihren traditionellen Exportfokus bei. Die Erzeugnisse der sächsischen Industrie orientierten sich jetzt jedoch an den Bedürfnissen des sowjetischen Marktes, der 1990/91 fast komplett in sich zusammenbrach.[18] Dies musste einen wirtschaftlichen Schock auslösen vergleichbar dem Zusammenbruch der Exportmärkte zu Beginn des Ersten Weltkriegs. Zugespitzt formuliert hatte sich die sächsische Wirtschaft bereits seit 1914 in einer Dauerkrise befunden.[19] Für die brandenburgische Wirtschaft, die sich traditionell weit weniger am Export orientierte, musste der Zusammenbruch osteuropäischer Exportmärkte naturgemäß hingegen weniger desaströse Auswirkungen zeigen.

Die historischen Altlasten in der Wirtschaftsstruktur des Landes, die bis in die Vor-DDR-Zeit zurückreichen, bildeten eine Hälfte des Problemkomplexes der sächsischen Wirtschaft nach der Wiedervereinigung. Außerdem war Sachsen von den besonderen Problemen der Arbeit der Treuhandanstalt in hohem Maß betroffen. Dies galt beim Mittelstand vor

16 Szejnmann: Sächsische Unternehmer, S. 165 u. 169 f.
17 Vgl. Hefele: Abwanderung, S. 245.
18 Vgl. Fäßler: Herausforderung Weltmarkt, S. 242.
19 Vgl. Hess/Schäfer: Einleitung, S. 10.

allem für den Bereich der Reprivatisierung. Etwa die Hälfte der Restitutionsansprüche auf mittelständische Unternehmen in Ostdeutschland betraf den sächsischen Raum. Die enttäuschten Erwartungen im Reprivatisierungsprozess und die schleppende Umsetzung bedeuteten eine schwere Hypothek für den Aufschwung in Sachsen. Das Institut für Mittelstandsforschung stellte in einer 1994 veröffentlichten Studie fest, dass Baden-Württemberg doppelt so viele Einwohner aufwies wie Sachsen, aber viermal so viele mittelständische Betriebe.[20] Vor allem im Bereich der erfolgten vollständigen Unternehmensrückgaben sah die Situation in Sachsen besonders negativ aus: Während in der Modrow-Zeit 1135 Unternehmen auf verhältnismäßig unbürokratische Weise ihren früheren Besitzern übergeben wurden, belief sich diese Zahl zwischen Oktober 1990 und Jahresanfang 1994 auf lediglich 546.[21] Diese Zahlen waren nicht nur Ausdruck des Bürokratismus der Treuhandanstalt und der Landesverwaltungen, sondern auch einer stark rückläufigen Wirtschaftsdynamik und einer zunehmend pessimistischen Sicht auf die Zukunft des Standorts Sachsen. Solche Ergebnisse widersprachen dem Mantra des sächsischen Wirtschaftsministers von den Sachsen als den neuen Schwaben und von einer Beseitigung des Entwicklungsunterschieds zum Westen bis 1994.

Angesichts der Tatsache, dass sich die blühenden Landschaften in Sachsen ebenso wenig materialisierten wie in Sachsen-Anhalt oder Mecklenburg-Vorpommern, überrascht es nicht, dass die sächsische Landesregierung im Jahr 1992 den Versuch unternahm, die Treuhandanstalt stärker als bislang unter Druck zu setzen. Hierdurch sollten für Sachsen Vorteile entstehen und eine Art Vorzugsbehandlung sächsischer Industrieunternehmen. Die Ideen der sächsischen Landesregierung liefen auf eine aktive Industriepolitik hinaus, die vom Land Sachsen und von der Treuhandanstalt betrieben werden sollte. Die Führungsspitze der Treuhandanstalt – allen voran Birgit Breuel – hatte sich stets gegen eine aktive Industriepolitik in Ostdeutschland verwahrt. Der Widerstand hiergegen

20 Vgl. Institut für Mittelstandsforschung: Aktuelle Situation und Perspektiven, S. 3.
21 Vgl. ebd., S. 15 f.

war jedoch bereits im Frühjahr 1991 ins Wanken geraten. Die Ursache hierfür lag im sogenannten Kanzlerversprechen zum Erhalt des mitteldeutschen Chemiedreiecks. Da die Büchse der Pandora somit bereits einen Spalt breit geöffnet war, konnten sich Ministerpräsident Biedenkopf und sein Wirtschaftsminister Schommer berechtigte Hoffnungen auf einen Erfolg ihrer Bemühungen machen.

Zu einer Einigung kam es im April 1992 mit der »Breuel-Schommer-Vereinbarung«. Kern der Einigung stellte das ATLAS-Programm des Landes Sachsen dar. Dieses richtete sich vor allem an mittelständische sächsische Unternehmen im Treuhandbesitz, die zwar grundsätzlich als sanierungsfähig eingeschätzt wurden, deren Privatisierungsaussichten aber zweifelhaft erschienen. In der Präambel der zwischen Birgit Breuel und Kajo Schommer im Namen der Treuhandanstalt und des Landes Sachsen geschlossenen Vereinbarung heißt es:

> »Die Treuhandanstalt hat ihre Aufgabe der Privatisierung der ehemals volkseigenen Wirtschaft bisher mit Erfolg durchgeführt. Sie widmet sich gleichermaßen der Sanierung im Vorfeld der Privatisierung und ist ihren Unternehmen dabei ein verläßlicher Partner. Der Freistaat Sachsen sieht sich aus struktur- und regionalpolitischer Verantwortung in der Pflicht, einen Beitrag zu leisten, damit Sachsen ein Industrieland bleibt, das mit Leistungskraft und Selbstbewußtsein an seine Tradition als wichtige Industrieregion anknüpfen kann.«[22]

Auffallend an der Präambel ist die positive Beschreibung der Arbeit der Treuhandanstalt und der Leistungsfähigkeit der sächsischen Wirtschaft. Dessen ungeachtet war die Vereinbarung aus der Schwäche beider Parteien heraus geboren: Die Treuhandanstalt erhoffte sich für die Zukunft ein Ausbleiben von rhetorischen Störmanövern aus der Dresdner Staatskanzlei. Die sächsische Staatsregierung baute auf Hilfe bei der Stabilisierung der sächsischen Wirtschaft. Die Vereinbarung enthielt mehrere inhaltliche Punkte: Die sächsische Staatsregierung erklärte sich bereit, mit

22 Zusammenarbeit zwischen der Treuhandanstalt und dem Freistaat Sachsen, 27.4.1992, BArch Berlin, B 412/9443.

ihrem gesamten Förderinstrumentarium regional bedeutsame Unternehmen zu unterstützen. Hiermit waren vor allem die Mittel aus der »Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur« gemeint sowie Bürgschaften des Landes. Die Auswahl der »regional bedeutsamen« Unternehmen hatte in einem ersten Schritt durch die sächsische Staatsregierung zu erfolgen. Die Zuerkennung dieses Status setzte in einem zweiten Schritt die Anerkennung der Sanierungsfähigkeit durch die Treuhandanstalt voraus.[23]

In der Vereinbarung war eindeutig festgehalten, dass das Ziel jeglicher Sanierung in der frühestmöglichen Privatisierung bestehen müsse. Darüber hinaus könne jedes in das Programm aufgenommene Unternehmen auch während der mehrjährigen Sanierung an einen privaten Investor veräußert oder an eine Management-KG abgegeben werden.[24] So konnte die Treuhandanstalt ihr ordnungspolitisches Gesicht wahren. Dem sächsischen Wirtschaftsministerium war es hierbei untersagt, Einblick in die Unternehmensakten der Treuhandanstalt zu bekommen. Das Ministerium konnte lediglich Listen mit den Namen von Unternehmen an die Treuhandanstalt schicken. Diese antwortete im Anschluss, ob sie besagte Unternehmen für sanierungsfähig hielt oder nicht. Die Treuhandanstalt betonte in ihren Schreiben, dass sie dieselbe Regelung auch allen anderen ostdeutschen Bundesländern anbieten werde, um dem Eindruck entgegenzuwirken, der sächsischen Regierung würden Privilegien verliehen werden.[25] Von diesem Angebot machten die anderen Landesregierungen bis Anfang 1993 Gebrauch.[26]

Die von sächsischer Seite gewählten Kriterien für die Auswahl regional bedeutsamer Unternehmen bleiben unklar. Es gibt keine Hinweise darauf, dass von sächsischer Seite eine genaue Analyse oder Modellierung von Netzwerkeffekten vorgenommen wurde, die die Schließung eines

23 Vgl. ebd.
24 Vgl. ebd.
25 Vgl. ebd.
26 Vgl. Aktueller Stand der Vereinbarungen der Treuhandanstalt mit den neuen Bundesländern über die Behandlung regional bedeutsamer Unternehmen, 16.3.1993, BArch Berlin, B 412/9444.

bestimmten mittelständischen Unternehmens auf andere Wirtschaftsbereiche haben konnte. Daher muten die vom Wirtschaftsministerium an die Treuhandanstalt verschickten Listen ein Stück weit willkürlich an. Einblick in die Denkweise der sächsischen Beamten gibt der Schriftverkehr zwischen Dresden und Berlin im Vorfeld der finalen Einigung zwischen Birgit Breuel und Kajo Schommer. Das Land Sachsen nannte gegenüber der Treuhand drei übergeordnete Kriterien, anhand derer die Auswahl erfolgen werde: Industrietradition, regionale Konzentration und innovatives Potenzial.[27] In die erste Kategorie fielen die Textilindustrie, der Maschinen- und Fahrzeugbau sowie die Produktion von Spielzeug und Musikinstrumenten. Der zweite Bereich umfasste die Textilindustrie im Süden des Landes, den Fahrzeugbau in der Region Zwickau, den Werkzeugmaschinenbau in Chemnitz sowie die Glasproduktion im Raum Weißwasser. Somit ergaben sich Überschneidungen zwischen der ersten und zweiten Kategorie. Zur dritten Gruppe gehörten aus Sicht des Wirtschaftsministeriums die Elektroindustrie, die pharmazeutische Industrie, Medizintechnik, Optik und Feinmechanik.[28]

Der erste Brief Kajo Schommers mit einer Liste der zu prüfenden Unternehmen folgte knapp zwei Monate nach der Einigung zwischen der Treuhandanstalt und dem Land Sachsen. In seinem Brief an Birgit Breuel vom 18. Juni 1992 schrieb Kajo Schommer:

> »[U]nter Bezugnahme auf die zwischen uns getroffene und von Ihnen mit Schreiben vom 27.04.1992 dem Herrn Ministerpräsidenten Prof. Dr. Biedenkopf bestätigte Absprache haben wir Ihnen für die erste Verhandlungsrunde einige Betriebe aus dem Bereich der Textil- und Bekleidungsindustrie benannt, die aus strukturbestimmenden Gründen vordringlich behandelt werden sollen.«[29]

Die ersten 14 Unternehmen des ATLAS-Programms wurden am 15. September 1992 auf einer Pressekonferenz in Dresden bekannt gegeben. Noch

27 Vgl. Vermerk »Strukturbestimmende Unternehmen«, 14.1.1992, BArch Berlin, B 412/9403.
28 Vgl. ebd.
29 Brief Kajo Schommers an Birgit Breuel, 18.6.1992, BArch Berlin, B 412/9448.

am Vortag versuchte der für die Koordinierung der Beziehungen mit dem Land Sachsen zuständige Treuhandmitarbeiter, Gimbel, die Erwartungen der sächsischen Seite zu dämpfen. Hierhinter stand die aufgrund vergangener Erfahrungen nicht gänzlich unberechtigte Vermutung, die sächsische Regierung könnte sich absichtlich missverständlich äußern, um in der Bevölkerung und den betroffenen Unternehmen Erwartungen zu wecken, die von Treuhandseite als unerfüllbar eingeschätzt wurden. Gimbel hielt in seinem Schreiben daher fest:

> »Die Ihnen am 09.09.1992 mitgeteilten sanierungsfähigen Unternehmen sind nur Beispiele für eine Sanierungsfähigkeit. Hinter dieser Auswahl steht aus unserer Sicht kein besonderes System. Für die Treuhandanstalt genießen die genannten Unternehmen keine größere Priorität als andere sächsische Treuhand-Unternehmen.«[30]

Auffallend hieran ist neben der langen Verzögerung bis zur ersten Verkündung von ATLAS-Unternehmen die Einseitigkeit der Unternehmensauswahl. Fast alle Unternehmen kamen aus der Textilindustrie. Die Feststellung von Gimbel, dass hinter der Auswahl »kein besonderes System« stehe, muss die Sinnhaftigkeit des ganzen Verfahrens infrage stellen. Die erste Unternehmenstranche konnte den Kategorien eins und zwei zugerechnet werden, d. h., es handelte sich um traditionsträchtige sächsische Betriebe, die in eher monoindustriell geprägten Regionen operierten. Zwar hatte die Treuhandanstalt allen Unternehmen eine grundsätzliche Sanierungsfähigkeit attestiert. Dennoch musste es verwundern, dass sich keine innovativen Unternehmen im klassischen Verständnis auf der Liste befanden. Es ging in einem ersten Schritt um den Erhalt von Arbeitsplätzen in Regionen des Landes Sachsen mit besonders prekären sozioökonomischen Aussichten wie den Grenzregionen zu Tschechien und Polen.

Vor allem im Lauf des Jahres 1993 füllte sich die Liste mit Unternehmen aus anderen Branchen. Die Verzögerungen lagen primär im Aufbau

30 Brief Dr. Gimbels an Kajo Schommers Büroleiter, Dr. Geiger, 14.9.1992, BArch Berlin, B 412/9443.

der entsprechenden Arbeitsbeziehungen zwischen Treuhandanstalt und Land Sachsen begründet. Darüber hinaus besaßen die Geschäftsführungen der betroffenen Unternehmen keine Erfahrung mit dem korrekten Ausfüllen der entsprechenden Formulare.[31] Im März 1994 – knapp zwei Jahre nach der Breuel-Schommer-Vereinbarung – enthielt das Programm regional bedeutsamer Unternehmen bereits 206 Unternehmen. 129 von diesen galten im März 1994 als (re)privatisiert oder als unmittelbar vor Abschluss des Privatisierungsprozesses stehend. 34 Unternehmen befanden sich in der Liquidation und bei zehn vom Land Sachsen angemeldeten Unternehmen hatte die Treuhandanstalt noch keine endgültige Einschätzung der Sanierungsfähigkeit getroffen. Die restlichen Unternehmen befanden sich entweder noch in der Sanierungsphase oder waren einer Management-KG angegliedert worden.[32]

Es stellt sich beim ATLAS-Programm die Frage nach dem Mehrwert vor allem für den sächsischen Mittelstand. Zumindest offiziell zeigte sich die Treuhandanstalt weder bereit, eine Bestandsgarantie für die betroffenen Unternehmen auszusprechen, noch zusätzliche Mittel für die Sanierung bereitzustellen. Diese sollten ausschließlich von der Landesregierung kommen und mussten in Einklang mit EU-Recht gewährt werden. Selbst wenn die sächsische Landesregierung gewollt hätte, hätte sie die von ihr als besonders wichtig erachteten Unternehmen nicht beliebig mit Bürgschaften und Subventionen versorgen können. Hierzu hätte die Finanzkraft ohnehin nicht ausgereicht. Der Wert der »Breuel-Schommer-Vereinbarung« lag in einem ganz anderen Bereich: Durch eine Ausdehnung des Sanierungsbegriffs verlor die vorherige Praxis des »Privatisieren oder Liquidieren« bei mittelgroßen Betrieben an Bedeutung.[33] Die Treuhandanstalt erkannte 1992 in Maßen die Notwendigkeit einer aktiven Sanierungsstrategie auch bei mittelständischen Unternehmen an.

31 Vgl. Brief Dr. Gimbels an Birgit Breuel, 1.6.1993, BArch Berlin, B 412/9449.
32 Vgl. Brief Norman van Scherpenbergs an Kajo Schommer, 28.3.1994, BArch Berlin, B 412/9448.
33 Vgl. Belitz: Aufbau des industriellen Mittelstands, S. 73 f.

Im ATLAS-Programm wurden verschiedene Interessengruppen an einen Tisch gebracht, um die bestmögliche Lösung für das betroffene Unternehmen zu finden. Dem ATLAS-Programm gehörten zwei Beratergremien an, eines zur betrieblichen Sanierung und eines zu regionalen Problemstellungen. In Ersterem waren vor allem Gewerkschaften und Arbeitgeber vertreten, in Letzterem Vertreter der verschiedenen Regionen Sachsens. Darüber hinaus konnten über das ATLAS-Programm freie Berater engagiert werden, die im Zweifelsfall Alternativkonzepte zu den Vorschlägen der Treuhandanstalt ausarbeiteten.[34] Birgit Breuel hatte in ihren Briefen an Kajo Schommer und Kurt Biedenkopf stets betont, dass es kein Zweiklassensystem für Treuhandunternehmen gebe.[35] Diese Aussage ist jedoch nicht ganz richtig, da sowohl die ATLAS-Unternehmen als auch die in den Management-KGs versammelten Unternehmen deutlich stärker vom Know-how westlicher Unternehmensberater und Manager profitieren konnten als andere ostdeutsche Unternehmen. Hierdurch erhöhten sich deren Chancen, sich am Markt behaupten zu können.

Kajo Schommer hatte diese Chance für Sachsen erkannt und zu nutzen versucht, um eine umfassende Deindustrialisierung Sachsens zu verhindern. Er wies Birgit Breuel auch nach dem Abschluss ihrer gemeinsamen Vereinbarung vom April 1992 wiederholt auf diese Diskrepanz hin und versuchte so, die Treuhandanstalt von einer Privatisierungsagentur schrittweise in Richtung einer Sanierungsanstalt der ostdeutschen Wirtschaft zu verwandeln.[36] Die zur Erreichung dieses Zieles gewählte Kommunikationsstrategie muss jedoch als leichtsinnig bezeichnet werden. Die sächsische Landesregierung stand besonders in den Jahren 1991/92 nicht in dem Ruf, ein verlässlicher Verhandlungspartner zu sein, und stieß auch nach der »Breuel-Schommer-Vereinbarung« vom April 1992 Debatten an, die letztlich einen destruktiven Charakter aufwiesen. Hierzu gehört

34 Vgl. Schreiben Dr. Gimbels an Birgit Breuel, 5.4.1993, BArch Berlin, B 412/9406.
35 Vgl. Brief Birgit Breuels an Kajo Schommer, 2.9.1993, BArch Berlin, 412/9460.
36 Vgl. Schreiben Kajo Schommers an Birgit Breuel, 16.8.1993, BArch Berlin, B 412/9460.

das Konzept einer sächsischen Industrie-Holding.[37] Ein diesbezüglicher sächsischer Vorschlag ist von Birgit Breuel in den Akten explizit mit dem Kommentar »Unsinn« versehen.[38]

Sachsen selbst verfügte zu keinem Zeitpunkt über die erforderlichen Mittel für den Aufbau einer solchen Holding, riskierte durch derlei Initiativen aber, den Goodwill der Treuhandanstalt und deren Kompromissbereitschaft zu vermindern. Darüber hinaus musste die zunehmende Diskrepanz zwischen der Lebensrealität im Freistaat Sachsen und öffentlich propagierter Zukunftsvisionen viele enttäuschte Menschen zurücklassen, die sich mit »Sachstum« und »Silicon Saxony« nicht identifizieren konnten. Es ist kein Zufall, dass gerade in der Grenzregion zu Polen und Tschechien rechtsradikale politische Bewegungen ab Ende der 1990er-Jahre zunehmend politische Erfolge feiern konnten. Es handelte sich hierbei um die Regionen, die am stärksten unter dem Strukturwandel der sächsischen Wirtschaft zu leiden hatten und sich am wenigsten in Boom-Narrativen wiederfinden konnten. Den Menschen in diesen Regionen kein positives Identifikationsangebot gemacht zu haben, muss als schweres Versäumnis der sächsischen Politik gelten.

2. Neuanfang in Thüringen

Thüringen konnte – ähnlich wie Sachsen – als historisches Stammland des exportstarken deutschen Mittelstands gelten.[39] Zum Stichtag der Währungsunion am 1. Juli 1990 befanden sich 896 Unternehmen mit Sitz in Thüringen im Portfolio der Treuhand. Diese beschäftigten ca. 475 000 Menschen. Vier Jahre später lagen für die von der Treuhandanstalt privatisierten Unternehmen in Thüringen 206 314 Beschäftigungs-

37 Vgl. Sächsisches Modell für eine sogenannte »Industrieholding«, 15.2.1993, BArch Berlin, B 412/9444.

38 Sächsische Initiative für eine Industrieholding-AG, 2.2.1993, BArch Berlin, B 412/3743.

39 Vgl. Kehrer: Industriestandort Ostdeutschland, S. 14–18.

zusagen vor.[40] Da letztere Zahl schwer zu kontrollieren war und es sich zum Teil um freiwillige Zusagen handelte, dürfte die Beschäftigtenzahl in der Realität eher etwas darunter gelegen haben. Der Einbruch der Beschäftigtenzahlen um mindestens fast 60 Prozent in den von der Treuhandanstalt verwalteten Konzernen und deren Nachfolgeunternehmen innerhalb von vier Jahren verdeutlicht das Ausmaß der Krise, die auch in Thüringen herrschte.

Die Einbrüche in den Treuhandunternehmen konnten auch von anderen Sektoren der thüringischen Wirtschaft nicht kompensiert werden. So sank die Zahl der Erwerbstätigen in Thüringen von 1,4 Millionen im Jahr 1990 bis 1993 unter die Millionenmarke und stieg in den Folgejahren nur minimal an. Der Wegfall vieler Hunderttausend Arbeitsplätze in Thüringen ging einher mit einer steigenden Produktivität der verbliebenen Erwerbstätigen. Die Entwicklung der Wirtschaftsleistung pro Kopf verlief jedoch ungünstiger als im ostdeutschen Durchschnitt: Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Einwohner in Preisen von 1991 stieg von 11 700 DM im Jahr 1991 auf 16 900 DM im Jahr 1995. Im ostdeutschen Durchschnitt betrug der Wert für 1991 12 900 DM und für 1995 17 600 DM.[41] Die Zahlen verdeutlichen, dass in Thüringen ab 1992 ein überdurchschnittlich starker Aufschwung gegenüber den anderen ostdeutschen Bundesländern einsetzte. Das BIP pro Einwohner stieg in Thüringen von Ende 1991 bis 1995 um den Faktor 1,44, in den anderen neuen Ländern hingegen um den Faktor 1,36. Dies bedeutet im Umkehrschluss jedoch, dass der Einbruch in Thüringen zwischen 1989 und 1991 besonders gravierend gewesen sein muss und das Land in seiner wirtschaftlichen Entwicklung nur mühsam mit seiner Vergleichsgruppe mithalten konnte.

Trotz der vergleichsweise desolaten Lage Anfang der 1990er-Jahre versuchte die thüringische Landesregierung, das historische Entwick-

40 Vgl. Thüringer Treuhand-Bilanz, 29.12.1994, Landesarchiv Thüringen – Hauptstaatsarchiv Weimar (LATh – HStA Weimar), Thüringer Wirtschaftsministerium, Nr. 443.

41 Zahlen aus dem Jahreswirtschaftsbericht Thüringen 1996, LATh – HStA Weimar, Thüringer Wirtschaftsministerium, Nr. 1751.

lungsmodell eines starken exportorientierten Mittelstands in das Zentrum ihrer Politik zu rücken. Ähnlich wie in Sachsen wurde das wirtschaftliche Erbe der DDR-Zeit als Trümmerhaufen betrachtet, den es zu beseitigen gelte. Erst danach könne das Land in seiner alten Struktur der Zwischenkriegszeit erblühen. Der seit Herbst 1991 amtierende Wirtschaftsminister Thüringens, Jürgen Bohn (FDP), äußerte sich am 24. September 1992 auf einer Veranstaltung in Düsseldorf mit dem Thema »Investieren in Thüringen« folgendermaßen zur Situation in seinem Bundesland:

> »Thüringen war ehemals ein Land mit ausgeprägter mittelständischer Wirtschaftsstruktur. Diese für mein Land typische Struktur wurde in der Zeit der dirigistischen Planwirtschaft, die in ihrer strategischen Ausrichtung auf Großbetriebe und bezüglich der Besitzverhältnisse auf Staatseigentum setzte, gezielt ausgehöhlt. Durch die Verstaatlichung sämtlicher Betriebe mit mehr als 10 Beschäftigten im Jahr 1972 wurde den letzten verbleibenden privaten Betrieben ein schwerer Schlag versetzt. […] Die Thüringer Landesregierung hat von Beginn an bewußt die mittelständischen unternehmerischen Kräfte gestärkt. Und dies nicht nur, um der Tradition zu folgen, sondern um die Chance der wirtschaftlichen Neustrukturierung bewußt zu nutzen. Wie das Beispiel Baden-Württembergs und auch anderer deutscher Bundesländer beeindruckend belegt, ist gerade in den kleinen und mittleren Unternehmen eine ausgezeichnete Flexibilität gegenüber Markterfordernissen, hohe Motivation und ein enormes innovatives Potential gegeben. Dieses Potential ist bereits heute eine besondere Stärke der Thüringer Wirtschaft.«[42]

Problematisch an den Äußerungen Bohns in Düsseldorf war, dass sie – ähnlich wie Birgit Breuel – den Eindruck eines überwiegend antagonistischen Verhältnisses zwischen Mittel- und Großbetrieb vermittelten. Dieses Bild hatte mit der westdeutschen Realität der 1990er-Jahre wenig gemein. Gerade für das von Jürgen Bohn genannte Vorbild Baden-Württemberg waren seine Äußerungen unzutreffend. Auch wenn sich Zu- und Vorlieferanten in periodischen Abständen über die Geschäftspraxis von

42 Statement des Thüringer Ministers für Wirtschaft und Verkehr Dr. Jürgen Bohn am 24.9.1992 in Düsseldorf »Investieren in Thüringen«, LATh – HStA Weimar, Thüringer Wirtschaftsministerium, Nr. 2425.

Daimler beschweren mochten, änderte dies nichts daran, dass beide Seiten aufeinander angewiesen waren, um erfolgreich am Markt operieren zu können. Zwar besaß Daimler – um bei diesem Beispiel zu bleiben – mehr Machthebel, um mittelständische Betriebe unter Druck zu setzen. Die Verringerung der Fertigungstiefe in den 1970er- und 1980er-Jahren brachte andererseits aber auch Daimler in stärkere Abhängigkeit von einem stetig komplexer werdenden Netzwerk an deutschen und internationalen mittelständischen Unternehmen. Dass es in Thüringen auch durchaus andere Konzepte gab, zeigt das Beispiel Eisenach, das von Jürgen Bohns Amtsvorgänger, Hans-Jürgen Schultz (FDP), mitbegleitet worden war.

Die Vorbereitungen für ein Gesetz zur Mittelstandsförderung hatten bereits unmittelbar nach der Vereidigung des ersten Thüringer Kabinetts eingesetzt, um an die Mittelstandstradition in Thüringen anzuknüpfen. Im Entwurf für das am 17. September 1991 verabschiedete Gesetz heißt es zur Bedeutung mittelständischer Strukturen für Thüringen:

> »Die wirtschaftliche Entwicklung in Thüringen wird zur Zeit überwiegend vom Kleingewerbe, insbesondere von Einzelhandelsgeschäften, Handwerksbetrieben und Schank- bzw. Speisewirtschaften getragen. Desweiteren lassen sich zunehmend mehr Freiberufler nieder. […] Der Mittelstand wird aber künftig für die wirtschaftliche Weiterentwicklung Thüringens ebenso unabdingbar notwendig sein wie das Kleingewerbe und die freien Berufe. In diesem Bereich wird auch künftig der Schwerpunkt liegen. Viele mittelständische Gewerbebetriebe und Freiberufler sind aber kaum in der Lage, die ersten Jahre finanziell zu überstehen. Sie bedürfen einer Förderung. Soweit die Wirtschaftszweige, die das zu erlassende Mittelstandsförderungsgesetz begünstigt, einen Aufschwung erreichen, werden sich nach und nach auch Großunternehmen in Thüringen ansiedeln. Diese benötigen insbesondere die mittelständische Wirtschaft sowie die Kleinbetriebe u. a. als Zulieferer.«[43]

43 Gesetzentwurf Landesgesetz über die Förderung der kleinen und mittleren Unternehmen sowie der in der Wirtschaft tätigen freien Berufe (Mittelstandsförderungsgesetz – MFG), 21.6.1991, LATh – HStA Weimar, Thüringer Wirtschaftsministerium, Nr. 1826.

Es konnte kaum als ermutigendes Zeichen gelten, dass die wirtschaftliche Dynamik in Thüringen im Sommer 1991 vor allem vom Kleingewerbe ausging. Im Kleingewerbe bestand ein besonderer Nachholbedarf aus der DDR-Zeit. Sowohl touristische Infrastruktur als auch das Handwerk galten in der DDR als vernachlässigt. Die in der DDR tätigen Handwerksbetriebe konnten sich ihre Kunden mehr oder weniger aussuchen und häufig Bezahlung in Westgeld verlangen. Da sie seit Mitte der 1970er-Jahre vom DDR-Regime hofiert wurden, ohne dass die Gründung neuer Handwerksbetriebe in großem Stil möglich gewesen wäre, galt der Beruf des Handwerkers als privilegiert. Mit der Beseitigung der DDR-spezifischen Markteintrittsschranken für neue Handwerksbetriebe 1990 setzte daher eine Gründungswelle ein, die von der Baukonjunktur in Ostdeutschland getragen wurde. Durch den starken Anstieg der Kaufkraft der ostdeutschen Bevölkerung nach Einführung der D-Mark erhöhte sich auch die Nachfrage nach touristischen Dienstleistungen und gastronomischen Angeboten. Als Erfolg der Mittelstandspolitik in Thüringen kann gelten, dass das Land zwischen 1990 und 1993 im Vergleich der neuen Bundesländer untereinander bei den Gewerbeanmeldungen an zweiter Stelle direkt hinter dem wesentlich bevölkerungsreicheren Land Sachsen lag.[44]

Diese an sich durchaus positiven Entwicklungen konnten den Mangel an Unternehmen mit überregionalen Märkten nicht ausgleichen. Aus der zitierten Passage aus dem Gesetzentwurf geht hervor, dass die Ansiedlung von überregional tätigen Mittelständlern durchaus auf der wirtschaftspolitischen Agenda der Landesregierung stand. Die kurz- und mittelfristigen Zukunftsaussichten dieser Unternehmen wurden aber als negativ eingeschätzt. Ohne finanzielle Unterstützung – so die Aussage des Entwurfstextes – würden fast alle diese Unternehmen in Thüringen nicht bestehen können. Die Autoren des Textes waren sich der Tatsache bewusst, dass Groß- und Mittelunternehmen gegenseitig voneinander abhingen. Im Gegensatz zum Modell Eisenach sollten mittelständische Strukturen

44 Vgl. Gesamtschau Nordthüringen, 5.10.1993, LATh – HStA Weimar, Thüringer Wirtschaftsministerium, Nr. 1831.

Großunternehmen anlocken und nicht umgekehrt die Ansiedlung eines Großunternehmens den Aufbau mittelständischer Strukturen nach sich ziehen. Der Erfolg dieses Ansatzes setzte indirekte und direkte Subventionen mittelständischer Unternehmen und Investitionen in die Infrastruktur des Landes voraus, um für den Tag gewappnet zu sein, an dem sich Großunternehmen zunehmend in Thüringen engagieren würden. Der in Thüringen gewählte Ansatz ist aber auch Ausdruck der Tatsache, dass in der Konkursmasse der noch existierenden großindustriellen Strukturen der DDR-Zeit von den politisch Verantwortlichen kaum Anknüpfungspunkte für die ökonomische Zukunft des Landes gesehen wurden.

Begründet wurde eine aktive Mittelstandspolitik – neben einem Nachteilsausgleich im Vergleich mit Großunternehmen – mit den Anforderungen der sozialen Marktwirtschaft. Einerseits sollte ein starker Mittelstand der Bildung von Monopolen entgegenwirken. Andererseits sahen die Autoren des Gesetzesentwurfs mittelständische Strukturen als weniger konjunktursensibel an als Großunternehmen. Bereits mit geringen Investitionen seien Mittelständler in der Lage, rasch eine verhältnismäßig große Zahl an Arbeitsplätzen zu schaffen. Ein starker Mittelstand sei Gradmesser der Freiheit in Thüringen. Auch wenn die Entlohnung der Angestellten häufig geringer ausfalle als in Großunternehmen, seien die Beschäftigten in mittelständischen Unternehmen durchweg zufriedener aufgrund der weniger strengen Arbeitsteilung und damit geringeren Monotonie am Arbeitsplatz.[45] Damit lagen die Autoren des Gesetzentwurfes gedanklich auf einer Linie mit den Ordoliberalen der späten 1940er-Jahre.

In besonders vom Strukturwandel betroffenen Regionen Thüringens sollten mittelständische Unternehmen eine forcierte Entwicklung erfahren, um als eine Art ökonomischer Feuerwehr den Zusammenbruch der regionalen Wirtschaft aufzufangen. Dies galt Anfang der 1990er-Jahre für Nordthüringen, das für 20 Prozent der Gesamtfläche und 16 Prozent der

45 Vgl. Gesetzentwurf Landesgesetz über die Förderung der kleinen und mittleren Unternehmen sowie der in der Wirtschaft tätigen freien Berufe (Mittelstandsförderungsgesetz – MFG), 21.6.1991, LATh – HStA Weimar, Thüringer Wirtschaftsministerium, Nr. 1826.

Einwohnerzahl des Landes stand. In Nordthüringen betrug zwischen 1991 und 1993 der Abbau an Arbeitsplätzen in Bergbau und Gewerbe 75 Prozent, während der Wert für Gesamtthüringen bei 70 Prozent lag.[46] In einem Bericht vom Oktober 1993 heißt es hierzu:

> »Die Region gehört zu den strukturschwächsten Teilen Thüringens. Der notwendige Umstrukturierungsprozeß führte in der vor allem durch ehemalige Großbetriebe des Kalibergbaus sowie der Textil- und Bekleidungsindustrie geprägten Region zu erheblichen Anpassungsproblemen […]. Es besteht daher für die Region Nordthüringen die vordringliche Aufgabe, durch beschleunigten Aufbau von kleinen und mittelständischen Unternehmen konkurrenzfähige Alternativarbeitsplätze zu schaffen und die wirtschaftsnahe Infrastruktur vorrangig zu entwickeln.«[47]

Die Unterschiede innerhalb Thüringens waren bei Weitem nicht so gravierend wie innerhalb Sachsens. Die Arbeitslosenquote in Nordthüringen – dem größten Problemgebiet innerhalb Thüringens – lag mit 19,9 Prozent im August 1993 etwa drei Prozentpunkte über der Arbeitslosenquote in Thüringen insgesamt.[48] In Nordthüringen wurde die Situation jedoch durch das politische Protestpotenzial der Beschäftigten im Kalibergbau verschärft. Dieses politische Protestpotenzial sollte durch den forcierten Aufbau mittelständischer Strukturen innerhalb kürzester Frist eingedämmt werden. Hiervon einen unmittelbaren Effekt zu erwarten, musste die sozioökonomische Leistungsfähigkeit des Konzepts Mittelstandsförderung überstrapazieren. Im Unterschied zur planwirtschaftlichen Investitionssteuerung konnten auch hohe öffentliche Fördersätze für Investitionen mittelständischer Unternehmen den politischen und sozialen Druck in Nordthüringen nicht unmittelbar auffangen.

Als relativ erfolgreiches Instrument des Mittelstandsaufbaus erwies sich in Thüringen – wie in den anderen neuen Bundesländern – die MBO/MBI-Förderung. Dies gilt vor allem für die eher strukturstarken Räume

46 Vgl. Gesamtschau Nordthüringen, 5.10.1993, LATh – HStA Weimar, Thüringer Wirtschaftsministerium, Nr. 1831.
47 Ebd.
48 Vgl. ebd.

Thüringens um Erfurt und Jena. Eine Nachprüfung der Geschäftsstelle Erfurt der BvS bei allen im MBO/MBI-Verfahren privatisierten Unternehmen im Jahr 1995 ergab, dass die betreffenden Unternehmen ihre für die Privatisierung vereinbarten Ziele übererfüllt hatten. Hatten sich die Käufer ursprünglich verpflichtet, 6200 Arbeitsplätze zu erhalten oder zu schaffen, so betrug deren Anzahl 1995 6530 im Raum Erfurt. Ein ähnliches Ergebnis zeigte sich bei den zugesagten und tatsächlich realisierten Investitionen: Investitionszusagen in Höhe von 150 Millionen DM standen zum Untersuchungszeitpunkt tatsächliche Investitionen von 180 Millionen DM gegenüber. Da hier die in den Kaufverträgen vereinbarte Frist noch nicht bei allen Unternehmen erreicht war, rechneten die Autoren der Untersuchung mit insgesamt 200 Millionen DM an Investitionen.[49] Somit lag die Erfüllungsquote bei den Arbeitsplatzzusagen bei 105 Prozent und bei den Investitionszusagen bei 133 Prozent.

Angesichts dieses Untersuchungsergebnisses fiel auch die Beurteilung in der BvS positiv aus:

> »Über die Hälfte der MBO-Unternehmen haben sich erfolgreich auf die Bedingungen eines marktgelenkten Wirtschaftssystems eingestellt und konnten sich als konkurrenzfähige Unternehmen auf den einzelnen Märkten durchsetzen. Dieser Erfolg ist einem guten und realistischen Management zuzuschreiben […]. In vielen Fällen konnten die Käufer als ehemalige Beschäftigte ihres Unternehmens auch von ihren Erfahrungen und Kenntnissen aus ihrer früheren Tätigkeit im Unternehmen profitieren. Nach harten Anfangsjahren scheinen die meisten es nun geschafft zu haben.«[50]

Bei weiteren 25 Prozent der MBO/MBI-Unternehmen galt die Privatisierung als bedingt erfolgreich. Die betreffenden Unternehmen hatten sich erfolgreich am Markt etabliert und schrieben in der Regel im operativen Geschäft schwarze Zahlen. Sie litten jedoch an Liquiditätsengpässen. Unerwartete Zahlungsausfälle bei Kunden oder eine Eintrübung der Kon-

49 Vgl. Die Entwicklung der MBO-Unternehmen – Geschäftsstelle Erfurt, Stand Mai 1995, LATh – HStA Weimar, Thüringer Wirtschaftsministerium, Nr. 297.

50 Ebd.

junktur konnten sie daher schnell in eine prekäre Situation bringen. Bei einem weiteren Viertel galt der Fortbestand der Unternehmen als akut gefährdet. Ohne Kapitalzufuhr von außen – so der Tenor des Berichts – könnten sie sich mittel- bis langfristig nicht am Markt behaupten. Der entscheidende Faktor wurde hierbei im Verhalten der Hausbank des jeweiligen Unternehmens gesehen. Zu den genannten Ursachen für die Schieflage der Unternehmen gehörten eine Fehleinschätzung der Absatz- und Marktchancen und die fehlende Bereitschaft, die Produktion zu rationalisieren und Kosten zu senken. Dies betraf in erster Linie die verständliche Scheu einiger MBO-Käufer, ihre ehemaligen Kollegen zu entlassen, auch wenn dies aus ökonomischer Sicht angebracht gewesen wäre.[51]

Der Bericht enthielt auch selbstkritische Passagen. Als kritisch wurde vor allem das Problem der Altlasten betrachtet. Die hierdurch verschlechterte Liquiditätslage und Eigenkapitalbasis der entsprechenden Unternehmen habe in Zusammenhang mit einer Überbewertung des Umlauf- und Anlagevermögens dafür gesorgt, dass einige Unternehmen keine faire Chance am Markt erhalten hätten. Zu dem Zeitpunkt, als die Kredite fällig wurden, seien viele Unternehmen erst in der Lage gewesen, die Zinsen zu erwirtschaften. Die BvS betonte jedoch ihre Bereitschaft zu Nachverhandlungen bei allen grundsätzlich überlebensfähigen Unternehmen, um eine Gesamtvollstreckung abzuwenden.[52] In ihrer Abschlussbetrachtung hielten die Autoren fest:

> »Die oft gestellte Frage, ob die Privatisierungsform durch MBO-Erwerber überhaupt Erfolgschancen hat oder nicht von Anfang an zum Scheitern verurteilt war, kann eindeutig beantwortet werden. Die Erfahrungen in der Geschäftsstelle Erfurt zeigen, daß die oft verbreiteten Zahlen (insbesondere von der ›Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft‹, AGP Kassel), nach der 25 % Insolvenzen bei den MBO-Unternehmen zu erwarten seien, überzogen sind. Die Zahl der MBO-Insolvenzen (6,7 %), die wir in Erfurt registriert haben, liegt zum heutigen Zeitpunkt zumindest weit darunter. Rechnet man

51 Vgl. ebd.
52 Vgl. ebd.

dagegen ca. 20 MBO-Unternehmen hinzu, die ohne unsere Hilfe wahrscheinlich nicht überlebensfähig (gewesen) wären, so läge die Gesamtvollstreckungsquote bei ca. 20 %.«[53]

Die Diskrepanz zwischen den Zahlen verdeutlicht die Hebelwirkung, die eine geschickte öffentliche Förderung von mittelständischen Strukturen und ein konstruktives Verhalten der Treuhand/BvS haben konnten. Sie zeigen auch, dass MBO als Insider-Privatisierung in Ostdeutschland nicht zu den negativen Auswirkungen führte, die in den Nachfolgestaaten der ehemaligen Sowjetunion oder anderen ostmitteleuropäischen Staaten zu beobachten waren. Dies mag einerseits mit der – im Vergleich zu allen anderen Ländern im RGW-Raum – relativen Kontinuität eines (semi-) privaten Unternehmertums zu tun gehabt haben. Zum anderen hat die Übertragung des westdeutschen Rechtsstaats und seiner Institutionen dem Entstehen korruptionsanfälliger Klientelnetzwerke entgegengewirkt.

Das von Jürgen Bohn geleitete thüringische Wirtschaftsministerium plante für September 1994 einen Bankentag für Mittelständler. Hierbei handelte es sich um ein besonders mittelstandsrelevantes und auch kontroverses Thema. Sowohl in den Unterlagen der BvS als auch der Treuhandanstalt und anderer Institutionen wie der KfW finden sich kritische Äußerungen zum Verhalten der Geschäftsbanken, die – so der durchaus berechtigte Vorwurf – ihrer klassischen Rolle bei der Finanzierung des Mittelstands in Ostdeutschland nicht oder nur äußerst zögerlich nachgekommen seien. Bereits im Vorfeld drohte die Organisation der Veranstaltung mehrfach zu scheitern. So schrieb der Vorsitzende des Sparkassen- und Giroverbands Hessen-Thüringen am 8. September 1994 – zwei Tage vor dem Start des Bankentags – einen Brief an das Wirtschaftsministerium, in dem er sich beklagte, dass die Kreditwirtschaft durch andere Veranstaltungsteilnehmer im Vorfeld in ein schlechtes Licht gerückt worden sei. Dieser Brief konnte durchaus als Erpressungsversuch verstanden werden, da er mit der Absage aller Bankenvertreter drohte, wenn der Minister

53 Ebd.

sich nicht anerkennend zu der Leistung der deutschen Geschäftsbanken äußern würde.[54]

Während der Veranstaltung, die trotz aller Vorgeplänkel stattfinden konnte, vermochten sowohl Vertreter der Finanzwirtschaft als auch des Thüringer Mittelstands ihre Sicht vorzutragen. Dies wurde flankiert durch wissenschaftliche Vorträge über die theoretische Rolle von Banken für den Mittelstand und die Bedeutung des Mittelstands für eine ausgewogene Wirtschaftsstruktur. Die wissenschaftlichen Vorträge hatten auch den Zweck, die Stimmungslage während des Kongresses zu beruhigen.[55] Abgerundet wurde das Veranstaltungsprogramm durch eine Kontaktbörse zwischen Bankvertretern und Mittelständlern, bei der Lösungen für konkrete Probleme einzelner Unternehmen skizziert werden sollten. Wie aus dem Brief des Bereichsleiters Erfurt/Gera der Bank für Gemeinwirtschaft (BFG) für Firmenkunden hervorgeht, handelte es sich hierbei um den konstruktivsten Veranstaltungspunkt:

> »Meine persönliche Meinung ist, daß auch die bis kurz vor Ende der Veranstaltung dauernde Diskussion von ca. 1 1/2 – 2 Stunden nicht zu einer Entspannung beitrug. Die jedoch zum Teil sehr emotional vorgetragenen und den persönlichen bzw. unternehmerisch-spezifischen Bereich betreffenden Fragen, konnten in einer solchen Runde zwangsläufig nicht ausreichend durchleuchtet und im Konsens endend, abgehandelt werden. Leider wurde auch nur wenig darauf hingewiesen, daß Gesprächsmöglichkeiten an den Ständen der anwesenden Kreditinstitute bestehen. Dies möchte ich deshalb betonen, weil ich – angeregt durch die Presseartikel in der vergangenen Zeit – in meiner Tätigkeit als sogenannter ›Wessi‹ seit über 3 1/2 Jahren hier in Thüringen tätig, persönlich am 10.09.1994 in Weimar anwesend war und ein Team von sach- und fachkundigen Mitarbeitern mitgebracht hatte, um sich den Fragen und Problemen der Unternehmer zu stellen, also diese mit ihnen eingehend unternehmensspezifisch zu besprechen. Vielleicht besteht die Möglich-

54 Vgl. Brief des Sparkassen- und Giroverbands Hessen-Thüringen an den Abteilungsleiter Rudel im Thüringer Ministerium für Wirtschaft und Verkehr, 8.9.1994, LATh – HStA Weimar, Thüringer Wirtschaftsministerium, Nr. 1820.

55 Vgl. Erläuterungen zu dem Entwurf des Veranstaltungsprogramms, LATh – HStA Weimar, Thüringer Wirtschaftsministerium, Nr. 1820.

keit, eine ähnlich geartete Veranstaltung nochmals vorzunehmen und dann dabei ausreichend Zeitraum für den von mir bemängelten und m. E. vernachläßigten Veranstaltungsbereich zu berücksichtigen.«[56]

Für die in Thüringen gewählte Strategie, sich aus Not oder Überzeugung fast ausschließlich auf den Mittelstand zu konzentrieren, musste die Zurückhaltung der Geschäftsbanken besonders negative Auswirkungen zeitigen und gleichermaßen zu unnötigen Insolvenzen und ausgebremstem Unternehmenswachstum führen. Mittelständler erhielten nicht die notwendigen Kredite, um die Existenz ihrer Unternehmen zu sichern oder um ihr Wachstumspotenzial zu realisieren. Hier erwies es sich als Nachteil, dass, abgesehen von Opel in Eisenach, unmittelbar nach der Wende keine starken Großunternehmen in Thüringen investierten, die zusammen mit einem Cluster aus mittelständischen Unternehmen resiliente Wirtschaftsstrukturen hätten bilden können. Wichtige großindustriell strukturierte Bereiche in Thüringen wie die Textilindustrie, der Kalibergbau, die Mikroelektronik, der Büromaschinenbau und die Glas- und Keramikindustrie waren 1990/91 zusammengebrochen.[57]

Viele dieser Wirtschaftsbereiche erlebten in den 1990er-Jahren in Thüringen keine Wiederauferstehung. Eine bedeutende Ausnahme stellt Carl Zeiss Jena dar. Zwischen 1989 und 1992 waren die Beschäftigtenzahlen bei Zeiss von 27 000 auf unter 4000 gefallen.[58] Der VEB Carl Zeiss Jena galt als Vorzeigebetrieb der DDR, mit einer Tradition, die bis weit ins 19. Jahrhundert zurückreichte. Trotz der früher exponierten Stellung in der DDR-Wirtschaft brachen die Absatzmärkte der Nachfolgeunternehmen von Carl Zeiss rasch weg. Erschwerend kamen potenzielle Restituti-

56 Brief Armin Fends an Minister Bohn, 6.10.1994, LATh – HStA Weimar, Thüringer Wirtschaftsministerium, Nr. 1820.

57 Vgl. Wunsch nach Unterstützung der CDU-Abgeordneten der NBL (hier: Stellungnahme zu Pkt. 1 des Schreibens vom MdB, Herrn Udo Haschke [CDU] vom 1.4.1992, uns zugegangen am 12.5.1992 – Gefahr der Deindustrialisierung der NBL/strukturpolitische Eckpunkte zur Gegensteuerung), 26.5.1992, LATh – HStA Weimar, Thüringer Wirtschaftsministerium, Nr. 696.

58 Vgl. ebd.

onsansprüche durch und Rechtsstreitigkeiten mit Carl Zeiss Oberkochen in Baden-Württemberg hinzu. Letztgenanntes Unternehmen war von ehemaligen Angestellten von Carl Zeiss Jena gegründet worden, die am Ende des Zweiten Weltkriegs von amerikanischen Truppen kurz vor deren Abzug aus Jena deportiert worden waren, um den Wissenstransfer in die Sowjetunion zu erschweren. Die Besonderheit des Unternehmens bestand im Stiftungskonzept, das nach dem Tod des Unternehmers Carl Zeiss verfolgt worden war. Die Gewinne aus dem Unternehmen sollten Wissenschaft, Gesellschaft und Belegschaft gleichermaßen zugutekommen.

Es lag nahe, nach erfolgter Wiedervereinigung beide Unternehmensteile in Ost und West zusammenzulegen. Dieser Prozess erwies sich als schwierig und wurde abschließend erst 2004 mit einer vollkommenen Überarbeitung des Stiftungsstatuts beendet.[59] Für die Privatisierung des Jenaer Stammbetriebs wurden in den 1990er-Jahren insgesamt 3,6 Milliarden DM aufgewandt, von denen nur ein Bruchteil für Investitionen und Forschung ausgegeben wurde.[60] Dennoch gelang es, einen Unternehmenskern zu erhalten, erfolgreich Firmen aus dem ehemaligen Kombinat auszugründen und durch eine geschickte Immobilienbewirtschaftung neue Investoren anzulocken. Hierdurch entstand – ähnlich wie in Eisenach – ein hoch leistungsfähiger Wirtschaftsstandort, indem die vielen mittelständischen Unternehmen in und um Jena von der Präsenz eines Großunternehmens profitieren und sich zusammen am Weltmarkt erfolgreich behaupten.[61] Die Jenoptik AG, die nicht zur Carl-Zeiss-Stiftung gehört, hat ihren Firmensitz in Jena selbst, was einen großen Vorteil gegenüber dem Modell Eisenach darstellt. In Eisenach wurden die Investitionen von Opel bzw. General Motors getätigt, die einen Produktionsstandort erwarben. Bei der Jenoptik AG hingegen, die 2019 einen Umsatz von ca. 850 Millionen Euro erzielte, finden auch wesentliche Forschungsleistungen in Jena statt. Es handelt sich daher nicht um eine verlängerte Werkbank.

59 Siehe zu den Hintergründen Pahlow/Steiner: Die Carl-Zeiss-Stiftung.
60 Vgl. Heimpold: Im Fokus: Industrielle Kerne in Ostdeutschland, S. 98 f.
61 Vgl. ebd., S. 100.

Der amtierende thüringische Innenminister Georg Maier (SPD) äußert sich folgendermaßen zum Fall Jena:

> »Wir in Thüringen haben natürlich mit Jenoptik das eine große Aushängeschild […]. Jenoptik ist eine sehr erfolgreiche Firma heutzutage und das einzige börsennotierte Unternehmen in Thüringen, dessen Zentrale sich auch hier in Thüringen befindet. […] Jena unterscheidet sich jedoch in vielerlei Hinsicht vom Rest von Thüringen oder auch von ganz Ostdeutschland. Jenoptik hat einen technologischen Kern erhalten vor Ort zusammen mit Carl Zeiss. […] Jena ist einfach eine Technologie-Stadt geworden. Das war nicht vorgezeichnet. Es hätte auch anders laufen können. Die eigentliche Technologiestadt zu DDR-Zeiten war nämlich Erfurt […]. Erfurt war mal das Silicon Valley der DDR […]. Jena ist ein herausragendes Beispiel dafür, was mit viel Energie, Zeit und Geld hätte erhalten werden können. Der Erfolg gibt dieser Stadt auch Selbstbewusstsein.«[62]

Die Beispiele Eisenach und Jena stellen jedoch Ausnahmen in der Thüringer Wirtschaftslandschaft dar. So konnte der thüringische Wirtschaftsminister Franz Schuster auf einer Veranstaltung der Mittelstandsvereinigung der CDU/CSU am 24. November 1999 zu Recht behaupten, dass Wirtschaftspolitik im Freistaat Thüringen primär Mittelstandspolitik sei. Eine andere Politik sei angesichts der ökonomischen Struktur des Landes auch nicht angebracht.[63] An dieser Einschätzung hat sich auch 20 Jahre später im Grundsatz nichts geändert. Georg Maier kann hier allein schon aufgrund seiner Biografie als sehr kompetenter Beobachter der Thüringer Wirtschaftslandschaft gelten: Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre erhielt er seine erste Arbeitsstelle bei der Geschäftsstelle Erfurt der BvS. Im Anschluss wechselte er zur KfW, für die er zuletzt die Gründungs- und Mittelstandsfinanzierung verantwortete, bevor er im Mai 2015 zum Staatssekretär im Thüringer Wirtschaftsministerium berufen und im August 2017 zum Innenminister ernannt wurde.

62 Interview mit Georg Maier in Erfurt am 14.3.2019.

63 Vgl. Mittelstandspolitik in Thüringen nach der Regierungsneubildung – Aussichten für die Region Südthüringen, 24.11.1999, LATh – HStA Weimar, Thüringer Wirtschaftsministerium, Nr. 2611.

Die Perspektiven des Mittelstands in Thüringen stellen sich ihm folgendermaßen dar:

> »Das natürliche Wachstum mittelständischer Unternehmen ist ein Prozess, der Zeit braucht. Es wird nochmal 20, 30, 40 Jahre dauern, bis aus mittelständischen große Unternehmen entstanden sind. […] Wir haben um Erfurt herum in großem Maßstab Logistik angesiedelt. Logistik ist jedoch nichts, was eine Wirtschaft wirklich stark macht, sondern es braucht Produktion und industrielle Wertschöpfung. Produktion darf nicht nur als Zulieferer und Vorproduktehersteller erfolgen, sondern muss auch als Endproduktehersteller stattfinden. Das ist immer noch der große Unterschied zwischen Ost und West. Hier werden Vorprodukte hergestellt für Industrien im Westen.«[64]

Dennoch gebe es – gerade auch im ländlichen Raum – mittelständische Unternehmen, die in ihren jeweiligen Nischen weltmarktfähig seien und für sich die Technologieführerschaft beanspruchen könnten. Bis diese Firmen jedoch durch organisches Wachstum eine Größe erreicht haben, die sie mit strukturbestimmenden Mittelständlern im süddeutschen Raum vergleichbar mache, müssten noch ein bis zwei Generationen vergehen. Laut Georg Maier kann die Politik diese Entwicklung begleiten und unterstützen, indem sie zum Beispiel im ländlichen Raum Infrastrukturen bereithält, die für den Ist-Zustand eigentlich überdimensioniert sind, aber Raum lassen für langfristiges Wachstum.[65] Dies verdeutlicht, dass der in den 1990er-Jahren in Thüringen eingeschlagene Weg letztlich zur Realisierung der historisch begründeten Vision eines durch einen starken Mittelstand geprägten Landes führen kann. Der notwendige Zeithorizont hierfür ist jedoch wesentlich größer als von der Landespolitik ursprünglich erhofft.

64 Interview mit Georg Maier in Erfurt am 14.3.2019.
65 Vgl. ebd.

3. Brandenburg: Land ohne Mittelstand?

Brandenburg verfügte in der Fläche – im Gegensatz zu Sachsen und Thüringen – über keine organisch gewachsenen mittelständischen Strukturen. Einen exportorientierten industriellen Mittelstand, der weltweit nachgefragte Produkte herstellte, hatte es in Brandenburg in der Vorkriegszeit nicht gegeben. In den Industriezentren Sachsens und Thüringens hatten vor dem Zweiten Weltkrieg etwa 60 Prozent der Industriebeschäftigten auf dem Territorium der späteren DDR gearbeitet. Berlin ausgenommen, entfielen auf das Gebiet nördlich der Achse Magdeburg-Wittenberg-Cottbus 55 Prozent der Landesfläche, jedoch nur sieben Prozent der Industrieproduktion.[66] Im Gegensatz zu Thüringen und Sachsen war die Berliner Industrie zudem wesentlich stärker durch Großbetriebe geprägt und nicht durch starke mittelständische Strukturen.[67] Diese Großbetriebe ließen sich wesentlich einfacher in die Aufrüstungspolitik des »Dritten Reiches« einspannen, sodass die Industrie im Großraum Berlin 1938 für 40 Prozent der deutschen Rüstungsproduktion stand.[68] Diese Unterschiede zwischen dem Großraum Berlin sowie Sachsen und Thüringen vergrößerten sich im Zweiten Weltkrieg weiter: Während die Produktionsmittelindustrie in und um Berlin beständig wuchs, verlor vor allem der Konsumgüter produzierende Mittelstand in Thüringen und Sachsen rasch an Bedeutung. Durch die Demontagen der Nachkriegszeit ging ein Großteil des im Krieg aufgebauten Produktionspotenzials wieder verloren. Aufrüstungsbedingte Industrialisierungsmaßnahmen im ländlichen Raum waren hiervon ebenfalls betroffen, sodass weite Teile des nördlichen Ostdeutschlands wieder auf den Industrialisierungsgrad der Vorkriegszeit zurückfielen.[69]

Die ersten Nachkriegsjahre und Aufbaupläne des SED-Regimes änderten an diesen regionalen Disparitäten anfänglich nichts. 1950 stand die

66 Vgl. Kehrer: Industriestandort Ostdeutschland, S. 18.
67 Vgl. ebd.
68 Vgl. ebd., S. 21.
69 Vgl. ebd.

nördliche Landeshälfte der DDR einschließlich Ost-Berlins für lediglich 22 Prozent der Industrieproduktion.[70] Die SED-Führung hatte somit in der ersten Phase des Wiederaufbaus weitgehend die industrielle Struktur der Vorkriegszeit repliziert. Dies änderte sich langsam ab 1951 mit dem ersten Fünfjahrplan und einem klaren Bekenntnis zur Industrialisierung der nördlichen Landeshälfte. Dies sollte primär durch die Ansiedlung neuer Industrien geschehen.[71] Dieser Prozess beschleunigte sich in den 1960er-Jahren und die Ansiedlung neuer Industrien erfolgte vermehrt nach wissenschaftlich fundierten Überlegungen.[72] Die erste Schwerpunktregion dieser Bemühungen lag im Oder-Neiße-Gebiet. Das Stahlwerk in Eisenhüttenstadt, die Erdölraffinerie Schwedt sowie das Halbleiterwerk in Frankfurt an der Oder waren erste Ergebnisse dieser forcierten Industrialisierung. 1975 standen die Bezirke Cottbus, Frankfurt und Potsdam, die später den Kern des neuen Bundeslands Brandenburg bilden sollten, für 16,1 Prozent der Industrieproduktion der DDR. Damit lag ihr Anteil erstmals über dem der thüringischen Bezirke.[73] Demgegenüber schrumpfte zeitgleich in Sachsen und Thüringen die Leichtindustrie.[74]

Ab Mitte der 1970er-Jahre ging die SED-Führung dazu über, die bestehenden Industriestrukturen weitgehend zu konservieren und gezielt einzelne Wachstumszentren zu fördern.[75] Das Ungleichgewicht der Gründungsjahre der DDR zwischen industrialisiertem Süden und agrarisch geprägtem Norden wich damit zunehmend einer neuen Disbalance: Während einzelne Wachstumsbranchen und Standorte in der DDR bei Investitionen prioritär behandelt wurden, mussten die Verantwortlichen der absoluten Mehrheit der Industriestandorte die zunehmende Überalterung der Produktionsanlagen bestmöglich verwalten. Während Erfurt, Dresden und das Berliner Randgebiet eher zu den Gewinnern dieser Politik gehörten, mussten sich die Region Leipzig-Halle-Dessau, das

70 Vgl. ebd., S. 57.
71 Vgl. ebd., S. 57 f.
72 Vgl. ebd., S. 59.
73 Vgl. ebd.
74 Vgl. ebd., S. 63.
75 Vgl. ebd., S. 64–68.

Erzgebirge sowie die Lausitz mit den Folgen ihrer Zurücksetzung in der Wirtschaftshierarchie der DDR arrangieren.[76] Der Südraum der DDR war von dieser Entwicklung im besonderen Maße negativ beeinflusst, da Investitionen in neue Anlagen und Technologien in erster Linie in Ballungsräumen erfolgten. Die von ehemals mittelständischen Industriebetrieben geprägten Kleinstädte und ländlichen Räume Sachsens und Thüringens waren somit benachteiligt.[77]

Interessant ist, dass die in der DDR-Zeit künstlich geschaffenen Wirtschaftsstrukturen sich in der Transformation als resilienter erwiesen als die Reste des organisch gewachsenen sächsischen und thüringischen Wirtschaftsraums. Während die Zahl der Arbeitsplätze im verarbeitenden Gewerbe zwischen 1989 und 1993 in Brandenburg um 53 Prozent sank, lag der Schnitt der ostdeutschen Länder bei 57,6 Prozent. In Thüringen betrug der Einbruch sogar 61,7 Prozent. Ein Fakt, dessen Wirkung der thüringische Ministerpräsident Bernhard Vogel durch den Verweis auf die seit 1992 einsetzende wirtschaftliche Dynamik in Thüringen in seinen Reden abzuschwächen versuchte.[78] Die Gründe für die Unterschiede waren vielfältig. Es lässt sich jedoch nicht von der Hand weisen, dass das Erbe der DDR im positiven wie im negativen Sinn hier eine bedeutendere Rolle spielte, als die Protagonisten der 1990er-Jahre glauben wollten.

Der sächsischen und thüringischen Wirtschaft gelang es nach 1989 weder, die alte Dominanz im deutschen Wirtschaftsgefüge zurückzugewinnen, noch jene starken mittelständischen Strukturen wiederherzustellen, die vor dem Zweiten Weltkrieg für beide Gebiete bestimmend gewesen waren. Der Mittelstand – vor allem die Betriebe der Leichtindustrie – war bereits seit 1933 von den jeweiligen Machthabern vernachlässigt worden. Der Beginn dieser Dauerkrise kann im Prinzip bereits auf das Jahr 1930 festgesetzt werden, bedingt durch den Nachfrageeinbruch

76 Vgl. ebd., S. 76.
77 Vgl. ebd., S. 80.
78 Vgl. Rede des Thüringer Ministerpräsidenten Dr. Bernhard Vogel anläßlich der Weimarer Wirtschaftsgespräche »Wirtschaftsstandort Thüringen – in der Mitte Deutschlands«, am 3.12.1993, 18 Uhr, Hotel Russischer Hof, Weimar, LATh – HStA Weimar, Thüringer Staatskanzlei, Nr. 1213/1.

infolge der Weltwirtschaftskrise. Auch wenn jene Betriebe einschließlich der ursprünglichen Inhaberfamilien 1990 noch existierten, ließen sich 60 Jahre Dauerkrise schwerlich über Nacht überwinden. In der Folge gingen viele (re)privatisierte Betriebe bankrott oder mussten zumindest mit erheblichen Schwierigkeiten kämpfen. Einst stolze Unternehmen Mitteldeutschlands, die in der DDR bestenfalls über eine reine Bestandsgarantie verfügt hatten, mussten nach dem Zusammenbruch der DDR Konkurs anmelden. Von den mittelständischen Unternehmern, die vor 1961 die SBZ bzw. DDR verlassen hatten, kehrten nur wenige in ihre angestammte Heimat zurück, die meisten blieben im süddeutschen Exil.

Im Vergleich zu Sachsen und Thüringen war Brandenburg – hier vor allem das Berliner Umland – in der DDR-Zeit bevorzugt behandelt worden. Auch wenn die von der Staatlichen Plankommission geschaffenen Strukturen sich bestenfalls indirekt an den Bedürfnissen von (inter)nationalen Märkten orientierten, erwiesen sie sich nach der Wende als relativ erfolgreich. So lag laut Volkswirtschaftlicher Gesamtrechnung (VGR) das Bruttoinlandsprodukt je Einwohner in Brandenburg 2018 auf dem Niveau des Landes Thüringen und das Bruttoinlandsprodukt je geleisteter Arbeitsstunde in Brandenburg über dem Wert sowohl Thüringens als auch Sachsens.[79] Das Jahr 2018 erweist sich hier nicht als Ausnahme. 1998 lag das erwirtschaftete Bruttoinlandsprodukt je Einwohner in Brandenburg knapp zehn Prozent über dem sächsischen Wert.[80]

Diese Angleichung der Lebensverhältnisse und des Wirtschaftsniveaus kann als relativer Erfolg der DDR-Entwicklungspolitik betrachtet werden, die auch für die Entwicklung nach 1989 von großer Bedeutung war. Eine der Ursachen hierfür kann auch in einer speziellen Eigenschaft der DDR-Planwirtschaft gesehen werden: Es gelang den Wirtschaftsplanern tendenziell besser, komplett neue Fabriken und Industriestrukturen zu schaffen als beispielsweise bestehende Fabriken und Industriestruktu-

79 Statistische Ämter des Bundes und der Länder: Bruttoinlandsprodukt – in jeweiligen Preisen – in Deutschland 1991 bis 2018 nach Bundesländern (WZ 2008) – VGR dL.

80 Vgl. Boelcke: Brandenburgs Wirtschaft, S. 290.

ren aus den 1920er-Jahren zu modernisieren.[81] Diese relativ positive Entwicklung in Brandenburg lässt sich auch anhand der Statistiken der Treuhandanstalt nachvollziehen. Thüringen und Brandenburg eignen sich hier für einen direkten Vergleich besonders, da beide im Jahr 1990 über eine ähnliche Bevölkerungsgröße verfügten. Laut Monatsbericht September 1994 der Treuhandanstalt lagen die Privatisierungserlöse in Thüringen bei 5,5 Milliarden DM und die Investitionszusagen bei 16,67 Milliarden DM. Die Anzahl der MBOs betrug in Thüringen 434, während die Anzahl der Arbeitsplatzzusagen bei 206 314 lag. Mit Ausnahme der mit 399 geringeren Zahl von MBOs sahen die Parameter für Brandenburg deutlich besser aus. Neben Privatisierungserlösen von 9,59 Milliarden DM standen Investitionszusagen in Höhe von 40,96 Milliarden DM und Arbeitsplatzgarantien für 272 493 Beschäftigte. Unter Berücksichtigung der wesentlich größeren Bevölkerung Sachsens ergibt sich bei einem Vergleich der Privatisierungsbilanz in Sachsen mit derjenigen Brandenburgs ebenfalls ein etwas günstigeres Bild für Brandenburg.[82] Der Exportanteil an der Wirtschaftsleistung blieb in Brandenburg nach 1990 wesentlich geringer als in Sachsen.[83] Angesichts der Krise der klassischen ostdeutschen Exportmärkte in den 1990er-Jahren war dies nicht zwangsläufig ein Nachteil für die wirtschaftliche Entwicklung.

Die Gründe für diese relativen Leistungsunterschiede sind vielfältig. Im Allgemeinen haben sie nichts mit einem messbaren Kompetenzunterschied zwischen den verschiedenen Landesregierungen zu tun. In Sachsen und Thüringen war das Thema Reprivatisierung aus historischen Gründen von wesentlich größerer Bedeutung als in Brandenburg. Die großen Hoffnungen, die in Sachsen und Thüringen auf den Reprivatisierern ruhten, konnten sich nicht erfüllen. Dies hatte zum Teil mit dem Missmanagement der Treuhandanstalt, Bundes- und Landespolitik zu tun. Von den einzelnen institutionellen Akteuren konnte jedoch keine Seite behaupten, sich hier keine Versäumnisse zuschulden kommen lassen

81 Vgl. Steiner: Von Plan zu Plan, S. 242.
82 Vgl. Monatsbericht September 1994 der Treuhandanstalt, BArch Berlin, B 412/24129.
83 Vgl. Boelcke: Brandenburgs Wirtschaft, S. 291.

zu haben. Was in Brandenburg besser gelang als in Thüringen war der Erhalt strukturbestimmender Großbetriebe wie des Stahlwerks in Eisenhüttenstadt. Als vorteilhaft für Brandenburg erwiesen sich die bevorzugte Behandlung des Berliner Randgebietes in der DDR-Zeit – vor allem auch in der Spätphase der DDR – sowie die geografische Nähe zur neuen alten Hauptstadt Berlin. Die Hauptstadtnähe dürfte auch ein wesentlicher Faktor für die hohen Investitionszusagen in Brandenburg gewesen sein, die sich trotz fast halb so großer Bevölkerung in etwa auf dem Niveau Sachsens bewegten. Die hohen Investitionen in Brandenburg – vor allem im Berliner Umland – erwiesen sich als Teil einer positiven Dynamik, die sich auch demografisch niederschlug. Während Brandenburg zwischen 1961 und 2004 2,2 Prozent seiner Bevölkerung verlor, betrug der Rückgang in Sachsen 21,7 Prozent.[84]

Diese Entwicklung zeitigte auch positive Auswirkungen beim Aufbau mittelständischer Strukturen in einem Land, das – historisch gesehen – de facto noch nie über solche verfügt hatte, jedenfalls nicht in einem Ausmaß, das mit Sachsen oder Thüringen vergleichbar gewesen wäre. Der Erhalt von Großbetrieben ging in Brandenburg – wie an anderen großen Industriestandorten in Ostdeutschland – mit einem erheblichen Abbau von Arbeitsplätzen einher. Dies musste jedoch nicht zwangsläufig starke negative Konsequenzen für die Entwicklung der jeweiligen Standorte haben. Durch die Modernisierung der Produktionsanlagen konnte nicht nur mit weniger Arbeitskräfteeinsatz mehr produziert werden, in der Regel wurden durch ein effizienteres Management auch weit weniger Industrieflächen benötigt als zu DDR-Zeiten. So übernahm der italienische Konzern RIVA beim Kauf des Stahlwerks Hennigsdorf 1000 Arbeitskräfte und ca. 30 Prozent der vorherigen Werksfläche. Hierdurch waren 200 Hektar frei, auf denen sich mittelständische Betriebe ansiedeln konnten, sofern die Infrastruktur auf dem Werksgelände modernisiert wurde. Diese Auf-

84 Vgl. ebd., S. 294 f. Von 2014 bis 2020 verlief die demografische Entwicklung in beiden Ländern parallel mit stagnierenden bis leicht wachsenden Bevölkerungszahlen. Wie stark die Corona-Pandemie die demografische Entwicklung im besonders betroffenen Sachsen beeinflussen wird, bleibt abzuwarten.

gabe übernahm die Landesentwicklungsgesellschaft Brandenburg. Die Ansiedlung mittelständischer Betriebe versprach hierbei etwa doppelt so viele Arbeitsplätze wie die Übernahme des Stahlwerks durch RIVA.[85]

Die besseren Entwicklungsaussichten des Berliner Umlandes im Vergleich zu den peripheren Regionen Brandenburgs an der Grenze zu Polen, Sachsen-Anhalt und Mecklenburg-Vorpommern blieben den Mitarbeitern der Treuhand nicht verborgen. In einem Bericht zur Entwicklung der industriellen Standorte in Brandenburg vom Dezember 1993 heißt es: »Aufgrund der hervorragenden Standortsituation im Berliner Norden sind in der Region zahlreiche (Groß-)Investitionen zu verzeichnen.«[86]

Das Adjektiv »hervorragend« findet in den Unterlagen der Treuhandanstalt hingegen keine Verwendung in Bezug auf die Situation in der Uckermark oder der Prignitz. Besonders problematisch gestaltete sich die Lage im Jahr 1993 vor allem in Ostbrandenburg. Die Unsicherheit in Bezug auf das Fortbestehen des Stahlwerks Eisenhüttenstadt wirkte sich hier lähmend auf die Entwicklung der gesamten Region aus. Dies äußerte sich darin, dass Entwicklungspläne vertagt wurden und zuständige Gremien der Regionalentwicklung wesentlich seltener zusammentraten als in anderen Regionen des Landes Brandenburg.[87] Dies hatte auch starke negative Konsequenzen für die Ansiedlung mittelständischer Unternehmen. So erschien der Aufbau eines Recyclingzentrums mit Schwerpunkt Stahlschrottverwertung nur sinnvoll, wenn es in Eisenhüttenstadt und Umgebung auch weiterhin ein Stahlwerk und eine metallverarbeitende Industrie gab.

Die Strategie der »integrierten Entwicklung« der Industriestandorte erwies sich in Brandenburg als verhältnismäßig erfolgreich. Die Ausgangsüberlegung hierbei war, dass jeder in der Großindustrie erhaltene Arbeitsplatz drei zusätzliche Arbeitsplätze schaffe, die ihrerseits fast aus-

85 Vgl. Grobraster für Beschreibung von Standortentwicklungsprojekten, 23.12.1991, BArch Berlin, B 412/9555.

86 Zusammenfassung des 2. Zwischenberichts über die Entwicklung der industriellen Standorte im Land Brandenburg vom 22.12.1993, BArch Berlin, B 412/9646.

87 Vgl. ebd.

schließlich in mittelständischen Unternehmen entstünden.[88] Diese Strategie verhielt sich entgegengesetzt zu dem in Sachsen und Thüringen verfolgten Ansatz. Sie war eine logische Konsequenz der Wirtschaftsstruktur des Landes. Während es in Sachsen und Thüringen vielversprechend erschien, die Großbetriebe aus der DDR-Zeit in erster Linie als Ballast zu betrachten und auf die Belebung des ehemals leistungsstarken Mittelstands zu setzen, war eine solche Strategie in Brandenburg undenkbar, da es in Brandenburg nie einen starken Mittelstand gegeben hatte.

Darüber hinaus konnte Brandenburg am Ende der Treuhandtätigkeit auf ein vitales Gründungsgeschehen im Land verweisen. Bezogen auf die Bevölkerungsgröße lagen die Nettogewerbeanmeldungen nur knapp hinter dem Spitzenreiter Thüringen und deutlich vor Sachsen.[89] Als Schrittmacher der Entwicklung in Brandenburg erwies sich hier vor allem das Berliner Umland, wobei es hier zu einer regionalen Differenzierung kam. Neugründungen von Unternehmen und Ansiedlung auswärtiger Investoren erfolgten primär in den Räumen Oranienburg und Potsdam, weniger im Märkisch-Oderland.[90] Im Mittelstandsbericht des Landes Brandenburg für die Jahre 1993 und 1994 finden sich trotz der relativen Erfolge gerade im Berliner Umland auch kritische Passagen zur Mittelstandspolitik der Treuhandanstalt:

> »Das Privatisierungsziel wurde zwar weitgehend erreicht, die THA-Politik führte aber nicht in genügendem Umfang zu den volkswirtschaftlich erwünschten mittelständischen Strukturen. Einerseits wurde aus betriebswirtschaftlichen Gründen eine Reihe von Unternehmen geschlossen, auf der anderen Seite wurden die erhaltenen Unternehmen nicht mit ausreichendem Eigenkapital ausgestattet. In einigen Regionen des Landes ist insoweit eine Entindustrialisierung eingetreten, die wieder auszugleichen ist. Darüber hinaus erfordert die geringe Eigenkapitalausstattung der Unternehmen nunmehr die Unterstützung durch das Land.«[91]

88 Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie: Die Situation des Mittelstandes in Brandenburg, S. 15.
89 Vgl. ebd., S. 18.
90 Vgl. ebd., S. 22.
91 Ebd., S. 27.

4. Zusammenfassung

Die 1990 neu gebildeten Landesregierungen standen nach ihrer Vereidigung vor schwierigen Aufgaben. Sie mussten nicht nur leistungsfähige Verwaltungsstrukturen aufbauen und eine Landesidentität schaffen, sondern auch Konzepte für die ökonomische Zukunft ihrer Länder entwerfen. Die Realisierung dieser Zukunftsvisionen musste – soweit möglich – in Abstimmung mit der Treuhandanstalt erfolgen, die offiziell nicht gewillt war, Entscheidungskompetenzen abzugeben. Die in diesem Kapitel betrachteten drei Bundesländer verfolgten hierbei ganz eigene Strategien: Die sächsische Landespolitik setzte auf eine aggressive PR-Strategie und ein sehr riskantes Kommunikationsverhalten gegenüber dem Vorstand der Treuhandanstalt, um auf diese Weise möglichst viele Vorteile für Sachsen durchsetzen zu können. Diese Strategie konnte Teilerfolge erzielen, wie die Einwilligung Birgit Breuels in eine Kooperation bei sanierungsfähigen, aber schwer privatisierbaren Treuhandunternehmen in Sachsen. Der Nachteil der in Sachsen gewählten Strategie bestand darin, dass Probleme häufig eher überdeckt als gelöst wurden und sich ein bedeutender Teil der Bevölkerung aus guten Gründen nicht mit der Erfolgsrhetorik der Landesregierung identifizieren konnte.

Thüringen hatte – analog zu Sachsen – vor dem Zweiten Weltkrieg und mit Abstrichen bis in die DDR-Zeit hinein über äußerst potente mittelständische Wirtschaftsstrukturen verfügt. Ebenso wie in Sachsen lag es nahe, in der Revitalisierung dieser Strukturen den Ankerpunkt für eine erfolgreiche Zukunft des Landes zu sehen. Die darin gesetzten Hoffnungen konnten sich in den 1990er-Jahren nicht erfüllen. Dennoch entstanden in Thüringen potenziell wachstumsfähige mittelständische Strukturen. Bis diese durch organisches Wachstum eine mit dem süddeutschen Mittelstand oder dem Thüringer Mittelstand der 1920er-Jahre vergleichbare Rolle spielen können, wird es jedoch noch ein bis zwei Generationen dauern. Dies verdeutlicht den eigentlichen Zeithorizont beim Aufbau Ost. Das in Brandenburg einzig realistische historische Entwicklungsmodell lag in der Nutzung der geografischen Nähe zu Berlin. Durch den Erhalt großindustrieller Strukturen boten sich Möglichkeiten zur Ansiedlung

neuer mittelständischer Unternehmen. Diese Strategie erwies sich als relativ erfolgreich. Ebenso wie Thüringen und Sachsen erfolgte in Brandenburg nach 1990 keine Rückkehr zum Status quo ante. Im Gegensatz zu Thüringen und Sachsen handelte es sich bei dem ehemaligen Agrarland Brandenburg hierbei um ein erwünschtes Ergebnis.

VI. Der lange Weg zur Freiheit: Das Beispiel des VEB Schweißtechnik Finsterwalde

1. Anfänge in der Lausitz

Der VEB Schweißtechnik Finsterwalde in der brandenburgischen Lausitz war keine originäre DDR-Gründung, sondern ging auf einen schwedischen Unternehmer und Erfinder zurück. Oscar Kjellberg gilt als Erfinder der ummantelten Schweißelektrode, wodurch Schweißtechnik wesentlich günstiger produziert werden konnte und zunehmend kommerziellen Einsatz fand. Seine Bemühungen führten 1904 zur Gründung der Elektrischen Schweiß-Aktiengesellschaft (ESAB) im schwedischen Göteborg. Um seine Erfindung in Deutschland zu produzieren und zu vermarkten, gründete er zusammen mit Partnern 1922 eine Gesellschaft in Berlin, die ihren Sitz bereits ein Jahr später nach Finsterwalde verlegte. Die Gründe für die Verlegung des Firmensitzes nach Finsterwalde, das im Gegensatz zu Berlin keine Tradition in der Elektroindustrie aufwies, lassen sich nicht mehr exakt rekonstruieren. Finsterwalde lag jedoch verkehrstechnisch günstig zwischen dem Berliner, dem Leipziger und dem schlesischen Industriegebiet und damit zwischen drei großen Absatzmärkten im Deutschen Reich. Den Kern des Betriebsgeländes in Finsterwalde bildete ein 1923 in Konkurs gegangenes Elektrizitätswerk, dessen Facharbeiter Kjellberg weiterbeschäftigte.[1]

In den Folgejahren entwickelte sich in Finsterwalde mit überwiegend schwedischem Know-how und Kapital ein integrierter Produktionsstandort für Schweißtechnik, der vor allem im Rahmen der Aufrüstung des

1 Vgl. Interview mit Dr. Norbert Pietsch am 6.5.2019 in Finsterwalde.

»Dritten Reiches« stark an Bedeutung gewann, da die neuen Machthaber das Potenzial der Schweißtechnik rasch erkannt hatten. Die Kjellberg Elektroden und Maschinen GmbH befand sich Stand 1934 zu 56 Prozent im Besitz der Schwedischen ESAB.[2] Oscar Kjellberg selbst war 1931 gestorben. Mit Kriegsausbruch wurden die Betriebe in Finsterwalde unter deutsche Verwaltung gestellt und stiegen während des Krieges zur größten Firmengruppe für Schweißtechnik in Europa auf. 1943 gelang mit dem Bau des »Maulwurf« die Konstruktion des ersten Schweißroboters der Welt, der vor allem beim U-Boot-Bau zum Einsatz kommen sollte. Kurz vor Kriegsende wurde der Roboter in ein U-Boot mit Kurs auf Japan verladen. Das U-Boot sank jedoch vor der norwegischen Küste und erreichte sein Ziel nicht mehr.[3] 1943 beschäftigte die »Kjellberg in Verwaltung« in Finsterwalde knapp 5000 Menschen.[4]

Unmittelbar nach Kriegsende wurde ein Großteil der Anlagen demontiert und als Reparationen in die Sowjetunion verbracht. Der Betrieb wurde jedoch am Standort Finsterwalde wieder aufgebaut, allerdings konnte die Produktion den Bedarf kaum decken. Im Oktober 1949 arbeiteten noch 1310 Menschen bei Kjellberg Finsterwalde. Als problematisch erwies sich in erster Linie die Rohstoffversorgung, die von den Vorlieferanten aus dem westdeutschen Raum auf sowjetische Vorlieferanten umgestellt werden musste. Hierbei kam es zu erheblichen Einschränkungen der Produktion.[5] Die Stammbelegschaft des Betriebes stand in weiten Teilen der SPD nahe. Dies führte in den späten 1940er-Jahren zu Spannungen und Strafmaßnahmen vonseiten der Staatsführung, die hier ein Einfallstor für die sowjetkritische »Schumacher-SPD« sah. Gleichzeitig sorgte der deutlichere Wirtschaftsaufschwung in Westdeutschland dafür, dass die verbliebenen Ingenieure von westdeutschen Firmen abgeworben

2 Vgl. Schreiben der ESAB Group an den Bundesjustizminister, 12.10.1990, BArch Berlin, B 412/44643.
3 Vgl. Interview mit Dr. Norbert Pietsch am 6.5.2019 in Finsterwalde.
4 Schreiben der ESAB Group an den Bundesjustizminister, 12.10.1990, BArch Berlin, B 412/44643.
5 Vgl. Bericht: Überprüfung der Firma Kjellberg, Elektroden & Maschinen GmbH, Treuhandbetrieb der VEM, Finsterwalde, 10.10.1949, BArch Berlin, DC 1/2677.

wurden, was das SED-Regime trotz Überwachung und Konfiskation der Post nicht immer verhindern konnte.[6] Versuche, in den 1950er-Jahren in Ost-Berlin eine Elektrodenproduktion aufzubauen, scheiterten weitestgehend.[7] Gleichzeitig waren in der DDR nicht genügend Investitionsmittel vorhanden, um die Produktionsanlagen und vor allem die Gebäude in Finsterwalde zu modernisieren.[8]

Während der 1950er- und 1960er-Jahre wurde die rechtliche Konstruktion aus der Kriegszeit beibehalten, die schwedische Kjellberg Finsterwalde befand sich immer noch in Verwaltung und war damit praktisch enteignet. Erst 1969 entschärfte sich die prekäre rechtliche Lage der Firma durch einen juristischen Trick: Die Vermögenswerte der Kjellberg i. V. abzüglich der Grundstücke und Immobilien gingen auf den neu gegründeten VEB Schweißtechnik Finsterwalde über. Die Kjellberg i. V. stellte ihr operatives Geschäft mit Jahresende 1969 ein und der VEB wurde in das Mansfeld-Kombinat eingegliedert.[9] Dieses Manöver bedeutete nicht das Ende potenzieller internationaler Rechtsstreitigkeiten. Diese waren bereits in den 1960er-Jahren eskaliert und hatten sich an den Markenrechten entzündet. Auslöser hierfür war, dass Kjellberg Finsterwalde ab Mitte der 1950er-Jahre zunehmend Produkte in westliche Märkte zu exportieren begann und damit für die ESAB ein aktiver Konkurrent wurde.[10]

Nach einer mehrjährigen juristischen Auseinandersetzung mit der ESAB erfolgte in den 1960er-Jahren eine Einigung: Kjellberg Finsterwalde durfte den Namen auch im westlichen Ausland benutzen, sofern der Zu-

6 Vgl. Brief von Hr. Köhler, Bereich Kontrolle und Instruktion, an die Deutsche Wirtschaftskommission Hauptverwaltung Maschinenbau und Elektrotechnik in Berlin, 11.9.1949, BArch Berlin, DC 1/2677.

7 Vgl. Beschlußvorlage für die Gewährung eines langfristigen Kredites an einen Betrieb, der gemäß VO vom 6.9.1951 verwaltet wird, 30.10.1968, BArch Berlin, DN 9/13.

8 Vgl. Entwicklung der Elektrodenfabrik Kjellberg, 25.10.1960, BArch Berlin, DF 8/17.

9 Vgl. Interview mit Udo Feinbube am 6.5.2019 in Finsterwalde.

10 Die Westexporte von Kjellberg Finsterwalde stiegen von 0 DM 1951 auf 5,4 Mio. DM 1962. Vgl. Brief der Firma Kjellberg Finsterwalde an das Büro des Ministerrats, Rechtsabteilung, Zentralstelle zum Schutz des Volkseigentums, 15.1.1963, BArch Berlin, DN 1/34567.

satz »DDR« Anwendung fand.[11] Diese Vereinbarung sollte nach dem Ende der DDR unerwartet an Brisanz gewinnen. Die Entschädigungsfrage wegen der Enteignung der Produktionsanlagen in Finsterwalde wurde erst in den 1980er-Jahren zwischen der DDR und dem Königreich Schweden abschließend geklärt. Dieser Vertrag wurde am 21. Oktober 1986 geschlossen und sah eine symbolische Entschädigungszahlung der DDR an den schwedischen Staat vor, die über den Export von Waren und Dienstleistungen nach Schweden abgegolten werden sollte.[12]

Auch noch Ende der 1970er-Jahre wurde in Finsterwalde für den Export produziert. Die Exporttätigkeit konzentrierte sich in erster Linie auf den RGW-Markt, die Erzeugnisse konnten aber auch noch ins westliche Ausland und nach Japan verkauft werden.[13] Die Schweißtechnik Finsterwalde war insofern im DDR-System privilegiert, als sie selbstständig Verträge aushandeln konnte und nur für die Bestätigung der Verträge auf den zentralen Außenhandelsbetrieb Elektrotechnik Export Import (ETEI) angewiesen war. Die Finsterwalder unterhielten eine dauerhafte eigene Vertretung in Ländern wie Japan und Indien.[14] Hierbei unterliefen den Verantwortlichen Fehler, die sich auch nach 1989 noch negativ auswirken sollten. So wurden in den 1970er-Jahren Schweißgeräte nach Japan verkauft, ohne dass die Geräte ausreichend international patentiert gewesen wären. Dies führte dazu, dass ein japanischer Maschinenbauer die Schweißgeräte aus Finsterwalde nachbaute, was die Exportchancen des VEB Schweißtechnik Finsterwalde erheblich schmälerte.[15]

Trotz der kaufmännischen Fehlschläge war der VEB Schweißtechnik Finsterwalde für DDR-Verhältnisse ein hoch innovatives Unternehmen.

11 Siehe zu den Rechtsstreitigkeiten Prozessunterlagen aus den 1960er-Jahren in BArch Berlin, DN 1/34567 sowie DE 4/26426.

12 Vgl. Staatsvertrag zwischen der DDR und dem Königreich Schweden vom 21.10.1986, BArch Berlin, B 412/44643.

13 Vgl. Information über die Kontrolle der Entwicklung und Produktion von Erzeugnissen, die dem wissenschaftlich-technischen Höchststand entsprechen und eine hohe Exportrentabilität sichern, im VEB Schweißtechnik Finsterwalde, 28.11.1979, BArch Berlin, DC 14/1309.

14 Vgl. Interview mit Udo Feinbube am 6.5.2019 in Finsterwalde.

15 Vgl. Interview mit Dr. Norbert Pietsch am 6.5.2019 in Finsterwalde.

Dies lag nicht nur am (im)materiellen Erbe aus der Gründungszeit des Unternehmens und der Expansion während des Krieges. In der DDR-Zeit bestand eine enge Kooperation mit dem Forschungsinstitut von Manfred von Ardenne in Dresden. Diese Kooperation zeigte vor allem auf dem Feld der Plasmaschneidtechnik große Erfolge. Interessanterweise war von Ardennes Institut privatwirtschaftlich organisiert und nach den Enteignungen von 1972 das größte verbliebene Privatunternehmen der DDR. Der VEB blieb trotz der technischen Innovationen in seiner wirtschaftlichen Entwicklung hinter seinem Potenzial zurück. Dies lag an den Eigenheiten der Planwirtschaft nach sowjetischem Vorbild. Unerwartet kritische Passagen hierzu finden sich in einem Bericht der Arbeiter-und-Bauern-Inspektion Kreiskomitee VEB Mansfeld Kombinat aus dem Jahr 1979:

> »Bei den bisherigen Entwicklungskonzeptionen wurde im wesentlichen von der Beibehaltung des breiten Sortimentsprogrammes zur Absicherung des DDR-Bedarfes ausgegangen. Deshalb erfolgten bisher noch keine Untersuchungen und ökonomischen Berechnungen über die volkswirtschaftliche Effektivität der Konzentration der Produktion auf volkswirtschaftlich hocheffektive und valutagünstige Erzeugnisse. Es ist deshalb auch keine Aussage möglich, ob durch Einschränkung des Produktionsprogrammes, Steigerung des Exportanteiles valutagünstiger Sortimente und Abdeckung des DDR-Bedarfes der eingestellten Sortimente aus Importen, volkswirtschaftliche Effekte erreichbar sind.«[16]

Insgesamt 1189 Beschäftigte erzeugten im VEB Schweißtechnik Finsterwalde an der Wende der 1970er- zu den 1980er-Jahren 32 verschiedene Produktlinien.[17] Der Betrieb bot damit fast die gesamte Erzeugnispalette

16 Information über die Kontrolle der Entwicklung und Produktion von Erzeugnissen, die dem wissenschaftlich-technischen Höchststand entsprechen und eine hohe Exportrentabilität sichern, im VEB Schweißtechnik Finsterwalde, 28.11.1979, BArch Berlin, DC 14/1309.

17 Vgl. Stellungnahme der Abteilung Grundstoffindustrie und Bauwesen zum Bericht des Betriebsdirektors Schweißtechnik Finsterwalde über die Entwicklung und Produktion von Erzeugnissen, die dem wissenschaftlich-technischen Höchststand entsprechen und eine hohe Exportrentabilität sichern, 12.12.1979, BArch Berlin, DY 30/76924.

an Schweißtechnik an, wie sie auch von großen internationalen Konkurrenten wie der ESAB – dem ursprünglichen Mutterkonzern – angeboten wurde. Allein dieser Vergleich verdeutlicht, dass der überwiegende Teil des Sortiments zu keiner Zeit international konkurrenzfähig gewesen sein kann. Dies lag an der Kombination aus mangelnder Spezialisierung und kaum vorhandenen Skaleneffekten bei Massengütern. Die logische Konsequenz hätte bereits in der Vorwendezeit in einer Spezialisierung auf den Bereich Plasmaschneidtechnik gelegen. Dies legte auch der Bericht der Arbeiter-und-Bauern-Inspektion aus dem Jahr 1979 nahe. Unternommen wurde dieser Schritt zu DDR-Zeiten nicht, da er mit dem Entwicklungskonzept der DDR-Wirtschaft nicht vereinbar gewesen war. Eine Spezialisierung der Produktion in Finsterwalde hätte zwar mittel- bis langfristig höhere Exporterlöse erbracht, jedoch bereits unmittelbar den Aufwand konvertibler Devisen erfordert und eine stärkere Abhängigkeit vom kapitalistischen Weltmarkt mit sich gebracht.

2. Das Ende des Sozialismus als Chance für Finsterwalde?

Die Industriestruktur in der brandenburgischen Lausitz war Ende der 1980er-Jahre primär durch Großbetriebe geprägt. Während das benachbarte Lauchhammer wirtschaftlich durch den TAKRAF-Konzern dominiert wurde, operierten in Finsterwalde neben einer Tuch- und einer Tischfabrik mehrere Werke der metallverarbeitenden Industrie, die zum Teil mehr Beschäftigte aufwiesen als der VEB Schweißtechnik Finsterwalde.[18] Zur Wende teilte sich die Schweißtechnik Finsterwalde theoretisch auf zwei Unternehmen auf: die Kjellberg i. V. und den VEB Schweißtechnik Finsterwalde. Dies war selbst den Mitarbeitern vielfach ebenso wenig bewusst wie der Staatsvertrag zwischen Schweden und der DDR aus dem

18 Vgl. Interview mit Udo Feinbube am 6.5.2019 in Finsterwalde.

Jahr 1986.[19] Beide Unternehmen bildeten jedoch in der Praxis eine Einheit. Die ersten westlichen Interessenten für den Betrieb begaben sich bereits im Februar 1990 nach Finsterwalde, also noch vor der Volkskammerwahl am 18. März. Zu diesem Zeitpunkt gehörte die Schweißtechnik Finsterwalde noch zum Mansfeld-Kombinat. Die potenziellen Investoren aus dem Westen gaben der Geschäftsführung zu verstehen, dass sie sich so schnell wie möglich aus den Kombinatsstrukturen lösen und als selbstständiger Betrieb auftreten müsse. Täte sie dies nicht, würde nach außen der Anschein erweckt werden, dass die Geschäftsführung den eigenen Betrieb für nicht überlebensfähig halte.[20]

Dieser Kontakt mit Vertretern westlicher Konzerne und möglichen Investoren Anfang 1990 sorgte gerade bei den jüngeren Angestellten im Betrieb frühzeitig für eine intensive Beschäftigung mit Zukunftskonzepten und mit der Abspaltung des Unternehmens vom Mansfeld-Kombinat. Erst im Rahmen dieser Bemühungen fiel auf, dass neben dem VEB auch noch die Kjellberg i. V. weiter existiert hatte. Das Arbeiten an marktwirtschaftlichen Konzepten und an der Gründung einer neuen Kapitalgesellschaft erforderte von allen Beteiligten eine enorme Anpassungsleistung, zu der viele ältere Arbeitnehmer sowie die alte Geschäftsführung nicht mehr bereit waren. Einer derjenigen, die sich aktiv an der wirtschaftlichen Transformation vor Ort beteiligten, war Udo Feinbube. Dieser arbeitete 1989 als Leiter der EDV-Abteilung im Betrieb und besaß einen Überblick über das gesamte Zahlenwerk des Unternehmens, was ihn zusammen mit seinem Alter von knapp 30 Jahren für die neuen Aufgaben prädestinierte. In den 1990er-Jahren fungierte er als einer der Geschäftsführer des Unternehmens. Auf die Frage, wie er und seine Kollegen sich das nötige Wissen für die juristischen Herausforderungen des Jahres 1990 organisiert haben und wie gut sie auf die Aufgabe vorbereitet waren, antwortete er im Interview:

19 Vgl. ebd.
20 Vgl. ebd.

»Das war sehr schwierig! Wir haben mit dem Justiziar zusammen die Umwandlungserklärung verfasst. Im dafür vorgesehenen Formular haben wir mehrere Punkte auf unseren Fall angepasst. Unsere Version ging aber nicht durch. Das heißt, die Umwandlungserklärung wurde dann doch separat außerhalb des Betriebs angefertigt. Im Ergebnis wurde nur der VEB umgewandelt. Die Verantwortlichen haben wahrscheinlich doch lieber das Standardformular genommen. Das passierte aber alles bei der Treuhand, wir hatten keinen Einfluss auf den Prozess. Wir haben erst hinterher erfahren, dass doch keine Zusammenlegung stattfand.«[21]

Somit erfolgte die Gründung der Kjellberg Elektroden und Maschinen GmbH i. G. aus dem alten VEB heraus, ohne dass eine Auflösung der gleichnamigen Kjellberg i. V. stattfand. Dies stellte die erste Erfahrung der Belegschaft mit der Ur-Treuhand dar. Zum Jahresende 1989 beschäftigte der VEB Schweißtechnik Finsterwalde knapp 1200 Personen.[22] Ein erstes intern erarbeitetes Sanierungskonzept sah einen Beschäftigungsabbau auf 500 Personen vor. Die Zahl löste in der Belegschaft Entsetzen aus und sorgte für eine teilweise feindliche Stimmung im Betrieb. Die meisten Beschäftigten hatten ihren Arbeitsplatz für sicher gehalten und in der Annäherung an Westdeutschland vor allem die neuen Konsummöglichkeiten gesehen. Die ersten Entlassungen erfolgten schon im April 1990.[23]

Mit der Währungsreform und der Festsetzung des Wechselkurses 1:1 am 1. Juli 1990 begannen die akuten wirtschaftlichen Schwierigkeiten des Unternehmens. Aufgrund der Komplexität des Falles Kjellberg wurden beide Unternehmen von der Zentrale der Treuhandanstalt in Berlin betreut. Ein erster Antrag auf einen Liquiditätskredit durch die Treuhand im Sommer 1990 wurde ohne Schwierigkeiten genehmigt. Bereits im August 1990 wurde der erste Sozialplan im Betrieb ausgehandelt. Dies erfolgte ohne Beteiligung der Treuhandanstalt, die zu diesem Zeitpunkt in weiten Teilen noch nicht arbeitsfähig war. Der Sozialplan sah einen

21 Ebd.

22 Die Zahl schließt ruhende Arbeitsverhältnisse z. B. aus Gründen des Mutterschutzes oder bei Wehrdienstleistenden ein.

23 Vgl. Interview mit Udo Feinbube am 6.5.2019 in Finsterwalde.

Beschäftigungsabbau auf 300 Mitarbeiter vor, also eine Reduzierung der Belegschaft um etwa 75 Prozent gemessen am Stand Ende 1989.[24] Die im Vergleich zum März 1990 nochmals deutlich reduzierte Planzahl war Ausdruck der stark gesunkenen Geschäftsaussichten des Unternehmens. Als negativ erwies sich bei der Umsetzung der Restrukturierung des Unternehmens die von der IG Metall ausgehandelte Vereinbarung über den Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen bis zum 1. Juli 1991, der später bis zum 31. Dezember 1991 verlängert wurde. Diese war ausschließlich zwischen der IG Metall West und westdeutschen Arbeitgebern der Metallindustrie ausgehandelt worden. Sie musste gerade nach der Währungsreform zu einem politisch festgesetzten Umtauschkurs die wirtschaftlichen Aussichten vieler Betriebe in Ostdeutschland stark verschlechtern und die Restrukturierung verzögern. Der Verdacht liegt nahe, dass es sich bei der ohne ostdeutsche Beteiligung ausgehandelten Vereinbarung um ein Abkommen handelte, das vor allem im Interesse westdeutscher Arbeitnehmer und Arbeitgeber lag.[25]

Angesichts des Verbots betriebsbedingter Kündigungen gab es mehrere Wege, um den geplanten Beschäftigungsabbau zu erreichen. Der VEB Schweißtechnik Finsterwalde bildet ein gutes Beispiel dafür, dass Beschäftigungsabbau – unabhängig von der Branche – nicht mit Arbeitslosigkeit gleichzusetzen war. Dies lag an den Eigenheiten der Planwirtschaft. Volkseigene Betriebe bildeten häufig weitgehend autarke Wirtschaftseinheiten, die viele Dienstleistungen unter einem Dach anboten, die in Westdeutschland eher in den Bereich der kommunalen Daseinsfürsorge fielen oder von kleinen und mittelständischen Betrieben übernommen wurden, die nur auf regionalen Märkten tätig waren. Hierzu zählten unter anderem Kindertagesstätten. Im Fall des VEB Schweißtechnik Finsterwalde boten sich viele Unternehmensbereiche zur Ausgründung aus dem Betrieb an. Dies betraf neben der Kantine und dem Werkzeugbau die Instandhaltung,

24 Vgl. ebd.

25 Dies stellt keine generelle Argumentation für die gewerkschaftskritischen Thesen von Hans-Werner und Gerlinde Sinn zum Prozess der Wiedervereinigung dar. Für den Geltungsbereich der IG Metall trifft es jedoch zu.

die in ihrer Struktur aus DDR-Zeiten einem kleineren mittelständischen Baubetrieb in Westdeutschland entsprach und als solcher privatisiert wurde. Alle ausgegründeten Unternehmen erhielten vom ehemaligen VEB ein garantiertes Mindestauftragsvolumen, das innerhalb von neun Monaten schrittweise auf null sank. So besaßen die neuen Unternehmen eine gewisse Anpassungszeit, um neue Kunden akquirieren und sich an die Marktwirtschaft anpassen zu können. Da es vorher keinen (handwerklichen) Mittelstand in der Region gegeben hatte, besaßen die Unternehmer den großen Vorteil, als Erste am Markt tätig zu sein.

Diese Mittelstandspolitik geschah vollständig ohne Mitwirkung der Treuhandanstalt, die vor 1991 in einer Region wie der brandenburgischen Lausitz de facto nicht handlungsfähig war, unabhängig davon, ob die Betriebe von der Zentrale oder der Niederlassung Cottbus aus verwaltet wurden.[26] Dies verdeutlicht, dass diejenigen Geschäftsführungen, die sich auf die Treuhandanstalt verließen, schlecht beraten waren, da auf diese Weise wertvolle Zeit zur Restrukturierung verloren ging. Zur Eigeninitiative der Belegschaft bei Kjellberg zählte ebenfalls die Umstrukturierung des Unternehmens in einem sehr greifbaren Sinn: Bis 1989 hatten sich Produktion und Verwaltung des VEB auf über 100 Gebäude verteilt. Dies stellte eine unhaltbare Situation dar und führte zu einem unnötigen Verlust an Arbeitsproduktivität. Schuld hieran waren mangelnde Investitionen in der DDR-Zeit in Verbindung mit hohen Plankennziffern für die Produktion von Massengütern wie Schweißelektroden. Die Reorganisation der Produktion sorgte für die Räumung bedeutender Gewerbeflächen in Finsterwalde, die der Betrieb an öffentliche Institutionen wie das Finanzamt und Krankenkassen, aber auch an kleine Unternehmen weitervermieten konnte. Auf diese Weise stieg die neue Kjellberg zwischenzeitlich zum größten Vermieter von Gewerbeimmobilien in Finsterwalde auf und erzielte bereits im Januar 1991 Vermietungserlöse von über 100 000 DM.[27]

26 Vgl. Interview mit Udo Feinbube am 6.5.2019 in Finsterwalde.
27 Vgl. ebd.

Parallel zu den Restrukturierungsmaßnahmen musste im zweiten Halbjahr 1990 noch ein Großauftrag aus der Sowjetunion abgewickelt werden. Aufgrund dieses Großauftrags über 10 000 Tonnen Elektroden wurden zeitweise Sonderschichten im Werk eingelegt. Angesichts des wirtschaftlichen Kollapses in der Sowjetunion und der Probleme in den anderen ehemaligen RGW-Staaten brach der osteuropäische Markt ab 1991 fast vollständig weg. Bis 1991 hatte der RGW-Markt für Kjellberg – wie für fast alle anderen ostdeutschen Unternehmen – mit Abstand den größten Exportmarkt dargestellt. Dies bedeutete, dass ab Januar 1991 zwei Drittel der Beschäftigten in der Elektrodenproduktion bei Kjellberg keine produktive Arbeit mehr hatten, obwohl die Auftragsbücher zuvor noch voll gewesen waren. Dies den Mitarbeitern zu kommunizieren war äußerst schwer. Als positiv für das Betriebsklima erwiesen sich hingegen die permanenten Umbaumaßnahmen, bedingt durch die Umzüge zwischen den verschiedenen Liegenschaften des Unternehmens. Hierdurch herrschte keine Arbeitslosigkeit, auch wenn die Umzüge keinen Umsatz generierten, sondern Mittel banden.[28]

Aufgrund der Geschichte des Kjellberg-Konzerns in Finsterwalde lag es nahe, ein Engagement der ESAB zu erwarten. Die Übernahme der Kjellberg Finsterwalde durch den schwedischen Mutterkonzern hätte einen Ausgleich für die Enteignung während des Krieges bedeutet. Ein erster Vorvertrag mit der ESAB wurde bereits im März 1990 geschlossen.[29] Die ESAB übernahm im Juli 1990 den Vertrieb der Produktion aus Finsterwalde und sicherte eine umfangreiche Kooperation zu. Dies bedeutete in der Realität jedoch die Reduzierung des Standorts Finsterwalde auf den einer verlängerten Werkbank. Mit der Übernahme des Vertriebs gelangte die ESAB auch an alle Kundendaten der Kjellberg Finsterwalde und machte das Unternehmen vollständig von sich abhängig, ohne belastbare Zusicherungen zu geben, ob und mit welchem Konzept die ESAB Kjellberg Finsterwalde zu erwerben gedachte.

28 Vgl. ebd.
29 Vgl. Perspektiv-Plan Kjellberg Finsterwalde, 1.8.1990, BArch Berlin, B 412/44641.

Die ESAB hatte bereits früh auf die Erstellung einer Eröffnungsbilanz in Finsterwalde gedrängt und schickte im Sommer 1990 Wirtschaftsprüfer von Ernst & Young in die Lausitz. Für Ernst & Young war Kjellberg Finsterwalde der erste DDR-Betrieb, für den sie eine Eröffnungsbilanz erstellten. Angesichts von über 100 Betriebsgebäuden und Vorräten im Wert von 60 Millionen Mark der DDR, handelte es sich um keine einfache Bewertungs- und Prüfaufgabe. Die Wirtschaftsprüfer von Ernst & Young waren daher in hohem Maße auf Insiderwissen aus dem Betrieb angewiesen. Hierfür bot sich Udo Feinbube als Leiter der EDV-Abteilung an, der zudem am ersten Sanierungskonzept intensiv mitgearbeitet hatte. Laut seiner Schilderung bedeutete der Kontakt mit westlichen Wirtschaftsprüfern einen sehr wichtigen Transfer von Management-Kenntnissen, die für seine wenige Monate später beginnende Tätigkeit als Geschäftsführer essenziell waren.[30]

In einer Treuhand-internen Entscheidungsvorlage wurde ebenfalls ein Zusammengehen zwischen Kjellberg Finsterwalde und der ESAB favorisiert. Ohne finanzstarkem Investor wurden die Überlebenschancen des Unternehmens als eigenständiger Konzern als sehr gering eingeschätzt:

> »Die Elektrodenfertigung, die nach überschaubaren Investitionen profitabel geführt werden kann, würde bei Beibehaltung der gegenwärtigen Gesamtbelegschaft und damit unveränderter Kostenstruktur die Verluste der Maschinen tragen müssen. Damit würde das Unternehmen EMF [Elektroden- und Maschinen-Fabrik] nach vorsichtiger Einschätzung nie in eine profitable Situation gelangen. Die Existenz des Unternehmens in seiner Gesamtheit wäre absolut nicht sichergestellt […]. Ziel ist es, EMF in die ESAB-Gruppe zu integrieren und EMF in den Status einer Produktions-Einheit zu bringen. Durch diese Transaktion wird es möglich sein, EMF in den Fertigungsverbund der ESAB-Gruppe voll zu integrieren. Das gesamte Know-how des in der Welt führenden Herstellers von Schweiß- und Schneidtechnik steht EMF dann zur Verfügung. Der Standort Finsterwalde und die über lange Zeit gewachsenen Verbindungen nach Osteuropa erschließen neue Chancen beim Absatz von Schweißtechnologie in den RGW-Ländern.«[31]

30 Vgl. Interview mit Udo Feinbube am 6.5.2019 in Finsterwalde.
31 Perspektiv-Plan Kjellberg Finsterwalde, 1.8.1990, BArch Berlin, B 412/44641.

Insgesamt zeichneten sich im August 1990 drei Varianten für die Zukunft von Kjellberg Finsterwalde ab: Entweder die ESAB übernahm den Betrieb vollständig oder sie gewährte eine wohlwollende Duldung oder Kjellberg Finsterwalde stand allein am Markt ohne Partner.[32] Perspektivisch war klar, dass die Kjellberg Finsterwalde Anfang der 1990er-Jahre einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil auf dem Gebiet der Plasmatechnik besaß, der »wesentlich zum guten Ruf der Kjellberg GmbH beitrug«.[33] In allen anderen Bereichen waren die Produktionskosten zu hoch und es bestand kein genuiner technologischer Vorteil gegenüber der Konkurrenz. Durch eine Rationalisierung der Produktion konnte der Output hier jedoch vervielfacht werden und so Anschluss an die Produktivität der westlichen Konkurrenz gefunden werden. Dies erforderte signifikante Investitionen, die der Betrieb nicht aus eigener Kraft erwirtschaften konnte. Kjellberg Finsterwalde war dafür auf auswärtige Kapitalgeber angewiesen. Für diese Rolle schien die ESAB prädestiniert.

Dieser sinnvoll scheinende Plan erfüllte sich nicht. Die Unternehmensführung der ESAB-Gruppe entschied sich gegen eine Übernahme der Kjellberg Finsterwalde. Dies zeichnete sich bereits im November 1990 ab. In einem Brief an die Treuhandanstalt schrieb der amtierende Geschäftsführer von Kjellberg Finsterwalde, Ulrich Netzker, am 16. November 1990:

> »Desweiteren muß ich Sie davon in Kenntnis setzen, daß auf Grund der ergebnislos verlaufenden Verhandlungen am 08.11.1990 und unserer prekären finanziellen Situation die ESAB eine Bürgschaftserklärung für die Bezahlung der Leistungen bei der Realisierung des 5000 t-Elektrodenexportauftrages fordert.«[34]

Dieses Schreiben muss als erster starker Hinweis darauf gelten, dass die Geschäftsführung der ESAB im Herbst 1990 nicht mehr an einem Erwerb interessiert war, gleichzeitig aber auch keinen neuen Konkurrenten

32 Vgl. Betrachtungen zur Perspektive der Kjellberg Elektroden & Maschinen GmbH Finsterwalde N.-L., 7.8.1990, BArch Berlin, B 412/44643.
33 Ebd.
34 Brief Ulrich Netzkers an Achim Lennertz, 16.11.1990, BArch Berlin, B 412/44641.

dulden wollte. Ob diese Taktik von Anfang an geplant war, muss ohne Kenntnis des internen Schriftverkehrs der ESAB unklar bleiben. Laut Udo Feinbube hätte die deutsche Tochter der ESAB Kjellberg Finsterwalde gerne übernommen, die Firmenzentrale in Schweden wandte sich jedoch strikt gegen einen Kauf.[35] Dennoch deutet in den Unterlagen der Treuhandanstalt vieles auf eine äußerst fragwürdige Geschäftspraxis bei der ESAB hin. Stand Herbst 1990 lag bereits ein unterschriftsreifer Entwurf für einen Kaufvertrag zwischen ESAB und Treuhand vor.[36] Die Treuhandanstalt erklärte sich zur Übernahme sämtlicher Altlasten und Altkredite bereit, sofern die ESAB die von der Treuhandanstalt verbürgten Liquiditätskredite übernahm, die sich Ende 1990 auf etwas mehr als 10 Millionen DM beliefen. Für ein Unternehmen mit einem Umsatz im einstelligen Milliardenbereich handelte es sich hierbei um ein überschaubares Risiko.

Durch die Erklärung ihres Kaufinteresses im März 1990 und die Übernahme des gesamten Vertriebs der Kjellberg Finsterwalde wenige Monate später war eine Abhängigkeit entstanden, die sich nicht ohne Weiteres wieder auflösen ließ. Die Bürgschaftsforderung der ESAB gegenüber der Treuhandanstalt betraf die zweite Tranche des Exportauftrags in die Sowjetunion aus dem Jahr 1990. Kjellberg Finsterwalde griff hierbei auf Zulieferungen der ESAB zurück, für die die ESAB die Preise diktierte. Da Kjellberg Finsterwalde über keinen eigenen Vertrieb mehr verfügte, konnte sich der Betrieb hiergegen schwerlich wehren. Die ESAB verlangte somit von der Treuhandanstalt Garantien für eine Notsituation, die die ESAB selbst zumindest mitverursacht hatte, indem sie Kjellberg Finsterwalde auf einen einseitigen Entwicklungspfad festlegte, den sie selbst in letzter Minute wieder verschloss.

Allen Beteiligten war hierbei klar, dass es weder in der Treuhandanstalt noch bei Kjellberg Finsterwalde einen Plan B für den Fall gab, dass die ESAB ihr Interesse unerwarteterweise zurückzog. In einem Schreiben Ulrich Netzkers an die Treuhandanstalt vom 24. September 1990 heißt es:

35 Vgl. Interview mit Udo Feinbube am 6.5.2019 in Finsterwalde.

36 Vgl. Vertragsentwurf für den Kaufvertrag zwischen ESAB und THA, BArch Berlin, B 412/44642.

»Zur Vorbereitung auf die nächste Verhandlung zwischen der Treuhandanstalt und Vertretern der ESAB am 4. Oktober 1990 möchte ich Ihnen folgende Informationen übermitteln, um die Lage besser beurteilen zu können.
1. Darstellung der aktuellen Betriebssituation:
Mit Bürgschaft durch die Treuhandanstalt wurden uns von der Deutschen Bank Liquiditätskredite in Höhe von 10 200 TDM [tausend DM] ausgereicht, deren Rückzahlung zum 30.09.1990 vorgesehen war. Nur auf Grund der Kenntnis über die Kaufverhandlungen zwischen Treuhandanstalt und ESAB wurde einer Verlängerung dieser Frist bis zum 31.10.1990 seitens der Bank zugestimmt. Zur Weiterführung der Geschäftstätigkeit werden jedoch zusätzliche Kreditmittel in Höhe von ca. 6000 TDM bis 31.03.1991 benötigt, ohne daß damit eine Fortführung der dringend erforderlichen Investitionen möglich ist. Die Geschäftslage der Kjellberg GmbH ist dadurch gekennzeichnet, daß der Vertrieb der Produkte im Inland voll auf der Nutzung des durch die ESAB aufgebauten Vertriebssystems erfolgt.«[37]

Erst im Januar 1991 erfolgte die offizielle Absage der ESAB und führte zu großer Verzweiflung in der Belegschaft. Die ESAB hatte die Schuld für das Scheitern der Verkaufsverhandlungen bereits vorsorglich in einem Brief vom November 1990 der Treuhandanstalt gegeben.[38] Es gibt jedoch keinerlei Hinweis darauf, dass die Treuhandanstalt einer Einigung im Wege gestanden hat, im Gegenteil: Der Exportauftrag in die Sowjetunion war abgeschlossen und die Geschäftsaussichten der Kjellberg Finsterwalde für 1991 erschienen als äußerst schlecht. Ohne Liquidität und ohne Investor, so das naheliegende Kalkül, musste Kjellberg Finsterwalde in die Insolvenz gehen. Dass es hierzu im Januar 1991 nicht kam, lag an einem glücklichen Umstand: Es gelang unmittelbar vor der offiziellen Absage der ESAB, eine neue Bürgschaft von der Treuhandanstalt zu erwirken. Aufgrund dieses perfekten Timings konnte der Betrieb noch für mehrere Monate aufrechterhalten werden. Die Treuhandzentrale in Berlin hatte jedoch unmissverständlich klar gemacht, dass es ohne einen neuen In-

37 Brief Ulrich Netzkers an Dr. Sorg, 24.9.1990, BArch Berlin, B 412/44641.
38 Vgl. Brief der ESAB GmbH Solingen an Ulrich Netzker, 13.11.1990, BArch Berlin, B 412/44643.

vestor keine zusätzlichen Hilfen für den Betrieb gebe, selbst wenn der Betrieb für sanierungswürdig und -fähig gehalten wurde, was bei Kjellberg Finsterwalde der Fall war.[39]

3. Zwischen Hoffnung und Verzweiflung

In letzter Konsequenz bedeutete die Haltung der Treuhandanstalt Folgendes: Entweder es fand sich kurzfristig ein neuer Investor oder der Betrieb musste abgewickelt werden. Die Stärken und Schwächen des Betriebs sowie die notwendigen Maßnahmen, die ein Investor ergreifen musste, waren bereits seit Sommer 1990 bekannt. Die erforderlichen Investitionen zur Modernisierung des Betriebs und Herstellung der Wettbewerbsfähigkeit waren im August 1990 mit 17 Millionen DM veranschlagt worden bei einer Belegschaftsstärke von 300 Mitarbeitern.[40] Einem in Teilen hoch innovativen Produktangebot stand eine unrationelle und stark ineffiziente Produktionsweise gegenüber. Als negativer Faktor erwies sich auch die unklare rechtliche Situation der zwei Firmen gleichen Namens. Weil der Versuch, die alte Kjellberg i. V. umzuwandeln, erfolglos geblieben war, befand sich die neue Kjellberg i. G. nicht im Besitz des Bodens, auf dem die Betriebsgebäude standen. Aus den Grundbucheinträgen geht hervor, dass auf der Kjellberg i. V. Hypotheken- und Steuerschulden in Höhe von 26,38 Millionen Mark der DDR lasteten.[41] Der Grundbucheintrag der Kjellberg i. V. beim Grundbuchamt Finsterwalde umfasste insgesamt 95 Seiten.[42] Die juristische Komplexität des Falles schreckte bereits viele potenzielle Investoren ab und die Treuhandanstalt war weder willens noch sah sie sich in der Lage, hier Unterstützung anzubieten, sondern ver-

39 Vgl. Interview mit Udo Feinbube am 6.5.2019 in Finsterwalde.
40 Vgl. Perspektiv-Plan Kjellberg Finsterwalde, 1.8.1990, BArch Berlin, B 412/44641.
41 Vgl. Umwandlung des VEB Schweißtechnik Finsterwalde und der Kjellberg Elektroden & Maschinen GmbH i. V. in die Kjellberg Elektroden & Maschinen GmbH Finsterwalde N.-L., 28.5.1990, BArch Berlin, B 412/44641.
42 Vgl. Kopie des Eintrags im Grundbuchamt Finsterwalde, 12.1.1993, BArch Berlin, B 412/44641.

stand die Komplexität des Unternehmens, das sie so schnell wie möglich verkaufen wollte, selber nicht.[43]

Ein neuer Investor fand sich im Frühjahr 1991 in dem belgischen Unternehmer Antoon de Pape, Inhaber der Firma MIC Industries n. v. De Pape unterhielt in der Kleinstadt Lokeren in Flandern eine Handelsgesellschaft, die in erster Linie freie Kfz-Werkstätten belieferte.[44] Am 13. März 1991 wandte er sich in einem Brief erstmals an die Treuhandanstalt, um seine Kaufabsichten für Kjellberg Finsterwalde zu bekunden. Dieser Brief weist mehrere Eigentümlichkeiten auf, die jeden erfahrenen Kaufmann hätten stutzig machen müssen. Auch wenn es sich beim Flämischen um eine germanische Sprache handeln mag, hätte auch Anfang der 1990er-Jahre jedem international tätigen flämischen Unternehmer klar sein müssen, dass Deutsch und Flämisch nur bedingt identisch sind. Der Versuch eines Flamen, einen Geschäftsbrief auf Deutsch zu schreiben, musste die Kommunikation mit der Treuhandanstalt erschweren. So heißt es in de Papes Brief an die Treuhandanstalt:

> »1. MIC
> ist gegründet in 1971 aber war ein weitere aussplitsung vor ein fuhreren Firma. Seit denn haben wir vor branchen binnen; Schweissen, Generatoren, Perssluft, Tools. Unsere gesant Produktions flache betragt 20 000 m^2 auf ein Industrie gelande van 5+3=8 Ha. Wir bestreichen den gansen Welt mit als Hohepunkten Belgien, Holland, Spanien, Frankreich, England unsatz liegt bei 25milj. DM in ein technische Produkte. […]
> 2. Kjellberg
> Wir haben direkt Arbeit für ein grosse Teil, es geht um Arbeit das wir im moment in Unterarbeit durch dritte firmen ausfuhren lassen. Doch die wir selbst wollen machen, dort in Finsterwalde. Finsterwalde fertigt elektroden was nicht im unseres Produktionspaket ist doch wir kommerzialisieren. Wir machen Schweiss Maschinen die praktisch direkt in Finsterwalde konnen fabriziert werden, da sie im moment eigentlich

43 Vgl. Interview mit Udo Feinbube am 6.5.2019 in Finsterwalde.
44 Vgl. ebd.

> keine Machinen in Programm haben. Wegend was wir sofort gesagt haben passen unser beiden Firmen eigentlich 100 % in einander, und darum sind wir stark interessiert in die volstandige Firma.«[45]

Inhaltlich konzentrierte sich de Pape in seinem Brief vor allem darauf zu argumentieren, warum der Betrieb in Finsterwalde eigentlich nichts wert sei, er sich aber trotzdem bereit erkläre, diesen zu übernehmen.[46] Die einzelnen Punkte, die er hierbei nannte, waren für sich genommen korrekt: Die Betriebsgebäude seien über die ganze Stadt verteilt, dabei müsste der Betrieb eigentlich auf ein Industriegebiet umgesiedelt werden; die Maschinen seien völlig veraltet und mit der Sowjetunion sei zum Jahreswechsel 1990/91 der größte Kunde weggebrochen; das Unternehmen schreibe pro Monat eine Million DM Verlust, wenn nicht bald etwas passiere, sei das Unternehmen unweigerlich verloren. Diesen Negativfaktoren stellte de Pape jedoch kein belastbares Konzept für die Zukunft des Unternehmens entgegen. Aufgrund der schlechten Deutschkenntnisse de Papes ging aus dem Brief auch nicht eindeutig hervor, ob er sich dazu bereit erklärte, die Liquiditätskredite abzulösen, die mittlerweile 15 Millionen DM betrugen, 15 Millionen DM zu investieren oder beides zu tun. Die entsprechende Passage lautet folgendermaßen:

> »Wir sind aktuell bereit das der Krediet welche jetzt ungefehr 15 000 000 DM betragt zu ubernehmen. Fur solche Summe machen wir ein volstandig neues Betrieb mit alle neue und auch neue Machinen sind darin, nur das steht nicht da morgen.«[47]

Es gibt keinerlei Hinweis in den Unterlagen der Treuhandanstalt, dass jemals eine Überprüfung der Integrität des Kaufinteressenten stattgefunden hat. Dabei bot allein der Geschäftsbrief de Papes vom 13. März 1991 mehrere Anhaltspunkte, um seine Seriosität zu hinterfragen: Wenn der zu kaufende Betrieb, wie de Pape betonte, monatlich eine Million DM

45 Brief Antoon de Papes an Achim Lennertz, 13.3.1991, BArch Berlin, B 412/44641.
46 Vgl. ebd.
47 Ebd.

Verlust schreibe, wie kann dann ein Unternehmen mit einem monatlichen Umsatz – nicht Gewinn – von wenig mehr als 2 Millionen DM den zu kaufenden Betrieb sanieren, ohne hieran selbst zugrunde zu gehen? Damit zusammenhängend: Wie kann ein Betrieb mit angeblich 25 Millionen DM Jahresumsatz bei einem gutachterlich veranschlagten Investitionsbedarf von 17 Millionen DM die entsprechende Investitionssumme aufbringen? Aus formaler Hinsicht musste zudem verwundern, dass der Inhaber und Geschäftsführer eines international tätigen Handelsunternehmens nicht dazu in der Lage war, seine Geschäftsbriefe lektorieren oder übersetzen zu lassen.

Auf solche Zweifel gibt es keinen schriftlichen Hinweis in den Privatisierungsunterlagen der Treuhand. Die Kjellberg i. G. sowie die Kjellberg i. V. wurden schließlich an Antoon de Pape verkauft. Der Kaufvertrag wurde am 8. Mai 1991 unterzeichnet und sah die Übernahme der Liquiditätskredite in Höhe von 15 Millionen DM durch den Investor sowie einen zu zahlenden Kaufpreis von 500 000 DM vor. Darüber hinaus verpflichtete sich de Pape, innerhalb von zwölf Monaten 3 Millionen DM zu investieren und 150 Arbeitsplätze zu erhalten.[48] Der Kaufvertrag war an drei Bedingungen geknüpft, die die Treuhandanstalt zu erfüllen hatte: die Eintragung der Kjellberg Elektroden & Maschinen GmbH i. G. in das Handelsregister, die Übertragung des Grundvermögens der Kjellberg i. V. auf die Kjellberg i. G. sowie den Übergang des Warenzeichens von der Kjellberg i. V. an die Kjellberg i. G.[49]

Ein von mehreren leitenden Angestellten – unter ihnen Udo Feinbube – im April 1991 vorgelegtes MBO-Konzept wurde von der Treuhandanstalt nicht weiterverfolgt.[50] Interessant ist, dass die Investitionsverpflichtungen de Papes nicht einmal ein Fünftel der dringend nötigen Investitionen zur Sanierung des Betriebs abdeckten. Dies legt die Vermutung nahe, dass die Entscheidungsträger in der Zentrale der Treu-

48 Vgl. Entscheidungsvorlage für den Vorstand der Treuhandanstalt, 23.4.1991, BArch Berlin, B 412/44643.

49 Vgl. ebd.

50 Vgl. Interview mit Udo Feinbube am 6.5.2019 in Finsterwalde.

handanstalt selbst nicht mit einem Erfolg der Privatisierung gerechnet haben, sondern sich den Rest des Jahres 1991 nicht mehr mit dem Betrieb beschäftigen wollten, bevor dieser letztlich als Privatbetrieb – und nicht mehr als Treuhandbetrieb – bankrottgehen musste. Dennoch kam auch großen Teilen der Belegschaft Antoon de Pape als Investor nicht gänzlich ungelegen, war so die Existenz des Betriebes erst einmal für die nächsten Monate gesichert. Zudem trauten sie de Pape als kleinem Investor nicht zu, den Betrieb in eine verlängerte Werkbank zu verwandeln, wie die ESAB dies vorgehabt hatte. Somit konnte die Forschungsabteilung erhalten bleiben. Im Ernstfall – so die Annahme – würde die Treuhand den Betrieb wieder zurücknehmen und neu privatisieren.[51]

Wie bei einem Investor wie Antoon de Pape nicht anders zu erwarten war, bedeutete der Verkauf des Unternehmens bei Weitem nicht das Ende der Causa Kjellberg für die Treuhandanstalt. Antoon de Pape drohte bereits im Herbst 1991 damit, die Treuhandanstalt zu verklagen, und verlangte Nachverhandlungen zum ursprünglichen Kaufvertrag.[52] Die Treuhandanstalt war an den rechtlichen Problemen nicht unschuldig, da sie es versäumt hatte, die juristischen »Altlasten« der komplizierten Unternehmenskonstruktion aus DDR-Zeiten zu beseitigen. Udo Feinbube beschreibt den im Mai 1991 geschlossenen Kaufvertrag folgendermaßen:

> »Dann haben wir am 8. Mai 91 einen Kaufvertrag geschlossen. Kaufvertrag hieß in diesem Fall: Wir verkaufen an den belgischen Investor beide Unternehmen, quasi im Vorverkauf. Wir verkaufen, wissen aber nicht wie. Und wir klären alle rechtlichen Fragen hinterher.«[53]

De Pape monierte, dass das Umlaufvermögen bei der Erstellung der Eröffnungsbilanz viel zu hoch bewertet worden sei, und suggerierte, dass Ernst & Young ihn hiermit betrogen habe. Auch wenn die Bewertung der Vorräte des Unternehmens sich im Nachhinein als zu hoch erwiesen

51 Vgl. ebd.

52 Vgl. Brief Antoon de Papes an die Treuhandanstalt, 31.10.1991, BArch Berlin, B 412/44642.

53 Interview mit Udo Feinbube am 6.5.2019 in Finsterwalde.

haben sollte, gibt es keinen Hinweis auf einen absichtlichen Betrug der Wirtschaftsprüfer von Ernst & Young. Bei der Treuhandanstalt sorgten die Entschädigungsforderungen Antoon de Papes dafür, dass sich mehrere Mitarbeiter wieder mit dem Fall Kjellberg befassen mussten.[54] Die Treuhandanstalt kam nicht umhin, die rechtliche Situation der zwei Kjellberg-Gesellschaften zu klären und ließ mehrere anwaltliche Gutachten erstellen. Erst im Herbst 1991 wurde den Verantwortlichen in der Treuhandzentrale sowohl die Komplexität des Falles bewusst als auch die Tatsache, dass der Kaufvertrag im Prinzip unwirksam war. Die Kjellberg i. V. war durch den Staatsvertrag zwischen der DDR und Schweden in Staatseigentum der DDR übergegangen, hätte jedoch niemals von der Treuhandanstalt ohne ausdrückliche Erlaubnis des Bundesfinanzministeriums verkauft werden können, da es sich bei ihr nie um ein Treuhandunternehmen gehandelt hatte.[55]

Ohne formal Eigentümer der Grundstücke zu sein, konnte de Pape diese auch nicht beleihen. Die Hypothekenkredite, die auf der alten Kjellberg lasteten, erwiesen sich allesamt nach eingehender Recherche als wertlos. Vermutlich hatte die DDR den Betrieb künstlich überschuldet, um schwedischen Forderungen nach Schadensersatz für die Enteignung entgegenzuwirken.[56] Die Eintragungen im Grundbuch wurden mehrheitlich erst am 14. Oktober 1992 gelöscht, also anderthalb Jahre nach Verkauf der alten und neuen Kjellberg an einen ausländischen Investor.[57] Antoon de Pape hatte daher argumentativ nicht unrecht, wenn er die Rückzahlung der Liquiditätskredite hinauszögerte und hierbei auf die fehlenden Zugriffsrechte auf die Grundstücke verwies. Im Umkehrschluss bedeutete dies jedoch, dass die Treuhandanstalt Sicherheiten für die Liquiditätskredite der Deutschen Bank an die Kjellberg i. G. ausgereicht hatte, auf

54 Vgl. Geschäftsanteilskaufvertrag Kjellberg Elektroden und Maschinen GmbH vom 8.5.1991, 31.10.1991, BArch Berlin, B 412/44642.

55 Vgl. Brief der Herren Sprengel und Tantow der Treuhand-Zentrale an das Bundesfinanzministerium, 4.12.1991, BArch Berlin, B 412/44643.

56 Vgl. Interview mit Udo Feinbube am 6.5.2019 in Finsterwalde.

57 Vgl. Kopie des Eintrags im Grundbuchamt Finsterwalde, 12.1.1993, BArch Berlin, B 412/44641.

die sie selbst niemals Zugriffsrechte hatte.[58] Die Streichung der Grundbuchschulden führte nicht zu einer Vereinfachung der rechtlichen Situation. Die Kjellberg i. G. wurde in Schweißtechnik GmbH Finsterwalde umbenannt und die Kjellberg i. V. als operative Einheit wieder reaktiviert. Während alle Maschinen und das Personal in der GmbH untergebracht waren, übernahm die alte Kjellberg Ein- und Verkauf für die Schweißtechnik GmbH.[59]

Interessanterweise beliefen sich Antoon de Papes Schadensersatzforderungen wegen des zu hoch angesetzten Umlaufvermögens mit 14 Millionen DM fast exakt auf den Betrag der abzulösenden Liquiditätskredite.[60] Als schwierig in der Kommunikation erwies sich, dass seine auf Englisch verfassten Briefe nicht sehr viel klarer formuliert waren als seine deutschen Geschäftsbriefe an die Treuhandanstalt. Die Treuhandanstalt verzichtete im Herbst 1991 letztlich auf 7,5 Millionen DM Forderungen aus dem verbürgten Liquiditätskredit.[61] Die Verluste musste der Steuerzahler tragen. Hierbei gibt es keinen Hinweis in den Akten, ob Antoon de Pape tatsächlich damit begonnen hatte, 3 Millionen DM in die Modernisierung des Betriebs zu investieren und somit seinen Teil des Vertrags zu erfüllen.

Positiv für den Betrieb wirkte sich in dieser Zeit die »sprichwörtliche konservative Lieferantentreue« aus.[62] Unternehmen, die bereits vor 1990 Elektroden und Schweißmaschinen aus Finsterwalde gekauft hatten, hielten ihre Beziehungen zu dem Betrieb in der Regel auch nach 1990 aufrecht. Dies betraf vor allem Firmen aus der Werftindustrie und dem Maschinenbau. Diese enge Kundenbindung sollte sich als überlebenswichtig für Kjellberg Finsterwalde erweisen: Die damalige Geschäftsführung der ESAB gab sich nicht damit zufrieden, dass die ehemalige Tochter in Finsterwalde 1991 nicht in Konkurs gegangen war, sondern griff zu weitaus

58 Vgl. Kjellberg Elektroden und Maschinen GmbH i. G., Finsterwalde, Kjellberg Elektroden und Maschinen GmbH i. V., 16.9.1991, BArch Berlin, B 412/44643.
59 Vgl. Interview mit Udo Feinbube am 6.5.2019 in Finsterwalde.
60 Vgl. Brief Antoon de Papes an die Treuhandanstalt, 10.10.1991, BArch Berlin, B 412/44644.
61 Vgl. Interview mit Udo Feinbube am 6.5.2019 in Finsterwalde.
62 Perspektiv-Plan Kjellberg Finsterwalde, 1.8.1990, BArch Berlin, B 412/44641.

fragwürdigeren Methoden als noch im Winter 1990/91. Der juristische Streit entzündete sich an den Namensrechten. Am 31. Mai 1992 ließ die ESAB der Kjellberg Finsterwalde eine Mahnung zustellen und betonte, dass sie alleinig über die Namensrechte »Kjellberg« verfüge, auch wenn sie diesen seit Jahrzehnten selbst nicht mehr benutzt habe. Die Mitarbeiter der Kjellberg Finsterwalde maßen diesem Schreiben keine praktische Bedeutung bei. Dies sollte sich erst mit einem neuen Schreiben der ESAB vom 29. Juni 1992 ändern.

Die ESAB hatte in der Zwischenzeit mehrere einstweilige Verfügungen erwirkt und an verschiedenen Gerichten hinterlegt. Ab 1. Juli 1992 unterlagen daher alle von Finsterwalde aus unter dem Namen »Kjellberg« verkauften Produkte der sofortigen Pfändung. Die einzige Chance, die sich den Angestellten in Finsterwalde bot, bestand darin, auf das alte Abkommen zwischen der DDR und der ESAB zurückzugreifen.[63] Innerhalb kürzester Zeit mussten ca. 17 000 Briefe an Kunden und Lieferanten geschrieben werden, in denen die Mitarbeiter der Kjellberg Finsterwalde erklärten, warum sie ab jetzt wieder den Zusatz »DDR« benutzen müssten:

> »Lieber Freund des Hauses Kjellberg! Ja, Sie haben richtig gelesen, es heißt bei der Werbung und bei der Warenkennzeichnung ab sofort Kjellberg ›DDR‹. Aber nicht, weil wir es so wollen, sondern weil die ESAB uns dazu unter Androhung horrender Schadensersatzforderungen bis zur rechtlichen Klärung der Angelegenheit zwingt. […] Irgendwie muß die aktuelle Zeitgeschichte an der ESAB aber vorbeigegangen sein, denn sonst hätte man bemerken müssen, daß die ›DDR‹ aufgehört hat zu existieren! Warum also diese anachronistische Forderung? Man hofft offensichtlich bei der ESAB durch diese Diskriminierung unseres Hauses die fleißige und engagierte Arbeit eines sich im Markt stabilisierenden ostdeutschen Unternehmens behindern zu können. Aber man hat in den Vorstandsetagen der ESAB sicher unseren Überlebenswillen sowie unser Können, aber auch, so hoffen wir, Ihre Solidarität und Treue zu unserem Hause unterschätzt. Wir Ostdeutschen sind empfindsam geworden gegenüber solchen Praktiken […]. Trotz der Tatsache, daß seit 1922 die Firma Kjellberg Elektroden & Maschinen GmbH Finsterwalde N.-L. im Handelsregister eingetragen ist, will man offensichtlich am gu-

63 Vgl. Interview mit Udo Feinbube am 6.5.2019 in Finsterwalde.

ten Ruf der Kjellberg-Produkte aus Finsterwalde teilhaben […]. Achten Sie also darauf – nur Kjellberg-DDR-Produkte sind Qualitätsprodukte aus Finsterwalde!«[64]

Die Aktion der ESAB hatte das eindeutige Ziel, das ökonomische Ende der Kjellberg Finsterwalde herbeizuführen. Offensichtlich sah sich ein weltumspannender Konzern mit zu diesem Zeitpunkt knapp 3 Milliarden DM Jahresumsatz von einem mittelständischen Unternehmen bedroht, dessen Umsätze im niedrigen zweistelligen Millionenbereich lagen. Die Geschäftsführung der ESAB bewirkte das genaue Gegenteil: Die überregionale Presse griff das Thema auf und skandalisierte das Verhalten der ESAB in einer Zeit, in der die Träume von blühenden Landschaften zu welken begannen. So berichtete unter anderem das Magazin *Der Spiegel* über den Fall.[65] Bei den Kunden der Kjellberg Finsterwalde trat ein Solidarisierungseffekt mit der Firma ein, während die Kunden der ESAB in dem schwedischen Konzern einen Goliath sahen, der den Kampf mit einem David suchte. In der Folge stiegen die Auftragseingänge in Finsterwalde sprunghaft an, während sie bei der ESAB zurückgingen. Die ESAB lenkte bereits im August ein, und im September 1992 lag ein neues Abkommen vor, das dem Betrieb in Finsterwalde die Führung des Namens »Kjellberg« erlaubte.[66]

Durch die Abwehr dieser juristischen Bedrohungen war die Existenz des Unternehmens aber keineswegs gesichert. Weder die ESAB noch der belgische Investor hatten 1990 bzw. 1991 zusätzliches Kapital für das Unternehmen bereitgestellt. Nach dem teilweisen Schuldenerlass und der Klärung der Eigentumsrechte an den Grundstücken bestand die Möglichkeit, über den Verkauf von Grund und Immobilien Kapital für Investitionen zu mobilisieren. Die Immobilienverkäufe erbrachten Erlöse in Höhe von 13 Millionen DM. Da Antoon de Pape den Kaufpreis sowie die verblie-

64 Rundschreiben der Geschäftsführung der Kjellberg Finsterwalde, 2.7.1992, BArch Berlin, B 412/44643.
65 Vgl. Rache der Schweden, in: Der Spiegel 30/1992, S. 90 f.
66 Vgl. Interview mit Udo Feinbube am 6.5.2019 in Finsterwalde.

benen Liquiditätskredite aus der Substanz des Unternehmens bezahlte und nicht aus seinem eigenen Vermögen, schmolz diese Summe stark zusammen. Darüber hinaus transferierte er 3 Millionen DM aus den Immobilienerlösen nach Belgien, indem er für den fiktiven Wert von 3 Millionen DM mit der Kjellberg einen Minderheitenanteil an seinem eigenen Unternehmen in Belgien erwarb, somit von sich selbst kaufte. Einen Teil des Geldes transferierte er anschließend als Kredit an die Gesellschaft in Finsterwalde.[67] Hierdurch erhielt er Zinszahlungen auf seinen »Kredit« von der Kjellberg Finsterwalde. Darüber hinaus wird Fremdkapital bei einer Unternehmensliquidation vorrangig vor Eigenkapital bedient. Dies deutet darauf hin, dass Antoon de Pape selbst nicht mit dem Überleben des Unternehmens rechnete.

Da der Betrieb immer noch operative Verluste in Höhe von 100 000 DM im Monat schrieb, reichten die verbliebenen Erlöse nicht aus zur gleichzeitigen Finanzierung der notwendigen Investitionen und zur Aufrechterhaltung der Solvenz des Unternehmens. Der belgische Mutterkonzern, MIC Industries, erledigte für Kjellberg Finsterwalde den Einkauf von digitaler Infrastruktur und benötigter Ausrüstung. Dies erfolgte zu nicht marktgerechten Preisen. So berechnete die MIC Industries für Computer-Tastaturen Preise von 120 DM pro Stück.[68] Die EDV-Programme wurden ebenfalls in Belgien eingekauft und der Kjellberg Finsterwalde berechnet. Da die Benutzersprache der Programme größtenteils Flämisch war, mussten sie vor Ort an die Bedürfnisse der deutschen Belegschaft angepasst und übersetzt werden.[69] Auch wenn der belgische Investor keine Investitionen tätigte, sondern Geld aus dem Betrieb abfloss, konnte die ostdeutsche Belegschaft von ihm Management-Know-how lernen. So beschreibt Udo Feinbube, der in dieser Zeit als EDV-Leiter und einer der Geschäftsführer des Betriebs tätig war, die Situation folgendermaßen:

67 Vgl. ebd.
68 Vgl. ebd.
69 Vgl. Titellose Unterlagen des Leitungsausschusses der BvS zum Fall Kjellberg, 1995, BArch Berlin, B 412/6697.

> »1993 lebten wir immer noch. Nicht gut, denn wir schrieben im operativen Geschäft immer noch hunderttausend Mark Verlust pro Monat. Aber Herr de Pape war ein findiger Unternehmer und ein Hasardeur. Er hatte uns viele Sachen beigebracht. Er hat in Osteuropa billig eingekauft und in Westeuropa teuer verkauft. Er hat zudem unsere Energiekosten gesenkt […]. Er hat es mit seiner Erfahrung geschafft, die 100 000 innerhalb von ein, zwei Jahren zu eliminieren. Als ehemaliger DDR-Betrieb hatten wir anfangs nach der Wiedervereinigung alles bei ehemaligen DDR-Betrieben eingekauft. Herr de Pape hat dann viel in Italien und Ex-Jugoslawien eingekauft, aber vor allem in Italien. Das hätten wir ohne ihn nicht geschafft. Insofern, muss ich sagen, müssten wir ihm dankbar sein.«[70]

Trotz der ungelösten Probleme unterhielt der Betrieb über den gesamten Zeitraum weiterhin eine große Forschungsabteilung. So beschäftigte das Unternehmen 1992 noch 20 Personen im Bereich Forschung und Entwicklung, was angesichts der wirtschaftlichen Schieflage des Betriebs viel war. Die Situation wurde durch die Folgen des Konjunktureinbruchs 1992/93 verschärft. Als Lieferant von Investitionsgütern gehört der Auftragseingang der Schweißindustrie zu den Frühindikatoren der wirtschaftlichen Entwicklung. Als Inhaber eines Handelsunternehmens mit wenig mehr als zehn Beschäftigten verfügte Antoon de Pape nicht über die Mittel, diese Krise zu überstehen, die sein kleines Handelsunternehmen ebenso traf wie die wesentlich größere Kjellberg Finsterwalde mit mehreren Hundert Beschäftigten. Er musste daher zu Notmaßnahmen greifen:

> »1992 begannen die wirtschaftlichen Turbulenzen in den Altbundesländern. Damit waren wir unweigerlich ebenso von der Krise betroffen. Wir verkaufen Investitionsgüter und Investitionsgüter sind immer als Erstes betroffen. Herr de Pape war ein kleiner, finanzschwacher Investor. Und was machen solche Investoren, wenn sie zu hohe Kosten haben? Sie versuchen mit aller Macht, Kosten abzuschneiden. Kosten abzuschneiden, meint in solchen Fällen eigentlich immer strategische Unternehmensfelder, sprich in unserem Fall die Entwicklungsabteilung. […] Wir waren schon immer ein sehr innovatives Unternehmen. Ende

70 Interview mit Udo Feinbube am 6.5.2019 in Finsterwalde.

1994, Anfang 1995 wurde immer deutlicher, dass Herr de Pape Panik bekam und immer mehr Kürzungen anordnete: das muss weg, und die Entwicklung muss kleiner, und den Kundendienst brauchen wir doch eigentlich gar nicht mehr; und es wurde immer ernster.«[71]

4. Konsolidierung und Boom

Die Situation des Unternehmens gestaltete sich 1995 aufgrund der vielfachen Probleme als mindestens ebenso schwierig wie im Januar 1991, nachdem die ESAB ihr Desinteresse an der Übernahme der Kjellberg Finsterwalde erklärt hatte. Die Schließung der Entwicklungsabteilung hätte die Lohnkosten kurzfristig reduziert, mittelfristig jedoch zu einem Verlust an technologischer Wettbewerbsfähigkeit geführt. Ohne eigene Entwicklung hätte das Unternehmen maximal eine Zukunft als verlängerte Werkbank gehabt, vorausgesetzt ein fähigerer Investor als Antoon de Pape hätte das Unternehmen aus der Liquidation heraus erworben. Aufgrund des Konjunktureinbruchs und der angespannten Liquiditätslage konnte das Unternehmen einen Großteil der Rechnungen nicht mehr fristgerecht begleichen. Im Herbst 1995 lagen die Rückstände bei den Gehaltszahlungen, den Krankenkassen und beim Finanzamt zwischen drei und fünf Monaten.[72] Trotz der für jeden ersichtlichen Probleme hielten sowohl die Mitarbeiter zum Unternehmen als auch Kunden und Lieferanten:

»Die richtig großen Geschäftspartner, die wir nach wie vor hatten, hatten uns mitgeteilt: Bei Herrn de Pape wissen wir nicht, ob sie in zwei Jahren noch am Markt sein werden. Das Verhalten unserer Partner war logisch: Unser Geschäft ist ein sehr langfristiges Geschäft. Daher verhalten sich alle involvierten Parteien vorsichtig. Wir hatten damals noch sehr viel Schweißtechnik im Angebot und waren in den Werften stark orientiert. Es war eine schwere Zeit für uns und wir hatten noch keines

71 Ebd.
72 Vgl. ebd.

> unserer grundlegenden Probleme gelöst. Wenn jemand hier im Unternehmen zu Besuch war, dann machte die ganze Situation keinen guten Eindruck.«[73]

Die logische Konsequenz musste daher lauten, den belgischen Investor dazu zu bewegen, von seinem Kaufvertrag zurückzutreten und das Unternehmen entweder an die BvS abzugeben oder an einen solideren Investor zu verkaufen. Aktiv wurde letztlich die IG Metall Finsterwalde unter ihrem Vorsitzenden Hans-Harald Gabbe, die der Belegschaft dabei half, die Zukunft des Unternehmens zu sichern und das entsprechende juristische Fachwissen zu organisieren.[74] Als strategisch unklug erwies sich hier der Versuch de Papes, aus dem Manteltarifvertrag auszusteigen und eine separate Betriebsvereinbarung abzuschließen. Die Reaktion der IG Metall ließ nicht lange auf sich warten und am 16. Mai 1995 schrieb Hans-Harald Gabbe an de Pape:

> »Ich muß Sie deshalb auffordern, gegenüber der IG Metall binnen einer Frist von 3 Tagen zu erklären, daß Sie sich an die in Deutschland geltenden Gesetze halten und den Betriebsrat nicht weiter unter Druck setzen, mit Ihnen solche rechtswidrigen Vereinbarungen abzuschließen. Ich bedaure, daß Sie mich zu einem solchen Schreiben veranlassen.«[75]

Es ist erstaunlich, dass die Angestellten des Unternehmens einen Lohnrückstand ihres Arbeitgebers von mehreren Monaten hinnahmen. Dies lässt sich nur dadurch erklären, dass die Beschäftigten an den Weiterbestand ihres Unternehmens glaubten und alles dafür unternahmen, diesen zu ermöglichen. Diese Situation ließ sich nicht ewig aufrechterhalten und im Oktober 1995 stellten zwei Mitarbeiter einen Insolvenzantrag. Das Amtsgericht Cottbus bestellte daraufhin einen Sequester, der den Betrieb treuhänderisch verwalten sollte. Antoon de Pape erhielt Hausverbot in

73 Ebd.
74 Vgl. ebd.
75 Brief Hans-Harald Gabbes an die Schweißtechnik GmbH Finsterwalde, 16.5.1995, BArch Berlin, B 412/6698.

seinem eigenen Betrieb.[76] Unter Vermittlungstätigkeit der IG Metall gelang es, die Sequestrationsphase kurz zu halten. Antoon de Pape verzichtete kurz vor der Insolvenzeröffnung auf seine Rechte als Geschäftsführer. Die Auftragseingänge in Finsterwalde stiegen im Monat der Sequestration sogar an, vermutlich weil die Kunden des Unternehmens auf einen Neuanfang in Finsterwalde hofften.[77]

Obwohl die Insolvenzeröffnung in letzter Minute abgewendet werden konnte, befand sich das Unternehmen theoretisch noch in der Hand Antoon de Papes, auch wenn dieser keine Kontrolle mehr über das operative Geschäft hatte. Trotz aller Widrigkeiten war der wirtschaftliche Turnaround 1995 geschafft, das Unternehmen schrieb zum ersten Mal seit der Währungsunion im operativen Geschäft schwarze Zahlen.[78] Als entscheidend erwies sich 1995, dass mehrere regionale und überregionale Akteure Hand in Hand arbeiteten, um die Zukunft der Kjellberg Finsterwalde zu sichern. Dies betraf nicht nur die Belegschaft und die IG Metall, sondern auch die Stadtverwaltung Finsterwalde, das Land Brandenburg, in Teilen die BvS sowie die Bundesregierung in Person Johannes Ludewigs, zu diesem Zeitpunkt Staatssekretär im Bundeswirtschaftsministerium und Beauftragter der Bunderegierung für die neuen Bundesländer.

Aufgrund eines Kreditantrags des Unternehmens bei der Investitionsbank des Landes Brandenburg aus dem Jahr 1994 bestellte die Bank einen Gutachter von Ernst & Young. In dem Gutachten, das später seinen Weg in die Unterlagen des Leitungsausschusses der BvS fand, heißt es eindeutig:

> »Kritischster Aspekt ist unverkennbar die mangelnde Außenfinanzierung des Unternehmens. Dies betrifft jedoch keineswegs nur die von mir in der Stellungnahme aufgeführte mangelnde Finanzierung durch Banken. Sie betrifft gleichermaßen, oder untrennbar mit dem ersten Aspekt verbunden, auch die Gesellschafterfinanzierung. Der gegenwärtige Alleingesellschafter ist außerstande, dem Unternehmen weitere Mittel zuzuführen oder bankfähige Sicherheiten zu bieten. Zusätzlich ist in sei-

76 Vgl. Interview mit Udo Feinbube am 6.5.2019 in Finsterwalde.
77 Vgl. ebd.
78 Vgl. ebd.

ner Person fraglos ein Grund zu erkennen, warum ein Unternehmen mit bankfähigen Sicherheiten (Immobilien, Forderungen, etc.) nicht in der Lage war und ist zumindest Kontokorrentkredite zu erhalten.«[79]

Die BvS war in der Zwischenzeit auf die verschiedenen Vertragsverletzungen Antoon de Papes aufmerksam geworden. Weder hatte de Pape die versprochenen 3 Millionen DM investiert noch die vereinbarte Mindestanzahl von Arbeitsplätzen erhalten. Darüber hinaus hatte sich de Pape dazu verpflichtet, Mehrerlöse aus dem Verkauf von Grundstücken zum Teil an die Treuhand bzw. deren Nachfolgeinstitution, die BvS, abzuführen. Da dies unterblieben war, hatte die BvS gegenüber Antoon de Pape Forderungen in Höhe von mehreren Millionen DM aufgebaut. Im Dezember 1995 drängte die BvS de Pape schriftlich dazu, sich einer Lösung nicht zu verweigern, die in erster Linie den Erhalt des Unternehmens und der Arbeitsplätze ermögliche.[80] Sekundiert wurde das Schreiben der BvS von der Belegschaft, die de Pape in deutlichem Ton aufforderte, die Zukunft des Unternehmens nicht zu gefährden und auf seine Anteilsrechte zu verzichten.[81]

Wie diese Zukunft aussehen und wer sie gestalten sollte, war weder der BvS noch dem Land Brandenburg zur Jahreswende 1995/96 klar. Am Anfang der Bemühungen stand eine Analyse der Substanz des Unternehmens. Die Gutachten ergaben, dass bei einer sofortigen Zerschlagung der Kjellberg inklusive Schweißtechnik GmbH mit einem negativen Substanzwert zu rechnen sei, während eine Gesamtfortführung des Unternehmens einen Substanzwert von 3,5 Millionen DM ergab.[82] Hierbei fand auch ein außergewöhnlich umfangreiches Sanierungskonzept von Udo Feinbube Berücksichtigung in den Überlegungen des Leitungsausschusses. In dem mehrere Hundert Seiten umfassenden Dokument wurden Chancen und

79 Brief von Ernst & Young an die Investitionsbank des Landes Brandenburg, 5.12.1994, BArch Berlin, B 412/6698.
80 Vgl. Brief der BvS an Antoon de Pape, 11.12.1995, BArch Berlin, B 412/6698.
81 Vgl. Brief des Betriebsrats im Auftrag der Belegschaft an Antoon de Pape, 1.12.1995, BArch Berlin, B 412/6698.
82 Vgl. Brief Udo Feinbubes an die BvS, 21.11.1995, BArch Berlin, B 412/6698.

Probleme des Unternehmens akribisch aufgelistet. Udo Feinbube hatte wie schon im Frühjahr 1991 einen MBO-Antrag gestellt, verfügte jedoch – analog zu 1991 – über keinen kapitalkräftigen Partner, weshalb die BvS sein MBO-Konzept letztlich ablehnte.[83]

Ohnehin ähneln sich die Gutachten und Analysen von 1990/91 und 1994/96 fast wortwörtlich. Die Gesamtsituation hatte sich nicht verändert. Das Unternehmen verfügte weiterhin über vielversprechende Technologien, deren konsequente Weiterentwicklung und Vermarktung große Ertragschancen versprach. Gleichzeitig mangelte es dem Unternehmen an Liquidität und langfristigen Krediten, um die notwendigen Investitionen zur Realisierung des eigenen Potenzials zu tätigen. Die Hoffnungen, die sich theoretisch mit einem ausländischen westlichen Investor bei einem ehemaligen osteuropäischen Staatsbetrieb verbanden, hatten sich bis auf wenige Ausnahmen nicht erfüllt. Diese Ausnahmen bezogen sich allein auf das Kostenmanagement. Durch die Diversifizierung der Lieferantenstruktur war es gelungen, die variablen Kosten des Unternehmens zu senken. Es war jedoch weder gelungen, die Produktion zu rationalisieren, noch einen modernen Vertrieb aufzubauen. Der Vertrieb war auch Mitte der 1990er – ähnlich wie zu DDR-Zeiten – durch technischen Sachverstand, jedoch geringe Kunden- und Servicenähe geprägt.[84]

Kjellberg Finsterwalde war auch Mitte der 1990er-Jahre von seiner Kundenstruktur her trotz belgischen Investors ein (ost)deutsches Unternehmen geblieben. Einer branchenüblichen Exportquote von 50 Prozent stand eine Exportquote von 17 Prozent in Finsterwalde entgegen.[85] Die Umsätze des Unternehmens hatten im Wesentlichen stagniert und lagen 1995 bei 15,1 Millionen DM bei einem Jahresverlust von 1,5 Millionen DM. Ein Bilanzgewinn war lediglich für das Jahr 1993 angefallen und hing in erheblichem Maß mit der Entschuldung des Unternehmens durch die

83 Vgl. Aktennotiz des Leitungsausschusses der BvS zu Kjellberg Finsterwalde, 11.12.1995, BArch Berlin, B 412/6696.

84 Vgl. Titellose Unterlagen des Leitungsausschusses der BvS zum Fall Kjellberg, 1995, BArch Berlin, B 412/6697.

85 Vgl. 310. Sitzung des Leitungsausschusses der BvS, 31.1.1996, BArch Berlin, B 412/19832.

Treuhandanstalt zusammen.[86] Durch die angespannte Liquiditätssituation musste das Unternehmen bedeutende Nachteile im Einkauf hinnehmen, da eine Vielzahl der Lieferanten nicht gewillt war, substanzielle Risiken bei einem Kunden einzugehen, der bereits mit mehreren Monaten im Zahlungsrückstand lag. Die Verzugszinsen auf die Verbindlichkeiten bei Lieferanten, Mitarbeitern, Finanzamt und Sozialkassen belasteten darüber hinaus die angespannte Liquiditätssituation des Unternehmens zusätzlich.[87]

Der Leitungsausschuss der BvS fasste in seiner Sitzung vom 31. Januar 1996 folgendes Votum zur Schweißtechnik Finsterwalde und Kjellberg Finsterwalde:

> »Da eine Rückübernahme der Geschäftsführung durch Herrn de Pape die Existenz der STF [Schweißtechnik Finsterwalde] gefährden würde, sollte die Unternehmensgruppe durch einen neuen kapitalkräftigen Investor fortgeführt werden. Nur in diesem Fall ist ein Forderungserlaß der BvS gegenüber MIC iHv 2,3 Mio. DM vertretbar. Sollte dieser auch mit Unterstützung des durch das VM [Vertragsmanagement] benannten Treuhänders nicht in kürzester Frist gefunden werden, müssen strategisch wertvolle Geschäftsfelder aus der Gesamtvollstreckung heraus privatisiert werden.«[88]

Knappe zwei Wochen später – am 13. Februar 1996 – befasste sich der Vorstand der BvS mit der Causa Kjellberg und entschied:

> »Nach eingehender Diskussion unter Einbeziehung der Stellungnahme des Direktorates VM 2 vom 05.02.1996 bittet der Vorstand im Hinblick auf die wenig aussichtsreichen Prognosen für die aufgezeigten Alternativen zu prüfen, ob der als notwendig angesehene industrielle Partner nicht in dem Alteigentümer, der offenbar Restitutionsansprüche geltend macht, gefunden werden kann.«[89]

86 Vgl. ebd.
87 Vgl. ebd.
88 Ebd.
89 Protokoll der Vorstandssitzung der BvS vom 13.2.1996, BArch Berlin, B 412/19832.

Dieses Urteil hatte nur noch entfernt mit der Vorlage des Leitungsausschusses zu tun und muss als äußerst realitätsfern bezeichnet werden. Es war besagter Alteigentümer, die ESAB, der Kjellberg Finsterwalde aller Wahrscheinlichkeit nach bewusst in den Ruin treiben wollte und entgegen anders lautender Versprechungen aus dem Jahr 1990 den Betrieb letztlich weder übernommen hatte noch sich zu einer wohlwollenden Duldung hatte durchringen können. Die Beziehungen zur ESAB hatten sich nach dem Tiefpunkt 1992 zwar schrittweise zu normalisieren begonnen und können heute als gut bezeichnet werden, dennoch verdeutlicht dieses Beispiel, wie viel Entscheidendes beim Informationsfluss zwischen den verschiedenen Gremien der Treuhand/BvS in den bürokratischen Strukturen verloren gehen konnte. Während dem Leitungsausschuss sehr sorgfältige Analysen und realistische Einschätzungen der Tragfähigkeit einzelner Unternehmenskonzepte vorlagen, besaß der Vorstand weder die Zeit noch den Willen, sich mit allen Fällen intensiv zu beschäftigen.

Da von der BvS keine konstruktive Hilfe zu erwarten war, mussten die Angestellten des Unternehmens sich selbst um eine Lösung bemühen. Wichtig war ihnen hierbei, nicht noch einmal an einen Investor wie Antoon de Pape zu geraten, da das Unternehmen dies aller Wahrscheinlichkeit nach nicht überlebt hätte. Zu Jahresanfang 1996 stand das Unternehmen gegenüber seinen Mitarbeitern immer noch mit mehreren Monatsgehältern im Zahlungsrückstand. Mithilfe der IG Metall und sachkundiger Anwälte gelang es, diesen Missstand als Hebel zu benutzen. Die Angestellten des Unternehmens pfändeten das Anlagevermögen ihres Arbeitgebers und wurden damit selbst Eigentümer des Unternehmens.[90] Damit war das Tischtuch mit der BvS zerschnitten, die eine solche Privatisierungsvariante in ihrem Portfolio nicht vorgesehen hatte. Laut Angabe von Udo Feinbube nutzte die BvS die Tatsache aus, dass sie aufgrund der zahlreichen Gutachten über die Kundenlisten des Unternehmens verfügte. Vertreter der BvS kontaktierten Kunden und potenzielle Kredit-

90 Vgl. Interview mit Udo Feinbube am 6.5.2019 in Finsterwalde.

geber und warnten sie davor, mit Kjellberg Finsterwalde Geschäfte zu machen.[91]

Dieses Verhalten muss stark verwundern, hatte die BvS Kjellberg doch formal nie zurückgenommen. Im moralischen Sinn kann durchaus von einer Bringschuld der Treuhand/BvS gesprochen werden angesichts des dilettantischen und fahrlässigen Privatisierungsprozesses. Das Geschäftsjahr 1996 stellte aufgrund dieser Umstände das annus horribilis des Konzerns dar. Entlastung brachte eine Bürgschaft der Stadt Finsterwalde in Höhe von knapp einer Million DM. Auf Grundlage dieser Bürgschaft gewährte die Sparkasse Finsterwalde dem Unternehmen einen dringend benötigten Kredit.[92] Die Kreditsumme reichte zwar nicht, alle Außenstände zu begleichen, die Bürgschaft der Stadt war jedoch ein wichtiges Signal an das Unternehmen. Dieses muss umso höher bewertet werden, als die brandenburgische Lausitz Mitte der 1990er-Jahre eher zu den Problemregionen des Landes gehörte.

Im Sommer 1997 erfolgte die Gründung der Kjellberg-Stiftung als Holdinggesellschaft der Unternehmensgruppe. Dies geschah unter Mitwirkung sowohl der IG Metall als auch Johannes Ludewigs.[93] Die Stiftung verfolgt seit ihrer Gründung mehrere Ziele. Hierzu gehört primär die Bewahrung und Weiterentwicklung der Tradition der Schweiß- und Schneidtechnik in der brandenburgischen Lausitz sowie die Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Darüber hinaus verfolgt die Stiftung das Ziel, die soziale und kulturelle Entwicklung der Region aktiv zu fördern.[94] Durch die Gründung der Stiftung konnte eine Wiederholung des »de-Pape-Szenarios« verhindert werden. Es ist nicht möglich, Gewinne der Unternehmensgruppe für privaten Konsum zweckzuentfremden. Auch wenn die Stiftung als Eigentümerin nicht dem klassischen Mittelstandsbild entspricht, kommt die Wertschöpfung der Region zugute. In der Praxis

91 Vgl. ebd.
92 Vgl. ebd.
93 Vgl. ebd.
94 Vgl. »Stiftungszweck«, http://www.kjellberg.de/Ueber-uns/Kjellberg-Stiftung/Stiftungszweck.html (Zugriff am 11.3.2020).

erfüllt die Kjellberg-Stiftung daher viele Eigenschaften eines klassischen inhabergeführten mittelständischen Unternehmens.

Im Jahr 2000 erfolgte ein technologischer Durchbruch im Unternehmen im Bereich der Plasmaschneidtechnik. Hierdurch hatte es sich nachträglich als richtig erwiesen, jährlich eine Million DM in Forschung und Entwicklung zu investieren trotz der Probleme des Unternehmens. Zu diesem Zeitpunkt hatte das Unternehmen Außenstände in Höhe von 4,5 Millionen DM angehäuft. Ein klarer Schnitt erfolgte erst durch eine finanzielle Zuwendung der Kapitalbeteiligungsgesellschaft des Landes Brandenburg. Diese ermöglichte im Jahr 2000 – zehn Jahre nach der Wiedervereinigung – den tatsächlichen Neustart im Unternehmen.[95] Im Jahr 2000 setzte eine rasante Geschäftsentwicklung ein, die auch durch die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09 nicht aufgehalten wurde. In den 2010er-Jahren erzielte die Unternehmensgruppe zum Teil jährliche Überschüsse in Höhe von mehr als 10 Millionen Euro.[96] Der Jahresgewinn sank im Laufe des Jahrzehnts zwar wieder, dies lag jedoch nicht an der Eintrübung der Geschäftsaussichten, sondern an einem für Mittelständler typischen Verhalten: Die Kjellberg-Gruppe kaufte andere mittelständische Unternehmen in der Region auf, die in Schieflage geraten waren. Hierunter befanden sich mehrere Unternehmen, die 1990 aus dem VEB Schweißtechnik Finsterwalde ausgegründet worden waren.[97] Die heutige Kjellberg beschäftigt ca. 500 Mitarbeiter und weist eine Exportquote von 75 Prozent auf. Neben Plasmaschneidmaschinen werden – ähnlich wie 1990 – weiterhin Schweißtechnik und Elektroden produziert. In Forschung und Entwicklung arbeiten 70 Beschäftigte und somit mehr als zehn Prozent der Belegschaft. Insgesamt reinvestiert die Unternehmensgruppe ein Zehntel ihrer Umsätze in den Forschungsbereich.[98]

Udo Feinbube äußert sich rückblickend zu den Fehlern des Privatisierungsprozesses in Ostdeutschland folgendermaßen:

95 Vgl. Interview mit Udo Feinbube am 6.5.2019 in Finsterwalde.
96 Vgl. ebd.
97 Vgl. ebd.
98 Vgl. Interview mit Dr. Norbert Pietsch am 6.5.2019 in Finsterwalde.

»Die Treuhandanstalt hat auf Biegen und Brechen verkauft […]. Es wäre besser gewesen, die Treuhandanstalt hätte Mehrheitsanteile an ihren Unternehmen an Investoren veräußert, wäre selbst aber noch mit einem Minderheitenanteil vertreten gewesen […]. Auf diese Weise hätte die Treuhandanstalt den Umstrukturierungsprozess der ostdeutschen Wirtschaft kontrollieren und überwachen können. Aber stattdessen wurde mit aller Gewalt verkauft. Hätten wir nicht ständig einen Käufer präsentiert, wären wir frühzeitig am Ende gewesen. Nur weil wir Kaufinteressenten hatten, bekamen wir Geld. Wir hatten Glück, wir hatten nie einen Treuhand-Mitarbeiter, der hier eingesetzt war. In anderen Unternehmen hat die Treuhand Betriebsleiter eingesetzt, das gab es bei uns alles nicht. Die Treuhand ist immer davon ausgegangen, dass sie uns nicht mehr lange im Portfolio haben werden. Das heißt, sie hatten gar nicht die Veranlassung. Und wir wollten auch gar nicht. Wir wollten immer das Heft des Handelns in der Hand behalten. Aber so lief es typischerweise nicht.«[99]

5. Was zeigt das Beispiel Finsterwalde (nicht)?

In seiner Gesamtheit ist das Beispiel der Privatisierung des VEB Schweißtechnik Finsterwalde einzigartig und sucht in seiner Dramatik seinesgleichen. Dies gilt jedoch weder für die einzelnen Problemlagen des Betriebs im Jahr 1990 noch für die Einzelschritte auf dem Weg hin zu einem erfolgreichen mittelständischen Unternehmen in Ostdeutschland. Hier ließen sich für jeden einzelnen Problembereich in den 1990er-Jahren Hunderte anderer Beispiele anführen. Die rechtliche Situation des Betriebs als ehemals ausländisches Unternehmen, das im Zweiten Weltkrieg unter Zwangsverwaltung gestellt worden war, mag nur auf eine Minderheit der DDR-Unternehmen zugetroffen haben, die nach 1989 privatisiert wurden. Dennoch waren Tausende mittelständische Betriebe von juristischen Sorgen geplagt, die für sich genommen bereits einem klaren Neustart in die Marktwirtschaft im Wege standen. Zu nennen sind hier vor allem die langwierigen Reprivatisierungsprozesse.

99 Interview mit Udo Feinbube am 6.5.2019 in Finsterwalde.

Im Kern handelte es sich bei Kjellberg Finsterwalde anfänglich ebenfalls um einen Reprivatisierungsprozess. Die ESAB als ehemaliger Mehrheitsaktionär vor dem Zweiten Weltkrieg besaß einen berechtigten Anspruch auf ihr ehemaliges Eigentum. Die Geschäftsführung konnte hierbei auf das Entgegenkommen der Verantwortlichen in der Treuhandanstalt zählen. Diese hätten den Betrieb gerne gegen eine Übernahme der Liquiditätskredite an die ESAB abgetreten. Auf dem Papier schien es sich hierbei um die sinnvollste Lösung für alle Beteiligten zu handeln: Als langjähriger Marktführer verfügte die ESAB über das nötige Kapital und Know-how, um den Betrieb zu restrukturieren und zu modernisieren. Die Treuhandanstalt selbst verfügte zur Jahreswende 1990/91 weder über den Willen noch die Ressourcen, komplexe Privatisierungen abseits prestigeträchtiger Großbetriebe allein zu realisieren. Letztlich versuchte die damalige Geschäftsführung der ESAB diesen Umstand auszunutzen, um sich eines Konkurrenten zu entledigen.[100] Die Verantwortlichen der Treuhandanstalt besaßen keinen Alternativplan und hatten ein solches Verhalten in keiner Weise antizipiert. Es handelte sich hier um eine strukturelle Schwäche der Treuhandanstalt, die nicht nur den Privatisierungsfall Kjellberg betraf: Aufgrund der Überforderung der Treuhandanstalt mit der ihr anvertrauten Aufgabe, fiel es Investoren leicht, die Informations- und Machtasymmetrie zu nutzen und gegenüber der unter enormem Zeitdruck stehenden Treuhandanstalt ein doppeltes Spiel zu betreiben. Dies gestaltete sich umso einfacher, je unbedeutender der Betrieb war, um den es sich handelte.

Auch ohne ESAB als Investor gehörte die Schweißtechnik Finsterwalde aufgrund ihrer Substanz nicht zu den schlechtesten Unternehmen im Treuhandportfolio, im Gegenteil: Der Betrieb verfügte über ein hohes Innovationspotenzial und mit der Plasmatechnik über einen Unternehmensbereich, in dem die Schweißtechnik Finsterwalde sich auf dem Weltmarkt behaupten konnte. Die Sanierungsfähigkeit war in keinem Gutachten bestritten worden. Die zu ergreifenden Maßnahmen standen im

100 Zwischen Kjellberg Finsterwalde und der ESAB herrschen laut Auskunft des Vorstands der Kjellberg-Stiftung wieder gute Geschäftsbeziehungen.

Prinzip bereits seit dem Bericht der Arbeiter-und Bauern-Inspektion aus den späten 1970er-Jahren fest. Einzig: Es fehlte am notwendigen Kapital, um die Sanierungspläne umzusetzen. Da die Treuhandanstalt sich vor allem aus ideologischen Bedenken heraus weigerte, diese Sanierungsaufgabe in Eigenregie durchzuführen, musste dies von außen erfolgen. Ähnlich wie bei Kjellberg Finsterwalde gab es jedoch keinen Plan B für den Fall, dass sich keine oder nicht genügend Investoren fänden. Um dennoch den Plan zu erfüllen, die Treuhandanstalt bald möglichst wieder aufzulösen, musste in einigen Fällen auf Scheinlösungen zurückgegriffen werden.

Der Verkauf der Kjellberg Finsterwalde an Antoon de Pape muss als eine solche Scheinlösung bezeichnet werden. Im Gegensatz zum Fall ESAB konnten die Verantwortlichen in der Zentrale der Treuhandanstalt nicht für sich in Anspruch nehmen, von dem Verhalten des Investors überrascht worden zu sein. Bei dem Angebot Antoon de Papes handelte es sich um ein Geschäftsgebaren, das auch bei unprofessionellen Beobachtern Argwohn wecken musste. Selbst die Versprechungen seines offiziellen Kaufangebots waren weit von dem entfernt, was laut Gutachtern für die Modernisierung des Betriebs notwendig gewesen wäre. Investitionsversprechen von 3 Millionen DM stand ein Investitionsbedarf von 17 Millionen DM gegenüber. Allein durch diesen Punkt muss klar gewesen sein, dass diese Privatisierung nicht erfolgreich verlaufen konnte. Dennoch war dem Auftrag der Treuhandanstalt formal Genüge getan: Das Portfolio war um einen weiteren Betrieb gesunken. Was hiermit geschah, war jedoch eine bloße Externalisierung der Kosten, wobei es sich auch hier um eine Scheinexternalisierung handelte, da die Treuhand selbst eine öffentliche und keine private Institution war. Die gesellschaftlichen Kosten verblieben bei der öffentlichen Hand. Insofern traf die Kritik des sächsischen Wirtschaftsministers Kajo Schommer einen wunden Punkt der Treuhandarbeit, vor allem auf dem Gebiet der Mittelstandspolitik. Der Bankrott sanierungsfähiger mittelständischer Unternehmen aufgrund strenger Dogmengläubigkeit konnte nicht im gesellschaftlichen Interesse liegen.

Eine aktivere Sanierungspolitik der Treuhandanstalt hätte zwar die finanzielle Bilanz der Treuhand belastet. Allerdings fielen diese Kosten andernfalls später ohnehin an, sei es bei den Sozialversicherungen oder

in den Haushalten der Landesregierungen. Darüber hinaus muss der Verlust an technischem Know-how in die Bilanz miteinfließen, sei es durch Langzeitarbeitslosigkeit von Fachkräften oder die Auflösung integrierter Industriestrukturen. Wäre Kjellberg Finsterwalde abgewickelt worden, hätte sich vermutlich kein vergleichbarer Betrieb in der brandenburgischen Lausitz niedergelassen. Selbst wenn das Unternehmen als verlängerte Werkbank übernommen worden wäre, wäre zumindest die Forschungsabteilung geschlossen und damit die Konjunkturabhängigkeit des Standorts vergrößert worden. Der ideologische Einwand gegen eine staatlich betriebene Sanierung von Wirtschaftsbetrieben kann hier nur mit Einschränkung gelten. Die Wiedervereinigung war ein dezidiert politisches Ereignis, die künstliche Festsetzung des Wechselkurses im Rahmen der Währungsunion im Juli 1990 stand in eklatantem Gegensatz zu jeglicher wirtschaftlicher Logik. Angesichts dieses Sachverhalts musste es zumindest gerechtfertigt erscheinen, den ostdeutschen Unternehmen einen fairen Start in die Marktwirtschaft zu ermöglichen.

An der Privatisierung der Schweißtechnik Finsterwalde wird auch deutlich, dass die Privatisierung – gerade des Mittelstands – im Dezember 1994 keineswegs abgeschlossen war. Der Aufschwung setzte bei Kjellberg erst nach der Jahrtausendwende ein und erst mit der Gründung der Stiftung war die Existenz des Unternehmens gesichert. Als entscheidend erwies sich hierbei nicht die Treuhandanstalt oder ihre Nachfolgeinstitution BvS, sondern das Zusammenspiel lokaler und regionaler Akteure, zum Teil an Treuhand und BvS vorbei. Angesichts der Probleme mit Antoon de Pape hätte es sich im Nachhinein als ebenso Erfolg versprechend erwiesen, wenn die Treuhand das Unternehmen 1991 direkt den Mitarbeitern übereignet hätte. In betriebswirtschaftlicher Hinsicht gelang trotz eines partiellen Transfers von Management-Know-how keine Restrukturierung binnen Monatsfrist. Auch Mitte der 1990er-Jahre befanden sich ehemalige ostdeutsche Großbetriebe wie die Ostseewerften unter den wichtigsten Kunden der Kjellberg Finsterwalde. Dies verdeutlicht das enge Abhängigkeitsverhältnis von Großbetrieben und Mittelständlern. Wären die Werften Anfang der 1990er-Jahre liquidiert worden, wären die Schockwellen auch in der Lausitz zu spüren gewesen.

Das Beispiel Antoon de Pape weist auf eklatante Schwächen im Controlling von Treuhand und BvS hin. Der belgische Investor hatte sich an keines seiner Versprechen gehalten, weder eigene Mittel investiert noch die garantierten Arbeitsplätze erhalten. Erst die BvS bemerkte diesen Missstand. Der Vorstand der BvS konnte sich jedoch zu keinem Handeln entschließen, das die Zukunft des Unternehmens gesichert hätte. Hier erwies sich die Beharrlichkeit anderer Akteure wie der IG Metall und der Belegschaft als entscheidend. Das Zögern der BvS lag nicht an mangelndem Informationsfluss zwischen Betrieb und BvS per se. Dem Leitungsausschuss der BvS lagen alle relevanten Informationen vor. Diese fanden jedoch nur unzureichend ihren Weg in die Entscheidung des Vorstands. Dessen Vorschlag, die ESAB als Investor wiederzugewinnen, wirkte kreativ- und hilflos. Es ist unwahrscheinlich, dass Kjellberg Finsterwalde das einzige Unternehmen war, das so behandelt wurde.

Schweißtechnik Finsterwalde befand sich 1996 in einer vergleichbaren Lage wie 1991. Selbst die Sanierungskonzepte waren weitgehend identisch. Viele vergleichbare Betriebe waren in der Zwischenzeit jedoch bankrottgegangen. Dass es in Finsterwalde hierzu nicht kam, war auch ein Stück weit Zufall. Es hätten sich genügend Mitarbeiter oder Lieferanten finden müssen, die Gesamtvollstreckung zu beantragen, und der Betrieb wäre liquidiert worden. Dies verdeutlicht, dass die Treuhandanstalt bei der Privatisierung gerade mittelständischer Betriebe nicht genügend auf eine angemessene Ausstattung mit Eigenmitteln achtete. Auch ein fähigerer Investor als Antoon de Pape hätte unter der zu hohen Bewertung des Umlaufvermögens zu leiden und mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten zu kämpfen gehabt. Zwar zeigte sich die Treuhandanstalt in diesem und in vielen anderen Fällen bereits kompromissbereit. Dennoch stand jeder Tag, den das private Management sich mit den Altlasten der Vergangenheit und der DDR-Staatswirtschaft beschäftigen musste, der Zukunft des Unternehmens entgegen und band Managementkräfte.

Das Beispiel Kjellberg zeigt, was aus einem auf den ersten Blick marode wirkenden Betrieb werden konnte. Die Produktion war ineffizient organisiert, das Produktsortiment zielte auf eine Vermeidung von Importen aus dem westlichen Ausland und nicht auf den ökonomischen

Erfolg des Betriebs. Die rechtliche Situation war unsicher, das Unternehmen erwirtschaftete auch noch Mitte der 1990er-Jahre eine negative Umsatzrendite von zehn Prozent. Dennoch gelang es durch konsequente Restrukturierung und Weiterentwicklung innovativer Produkte, ein Unternehmen aufzubauen, das einen Weltmarktanteil an der Plasmaschneidtechnik von ca. 20 Prozent aufweist und zweistellige Millionengewinne erreichen kann. Auch wenn die Beschäftigtenzahlen von 1989 nicht wieder erreicht wurden, gelang ab Ende der 1990er-Jahre ein konsequenter Beschäftigungsaufbau. Hierdurch entstand ein auf dem Weltmarkt erfolgreich agierendes mittelständisches Unternehmen mit 500 Beschäftigten. Eine umsichtigere Mittelstandspolitik in den 1990er-Jahren hätte diesen Erfolg in Finsterwalde um ein paar Jahre beschleunigen können, da sich die Fundamentaldaten zwischen 1991 und 1996 nicht geändert hatten. Auf ganz Ostdeutschland bezogen, hätte eine klügere Mittelstandspolitik die Entstehung von mehr Unternehmen wie Kjellberg befördert.

6. Zusammenfassung

Die Privatisierung der Kjellberg Finsterwalde stellt ein singuläres Ereignis dar. Dennoch lassen sich anhand dieses Beispiels Rückschlüsse auf die Bildung mittelständischer Strukturen in Ostdeutschland nach 1990 ziehen. Obwohl es sich bei den Unternehmen der Kjellberg-Gruppe 30 Jahre nach der Wiedervereinigung um ökonomisch hoch erfolgreiche Betriebe handelt, haben sich auch bei diesem Beispiel nicht alle Hoffnungen der Wendezeit erfüllt. Verglichen mit den hohen Erwartungen der Jahre 1989/90 ergeben sich Defizite vor allem bei der Zahl der Arbeitsplätze. Von einst knapp 1200 Beschäftigten sank die Zahl bis 2020 auf etwa 500 ab. Auch unter Berücksichtigung der ausgegründeten Betriebe hat aller Wahrscheinlichkeit nach kein realer Beschäftigungsaufbau stattgefunden, der die Entlassungen aus den großen Kombinaten auch nur ansatzweise hätte kompensieren können.

Abweichungen von den Erwartungen der Wendezeit ergeben sich auch beim Zeithorizont. Die Konsolidierung der hoch innovativen Kjell-

berg Finsterwalde dauerte zehn Jahre. Zehn Jahre, in denen die Zukunft des Unternehmens höchst zweifelhaft schien. Erst nach der Jahrtausendwende setzte aufgrund neuer technologischer Durchbrüche und der Gewährung von Wagniskapitel ein starker Aufschwung ein. Dieses Wagniskapital kam jedoch nicht von privaten Investoren aus dem In- und Ausland, sondern vom Land Brandenburg. Die Gründe für die Zurückhaltung privater Investoren waren vielfältig. Den objektiven Tatbestand zu leugnen, erwies sich jedoch nicht als zweckdienliche Strategie. Fanden sich private Investoren, erwies sich die Integritätsprüfung der Interessenten durch die Treuhand als mangelhaft. Hierbei handelte es sich um kein singuläres, sondern um ein strukturelles Problem. Der Erfolg der Privatisierung maß sich primär an der Zahl der verkauften Unternehmen und weniger an den realen gesellschaftlich relevanten Erfolgen.

Fazit und Forschungsausblick

Die Wiedervereinigung bedeutete für den Mittelstand in Ostdeutschland keine Stunde null. Entgegen populären Annahmen hatte es in der DDR keine vollständige Verstaatlichung mittelständischer Unternehmen gegeben. Bis in die Honecker-Zeit hinein arbeiteten prozentual mehr Beschäftigte in privaten und halbstaatlichen Betrieben in der DDR als in jedem anderen staatssozialistischen europäischen Land. Trotz aller staatlichen Zwangsmaßnahmen hatte sich das private Unternehmertum auf dem Gebiet der DDR somit als erstaunlich anpassungs- und überlebensfähig erwiesen. Zudem erfolgte ein Großteil der Tätigkeit privater Unternehmen in der DDR in der Legalität. Dies stellte einen weiteren wichtigen Unterschied zu anderen RGW-Ländern dar, in denen privates Unternehmertum weit mehr mit dem Schwarzmarkt in Verbindung stand.

Daher schienen nach dem Fall der Mauer und dem Ende des SED-Regimes gute Bedingungen für ein rasches Wachstum mittelständischer Strukturen vorzuliegen. Es lag nahe, an die Erfolge des mitteldeutschen Unternehmertums der Zwischenkriegszeit und des späten Kaiserreichs anzuknüpfen und die DDR-Zeit als reines Interregnum zu betrachten. Mit der sozialen Marktwirtschaft herrschte in der Bundesrepublik eine Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung vor, die in der Theorie explizit die Bedürfnisse des Mittelstands berücksichtigte. Auch in der Praxis war in vier Jahrzehnten gelebter sozialer Marktwirtschaft in der Bundesrepublik ein starker Mittelstand entstanden, dessen industrieller Kern in vielen Fällen weltmarktfähig war und den internationalen Wettbewerb nicht zu scheuen brauchte.

Als wohlhabendstes und zugleich westlichstes Land im ehemaligen Ostblock verfügte die DDR trotz Mauerbau bereits vor November 1989 über enge wirtschaftliche Beziehungen vor allem zur Bundesrepublik und über eine verhältnismäßig gut ausgebildete Bevölkerung. Für wenige Wochen blühten daher in der DDR zur Jahreswende 1989/90 im reformsozialistischen Flügel der SED, aber auch in Teilen der Opposition Pläne, die die DDR als Drehscheibe zwischen Ost und West sahen. Die Wiedervereinigung erschien hierbei als eine Option am Horizont, aber eher als eine langfristige Möglichkeit denn Imperativ der unmittelbaren Tagespolitik. Dem Mittelstand kam in diesen Überlegungen die Funktion zu, den staatlichen Großbetrieben genug Zeit zu erkaufen, damit diese sich restrukturieren konnten, ohne dass es zu einem signifikanten Anstieg der Arbeitslosigkeit gekommen wäre. Das Schlagwort der sozialen Marktwirtschaft fand sich im Winter 1989/90 in den Reden führender SED-Politiker wie westdeutscher Politiker. Letztere zielten mit ihren Ideen zur Funktion des ostdeutschen Mittelstands nicht darauf ab, die Kombinatsstrukturen und die Grundzüge des Sozialismus zu erhalten. Sie hofften auf die disruptive Funktion, die mittelständisches Unternehmertum in Ostdeutschland ausüben konnte. In ihren Augen musste der Mittelstand die staatlichen Großbetriebe überwinden und ersetzen. Gemein war beiden – Reformsozialisten in der DDR und Liberalkonservativen in der Bundesrepublik – die große Erwartungshaltung, die sie auf den ostdeutschen Mittelstand zur Umsetzung ihrer Visionen projizierten.

Aus mehreren Gründen blieben die Ergebnisse hinter den Erwartungen zurück. Dies hing zum einen mit dem Erbe der DDR zusammen. Die hohe Anpassungsfähigkeit und erstaunliche Resilienz des ostdeutschen Mittelstands besaß eine Kehrseite: Das private Unternehmertum in der späten Honecker-Zeit führte eine eher symbiotische Existenz mit dem Regime. Trotz ideologischer Gegnerschaft waren beide aufeinander angewiesen. Nach der höheren Partei-Nomenklatur gehörten die Unternehmer der DDR in den 1980er-Jahren zur privilegiertesten sozialen Schicht des Landes. Dies bedingte eine Adaption von Verhaltensweisen, die in einem staatssozialistischen System sinnvoll waren, in einer Marktwirtschaft jedoch nicht. Während Unternehmer in der DDR möglichst wenig

Aufmerksamkeit erregen und möglichst klein bleiben mussten, um besonders erfolgreich zu sein, galt in der Bundesrepublik das Gegenteil. Die fehlende Anpassungszeit durch die rasche Wiedervereinigung wirkte sich in dieser Hinsicht negativ auf das ostdeutsche Unternehmertum aus. Das SED-Regime hatte das ostdeutsche Unternehmertum nicht nur bestraft, sondern auch ein positives Versprechen abgegeben: Der Protektionismus der DDR-Wirtschaft schütze auch die kleinen Unternehmer ebenso wie das gesamte Volk vor kapitalistischen Großkonzernen und Plutokratie. Dieses Versprechen stand in Kontinuität mit der Mittelstandspolitik des NS-Regimes. Das ostdeutsche Unternehmertum hatte daher in der Nachkriegszeit nicht denselben mentalen Anpassungsprozess durchlaufen wie der westdeutsche Mittelstand.

Gleichzeitig hatte sich – abseits von mittelständischen Dienstleistungsunternehmen – die Substanz der ostdeutschen Industrie in 40 Jahren Staatssozialismus stark verändert. Viele mittelständische Betriebe befanden sich zudem seit 1930 in einer permanenten Krise. Dies galt besonders für mittelständische Unternehmen der Konsumgüterindustrie in Sachsen und Thüringen. Partiellen Modernisierungen stand eine jahrzehntelange Vernachlässigung der absoluten Mehrheit der Unternehmen gegenüber. Das überdurchschnittliche Engagement vieler Unternehmer konnte an dem mangelnden Zugang zu Investitionsgütern und Vorprodukten nichts ändern. Der reale Zustand der mittelständischen Industriebetriebe in Ostdeutschland hatte wenig gemein mit den idealisierten Verhältnissen an der Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert oder der 1920er-Jahre. Darüber hinaus hatte sich die Struktur des Weltmarktes gewandelt und es waren vor allem in den 1970er- und 1980er-Jahren neue Akteure wie Südkorea und Japan auf den Weltmarkt getreten, die 50 Jahre zuvor noch keine beziehungsweise keine so bedeutende Rolle gespielt hatten.

Neben dem spezifischen DDR-Erbe spielten zum anderen die Umstände der Wiedervereinigung eine bedeutende Rolle. Die Bundesregierung hatte sich am Jahresanfang 1990 dazu entschlossen, die außerordentlich günstigen außenpolitischen Umstände zu nutzen, um eine schnelle Vereinigung der beiden deutschen Staaten zu erreichen. Der politischen Logik mussten sich ökonomische Sachverhalte unterordnen. Allein die

Währungsumstellung zu einem Wechselkursverhältnis 1:1 musste eine schwere Hypothek für den schnellen (wirtschafts)politischen Erfolg bedeuten. In Verbindung mit dem Zusammenbruch des RGW-Marktes verloren die ostdeutschen Betriebe zeitgleich sowohl ihre wichtigsten Bestandskunden als auch massiv an ohnehin nur begrenzt vorhandener Wettbewerbsfähigkeit. Hinzu kam noch die große Unsicherheit in Eigentumsfragen durch die Transformation der ostdeutschen Wirtschaft bei paralleler Übernahme bundesrepublikanischer Rechtsnormen. Die anfänglich noch euphorische Stimmung gerade im privaten Unternehmertum in Ostdeutschland wich daher im Sommer 1990 immer mehr einem Krisenbewusstsein.

Die Treuhandanstalt spielte bei diesen Ereignissen keine aktive Rolle. Ohnehin gewann sie erst im Jahr 1991 schrittweise an Handlungsfähigkeit. Dies gilt vor allem für Privatisierungen abseits prestigeträchtiger Großbetriebe. Dennoch bildeten die politischen Entscheidungen des Jahres 1990 wie die Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion den übergeordneten Kontext, in dem ihre Vertreter operierten. Dies zwingt zu einer realistischen Betrachtungsweise der begrenzten Handlungsspielräume, die sich den Entscheidungsträgern in der Zentrale und in den Niederlassungen der Treuhandanstalt boten. Die Treuhandanstalt war weit davon entfernt, ein diktatorisch handelndes Gremium zu sein, das ohne jeglichen Bezug zur Außenwelt Entscheidungen über Wohl und Wehe von Millionen Beschäftigten treffen konnte. Es handelte sich auch nicht um eine nahezu mafiöse Organisation, die stets zugunsten westdeutscher Partikularinteressen entschied. Für derartige Narrative aus den 1990er-Jahren finden sich in den Akten der Treuhandanstalt nicht hinreichend Belege.

Dessen ungeachtet erweisen sich gegenteilige Narrative der vollständigen Alternativlosigkeit des Handelns der Treuhandanstalt als ebenso wenig stichhaltig. Diese angebliche Alternativlosigkeit findet sich nicht nur in zeitgenössischer Literatur, sondern häufig auch in bestimmten Archivquellen. Dies betrifft vor allem die Entscheidungsvorlagen für die Vorstandssitzungen der Treuhandanstalt. Ein Blick in die Unterlagen des Leitungsausschusses genügt jedoch in den meisten Fällen bereits, um die Komplexität einzelner Privatisierungsentscheidungen spiegeln und

den Grundansprüchen der Quellenkritik gerecht werden zu können. Es kann auch nicht davon gesprochen werden, dass sich den Akteuren nach 1990 überraschende Einsichten boten bei der Einschätzung der Substanz der DDR-Wirtschaft. Führende Vertreter der westdeutschen Wirtschaft und Politik hatten bereits in den 1970er- und 1980er-Jahren enge Verbindungen in die DDR geknüpft und die westdeutsche Wirtschaft hatte Lizenzproduktionen in der DDR in Auftrag gegeben. Die Substanz der DDR-Wirtschaft sah 1990 wenig anders aus als 1988. Was sich geändert hatte, waren die Rahmenbedingungen, in denen die ostdeutsche Wirtschaft operierte.

Die Mittelstandspolitik der Treuhandanstalt unterlag starken Schwankungen. Laut ihren Statuten bestand im Aufbau eines leistungsfähigen ostdeutschen Mittelstands eine ihrer Hauptaufgaben. Diese Aufgabe leitete sich allein schon aus dem Imperativ der sozialen Marktwirtschaft ab. Bis zum Frühjahr 1991 spielte der Aufbau eines leistungsfähigen Mittelstands in Ostdeutschland jedoch keine wichtige Rolle in der praktischen Arbeit der Treuhandanstalt. Sie übernahm diesen Part ihrer Aufgabe eher widerwillig. Hierhinter stand primär die Überforderung des bürokratischen Apparats der Treuhand. Um dem enormen Erfolgsdruck und der unmittelbaren Krise Herr zu werden, mussten vom Vorstand Prioritäten gesetzt werden. Auf diese Weise konnte ein totaler Zusammenbruch der ostdeutschen Wirtschaft verhindert werden. Die Gründe für die Krise lagen nicht im Verantwortungsbereich der Treuhandanstalt. Den Entscheidungsträgern kann jedoch vorgeworfen werden, die Krise im Herbst 1990 nicht ausreichend antizipiert zu haben.

Dies ist nicht gleichbedeutend mit häufig erhobenen Vorwürfen der Inkompetenz oder Korruption. Weit mehr als von Inkompetenz und Korruption ließe sich von mangelnder Empathie und Überheblichkeit führender Vertreter der westdeutschen Wirtschaft und Politik sprechen. Wenn ostdeutsche Politiker wie Hans Modrow »das große Eigentum des Volkes« in ihren Reden beschworen, so handelte es sich nicht ausschließlich um den Versuch alter Eliten, sich an die Macht zu klammern. Hiermit war auch gemeint, dass zwei Generationen von Ostdeutschen mit großem Aufwand und unter widrigen Bedingungen für sich selbst ein leidlich

behagliches Leben erwirtschaftet hatten. Unter der Annahme, dass das wichtigste Element einer Volkswirtschaft nicht die Maschinen in den Fabriken sind, sondern die Köpfe der Arbeiter und Angestellten sowie der Unternehmungsgeist der Menschen, mussten die krude Privatisierungspolitik und die Rhetorik der Treuhandanstalt erhebliche Kollateralschäden erfordern.

Die Probleme der Treuhandarbeit hingen nicht nur mit den Herausforderungen der Praxis, sondern auch mit ideologischen Vorannahmen zusammen. Die Wirtschaft der DDR wurde als durchgehend hinfällig betrachtet. Ein möglichst schneller Verkauf der privatisierungsfähigen Teile und eine Abwicklung des Rests sollte eine schnelle Anpassung an die westdeutsche Realität ermöglichen. Bei diesem Modell ging der Blick für komplexe intraindustrielle Beziehungen vollständig verloren. Das Kombinatssystem der DDR mag zwar verhältnismäßig ineffizient gewesen sein, bei der DDR-Wirtschaft handelte es sich aber dennoch um ein hochkomplexes System. Die Zweitrundeneffekte ihrer Entscheidungen waren den Verantwortlichen häufig nicht bewusst und sie interessierten sie auch kaum. Ein partielles Umsteuern erfolgte erst im Zuge des Kanzlerversprechens für die mitteldeutsche Chemieindustrie und betraf primär prestigeträchtige Großbetriebe.

Für den Mittelstand musste dies negative Folgen zeitigen. Gerade für den industriellen Mittelstand waren kooperative Beziehungen zu Großbetrieben von entscheidender Bedeutung. Dies traf auch auf die westdeutsche Realität der 1980er- und 1990er-Jahre zu. Interessanterweise fanden sich bei Akteuren wie Birgit Breuel noch Ansichten zum Mittelstand, die eher auf die Zwischenkriegszeit und die frühen Jahre der Bundesrepublik verweisen. Dies musste für ein suboptimales Ergebnis beim Aufbau resilienter mittelständischer industrieller Strukturen in Ostdeutschland sorgen. Für den traditionellen Mittelstand im Einzelhandel gestaltete sich die Problemlage anders als für den industriellen Mittelstand. Gemeinsamkeiten bestanden im Kapitalmangel der Ostdeutschen im Vergleich zu westdeutschen Interessenten und Konkurrenten. Unterschiede zwischen ostdeutschen und westdeutschen Akteuren wurden beispielsweise beim Zugang zu Verkaufsflächen deutlich. Diese waren gerade in Großstädten

ein knappes Gut. Große westliche Handelsketten befanden sich hier im Vorteil, da sie auch operative Verluste in Kauf nehmen konnten, um sich Innenstadtlagen in Ostdeutschland frühzeitig zu sichern. Zudem verfügten gerade größere westliche Einzelhändler über komplexe und effiziente Lieferantennetzwerke, die von ostdeutschen Einzelhändlern nicht repliziert werden konnten.

Als besonders problematisch an der Arbeit der Treuhandanstalt erwies sich die mangelnde Beteiligung Ostdeutscher am Aufbau der sozialen Marktwirtschaft und am Aufbau mittelständischer Strukturen. Die Treuhand war in den Anfangsmonaten nicht bereit, Ostdeutschen signifikant entgegenzukommen. Erst im Laufe ihrer Tätigkeit setzte ein leichtes Umdenken ein und Ostdeutsche wurden bei einer Gleichwertigkeit aller vorliegenden Angebote bevorzugt. Dies stellte aber nicht einmal ansatzweise einen Ausgleich für die strukturelle Schwäche ostdeutscher Angebote dar. Ostdeutsche besaßen per Definition weniger Privatvermögen als Westdeutsche. Zusammen mit der erstaunlichen Zurückhaltung der westdeutschen Privatbanken in Ostdeutschland trug dies zu einer einseitigen Vermögensverteilung im vereinigten Deutschland bei. Darüber hinaus verfügten Ostdeutsche nicht über das notwendige kulturelle Kapital, um sich »parkettsicher« in einer von westdeutschen Normen bestimmten Wirtschaftswelt zu bewegen. Diese Mängel konnten nur in begrenztem Ausmaß von Akteuren wie der KfW und den IHKs ausgeglichen werden.

Einzelne Instrumente der Treuhandarbeit wie die Förderung von MBOs/MBIs erwiesen sich als relativ erfolgreich. Auch wenn den Verantwortlichen der Treuhandanstalt hierbei ein ungewöhnlicher Pragmatismus angerechnet werden kann, muss hier das Fazit lauten: *too little, too late*. Selbst für erfolgreiche ostdeutsche Unternehmer hat das Vorgehen der Treuhand bei MBOs/MBIs auch heute noch einen schalen Beigeschmack. Ihnen wurde in vielen Fällen kommuniziert, dass es sich um die letzte Chance vor der Abwicklung handele, quasi um ein Gnadenbrot. Dabei deuten die empirischen Daten darauf hin, dass es sich hierbei im ostdeutschen Kontext um ein relativ erfolgreiches Privatisierungsmodell handelte. Dies setzte jedoch eine angemessene Ausstattung mit Eigenmitteln durch die Treuhandanstalt voraus.

Bei aller Kritik gelang es dennoch, nach 1989 partiell leistungsfähige mittelständische Strukturen in Ostdeutschland aufzubauen, auch wenn die Ergebnisse hinter den hohen Erwartungen der Wendezeit zurückblieben. Weder der Aderlass des Mittelstands in den 1950er-Jahren noch die unglücklich verlaufene Reprivatisierung nach der Wiedervereinigung lassen sich rückgängig machen. Die Chance besteht in der Begleitung des organischen Wachstums jener Strukturen, die sich nach dem Mauerfall in Ostdeutschland etabliert haben. Dieser Prozess wird noch mehrere Jahrzehnte in Anspruch nehmen. Erst danach werden sich in einigen Regionen Ostdeutschlands mittelständische Strukturen etabliert haben, die mit denen Süddeutschlands vergleichbar sind. Die Tendenz ist hierbei eindeutig positiv: Der Unternehmensbestand in Ostdeutschland vergrößerte sich von 200 000 im Jahr 1993 auf 450 000 im Jahr 2017. Hiervon befinden sich etwa 90 Prozent in Familienbesitz.[1] Auffällig ist, dass sich die größten und erfolgreichsten Familienunternehmen in Ostdeutschland in westdeutschem Besitz befinden.[2] Dies ist ein Erbe des Kapitalmangels potenzieller ostdeutscher Unternehmer im Transformationsprozess.

Den Angestellten der Treuhandanstalt lässt sich nicht mangelnder Fleiß vorwerfen. Die Mehrheit der Mitarbeiter hat während der Laufzeit ihrer Verträge ein erhebliches Ausmaß an Überstunden geleistet. Dennoch lag ein grundsätzlicher Fehler der Arbeit der Treuhand in ihrem Selbstverständnis als reiner Privatisierungsagentur. Die Treuhand agierte nicht als Eigentümerin, sondern als Verkäuferin fremden Eigentums. Zu dem ihr anvertrauten Eigentum fand sie nie eine innere Beziehung, sondern betrachtete es als etwas, das rasch »abgewickelt« werden musste. Christa Luft fand für diese Kritik am Selbstverständnis der leitenden Angestellten der Treuhandanstalt das Bild »wo keine Liebe [ist], ist keine Treue«.[3] Ein anderes Selbstverständnis der eigenen Arbeit hätte bei Weitem nicht alle Betriebe retten können. Das Beispiel Schweißtechnik Finsterwalde in diesem Buch steht jedoch dafür, dass es eine Kategorie von

1 Vgl. Karlsch/Schäfer: Industrielle Familienunternehmen in Ostdeutschland, S. 99.
2 Vgl. ebd.
3 Luft: Lust am Eigentum, S. 92 f.

durchaus mehreren Tausend mittelständischen Betrieben gegeben hat, die von ihrem Produktportfolio und Entwicklungspotenzial her grundsätzlich eine gute Chance besaßen, sich am Markt behaupten zu können. Hierzu musste ihnen die Möglichkeit eingeräumt werden, einen Produktentwicklungszyklus zu überbrücken, um sich zu restrukturieren und ihr Portfolio auf die Bedürfnisse des transatlantisch dominierten Weltmarktes der 1990er-Jahre auszurichten.

Die Folgen dieser verpassten Chancen lassen sich noch heute in Ostdeutschland beobachten. Zum einen ist dies die Disparität zwischen Stadt und Land, die in Ostdeutschland weit stärker ausgeprägt ist als in Westdeutschland. Vor allem der süddeutsche Raum zeichnet sich in der Bundesrepublik durch starke mittelständische Strukturen in ländlichen Gebieten aus. Diese fehlen in Ostdeutschland weitestgehend, was erheblich zu den demografischen Verwerfungen in Ostdeutschland nach 1990 beigetragen hat. Zum anderen ist hier die ungleiche Vermögensverteilung zwischen Ost und West zu nennen. Es ist nur unzureichend gelungen, Ostdeutsche zu Stakeholdern der neuen Gesellschaftsordnung zu machen. Es dürfte sich nicht nur um eine bloße Korrelation, sondern auch um eine Kausalität handeln, dass in Regionen, in denen der Aufbau starker mittelständischer Strukturen trotz hoher Erwartungen von Politik und Bevölkerung nicht gelang, auch die politischen Verwerfungen am größten sind. Zu nennen wären hier im Besonderen das Erzgebirge und die Lausitz. Es ist nicht so, dass diese Probleme nicht bereits den Gründervätern der sozialen Marktwirtschaft bekannt gewesen wären. Ökonomen und Sozialwissenschaftler wie Alexander Rüstow und Wilhelm Röpke hatten in den 1930er- und 1940er-Jahren auf die Notwendigkeit hingewiesen, den ländlichen Raum zu stärken und möglichst vielen Menschen die reale Chance zu eröffnen, Eigentum zu erwerben. Die bundesrepublikanischen Entscheidungsträger der 1980er- und 1990er-Jahre verfügten nicht mehr über eine intime Kenntnis der Säulen der sozialen Marktwirtschaft. Dies erwies sich für den Prozess der Wiedervereinigung als nicht vorteilhaft.

Diese Defizite zu beseitigen bedarf eines langen Atems. Hierbei zeigen sich Pfadabhängigkeiten von den Anfang der 1990er-Jahre eingeschlagenen Strategien. Dies verdeutlicht ein Abgleich des Interviews mit Georg

Maier über die Zukunft des Thüringer Mittelstands mit den Ereignissen in Brandenburg rund um die Ansiedlung des neuen Tesla-Werks in Grünheide. In Thüringen existieren seit der Transformation der 1990er-Jahre kaum noch Großbetriebe, die als Ankerpunkt für den Aufbau resilienter mittelständischer Strukturen dienen können. Daher muss die Handlungsmaxime der Thüringer Mittelstandspolitik darin liegen, wettbewerbsfähige und innovationsstarke Klein- und Mittelunternehmen langfristig zu begleiten bis zu dem Punkt, an dem diese Unternehmen selbst als Kern einer regionalen Wirtschaftsstruktur fungieren können. Dieser Prozess kann laut Georg Maier noch bis zu zwei Generationen in Anspruch nehmen. In Brandenburg hingegen erweist es sich als sinnvoller, dezidiert um Großinvestitionen im Berliner Umland zu werben und auf positive Zweitrundeneffekte für den Brandenburger Mittelstand zu setzen. Dies zeigt der Fall Tesla. Das Interessante an der Ansiedelung Teslas in Grünheide ist nicht das Tesla-Werk selbst, sondern das mittelständische Netzwerk aus Zulieferern und Vorlieferanten, das sich mit Tesla zusammen im Berliner Umland ansiedeln, Arbeitsplätze schaffen und Know-how im Hochtechnologiebereich in die Region bringen wird.

Anhang

Abkürzungen

AG	Aktiengesellschaft
ATLAS	Ausgesuchte Treuhandunternehmen vom Land angemeldet zur Sanierung
BArch	Bundesarchiv
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BFG	Bank für Gemeinwirtschaft
BGL	Betriebsgewerkschaftsleitung
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMGB	Beteiligungs-Management-Gesellschaft Berlin
BMJ	Bundesministerium der Justiz
BSB	Betrieb mit staatlicher Beteiligung
BvS	Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben
CDU	Christlich Demokratische Union Deutschlands
CoCom	Koordinationsausschuss für multilaterale Ausfuhrkontrollen
ČSR	Tschechoslowakische Republik
ČSSR	Tschechoslowakische Sozialistische Republik
CSU	Christlich-Soziale Union in Bayern
DDR	Deutsche Demokratische Republik
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DIHT	Deutscher Industrie- und Handelstag
DM	Deutsche Mark
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EKO	Eisenhüttenkombinat Ost
EMF	Elektroden- und Maschinen-Fabrik
ERP	European Recovery Program
ESAB	Elektrische Schweiß-Aktiengesellschaft
ETEI	Elektrotechnik Export Import
FDP	Freie Demokratische Partei
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GPH	Gesellschaft zur Privatisierung des Handels
HGK	Handels- und Gewerbekammer
IG	Industriegewerkschaft
i. G.	in Gründung

IHK	Industrie- und Handelskammer
i. V.	in Verwaltung
KAS	Konrad-Adenauer-Stiftung
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KG	Kapitalgesellschaft
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KP	Kommunistische Partei
LDPD	Liberal-Demokratische Partei Deutschlands
MBI	Management-Buy-in
MBO	Management-Buy-out
MDF	Ungarisches Demokratisches Forum
MdF	Ministerium der Finanzen
MFG	Mittelstandsförderungsgesetz
MSZMP	Ungarische Sozialistische Arbeiterpartei
MSZP	Ungarische Sozialistische Partei
NBL	Neue Bundesländer
NDPD	National-Demokratische Partei Deutschlands
NEP	Neue Ökonomische Politik
NÖSPL/NÖS	Neues Ökonomisches System der Planung und Leitung
NS	Nationalsozialismus, nationalsozialistisch
NSW	Nichtsozialistisches Wirtschaftsgebiet
PDS	Partei des Demokratischen Sozialismus
PGH	Produktionsgenossenschaft des Handwerks
RGW	Rat für gegenseitige Wirtschaftshilfe
SBZ	Sowjetische Besatzungszone
SED	Sozialistische Einheitspartei Deutschlands
SME	Small and Medium-sized Enterprises
SPD	Sozialdemokratische Partei Deutschlands
STF	Schweißtechnik Finsterwalde
TAKRAF	Tagebau-Ausrüstungen, Krane und Förderanlagen
THA	Treuhandanstalt
TreuhG	Treuhandgesetz
UdSSR	Union der Sozialistischen Sowjetrepubliken
USA	Vereinigte Staaten von Amerika
VEB	Volkseigener Betrieb
VEM	Vereinigung Elektro-Maschinenbau
VGR	Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung
VHB	Volkseigener Handelsbetrieb
VM	Vertragsmanagement

Quellen- und Literaturverzeichnis

1. Quellen

Bundesarchiv Berlin (BArch Berlin)

B 412 Treuhandanstalt/Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben
DA 3 Zentraler Runder Tisch
DC 1 Zentrale Kommission für Staatliche Kontrolle
DC 14 Komitee der Arbeiter-und-Bauern-Inspektion
DC 20 Ministerrat der DDR
DE 10 Ministerium für Wirtschaft
DF 4 Ministerium für Wissenschaft und Technik
DF 8 Forschungsrat der DDR
DN 1 Ministerium der Finanzen
DN 9 Industrie- und Handelsbank
DY 30 Sozialistische Einheitspartei Deutschlands

Landesarchiv Thüringen – Hauptstaatsarchiv Weimar (LATh – HStA Weimar)

Staatskanzlei
Thüringer Wirtschaftsministerium

KfW Konzernarchiv

Archiv der Konrad-Adenauer-Stiftung

Pressedokumentation

2. Literatur

Abelshauser, Werner: Deutsche Wirtschaftsgeschichte. Von 1945 bis zur Gegenwart, München 2011.

Albrecht, Karl/Schüren, Peter: Der Mittelstand zwischen Bedrängnis und Bewährung in der sozialen Marktwirtschaft, Düsseldorf 1957.

Åslund, Anders: Private Enterprise in Eastern Europe. The non-agricultural private sector in Poland and the GDR, 1945–83, New York 1985.

Atkinson, Robert D. /Lind, Michael: Big is Beautiful. Debunking the Myth of Small Business, Cambridge, Mass. 2018.

Ban, Cornel: Sovereign Debt, Austerity, and Regime Change. The Case of Nicolae Ceausescu's Romania, in: East European Politics & Societies 26 (2012) 4, S. 743–776.

Bayliss, Kate: Post-conflict Privatisation. A Review of Developments in Serbia and Bosnia Herzegovina, London 2005.

Belitz, Heike: Aufbau des industriellen Mittelstands in den neuen Bundesländern, Berlin 1995.
Besnik, Pula: Globalization Under and After Socialism. The Evolution of Transnational Capital in Central and Eastern Europe, Stanford 2018.
Beyenburg-Weidenfeld, Ursula: Wettbewerbstheorie, Wirtschaftspolitik und Mittelstandsförderung 1948–1963, Stuttgart 1992.
Bod, Péter Ákos: A szociális piacgazdaság Antall József programjában, https://antalljozsef.igytortent.hu/szolgalatban/kormanyfokent/gazdasagpolitika/107-a-szocialis-piacgazdasag-antall-jozsef-programjaban.html (Zugriff am 28.10.2021).
Boelcke, Willi A.: Brandenburgs Wirtschaft von 1990 bis 2004, in: Günter Bayerl/Klaus Neitmann (Hg.): Brandenburgs Mittelstand. Auf dem langen Weg von der Industrialisierung zur Marktwirtschaft des 21. Jahrhunderts, Münster 2008, S. 289–298.
Böhm, Franz: Die Bedeutung des Mittelstands und die Ursachen seiner Gefährdung, in: Der mittelständische Unternehmer in der Sozialen Marktwirtschaft. Wortlaut der Vorträge auf der vierten Arbeitstagung der Aktionsgemeinschaft Soziale Marktwirtschaft e. V. am 17. November 1955 in Bad Godesberg, Ludwigsburg 1956, S. 9–20.
Böhm, Franz: Wirtschaftsordnung und Staatsverfassung, Tübingen 1950.
Böick, Marcus: Die Treuhand. Idee – Praxis – Erfahrung 1990–1994, Göttingen 2018.
Böick, Marcus: Die Treuhandanstalt 1990–1994, Erfurt 2015.
Boldorf, Marcel: Governance in der Planwirtschaft. Industrielle Führungskräfte in der Stahl- und der Textilbranche der SBZ/DDR (1945–1958), Berlin 2015.
Bös, Dieter: Privatization in Eastern Germany. The Never-Ending Story of the Treuhand, in: Herbert Giersch (Hg.): Privatization at the End of the Century, Berlin 1997, S. 175–198.
Bundesstiftung Aufarbeitung: Biographische Angaben aus dem Handbuch »Wer war wer in der DDR?«, Christa Luft, https://www.bundesstiftung-aufarbeitung.de/wer-war-wer-in-der-ddr-%2363%3B-1424.html?ID=2169 (Zugriff am 28.10.2021).
Carlin, Wendy: Privatization in East Germany, 1990–92, in: German History 10 (1992) 3, S. 335–351.
Cassell, Mark: How governments privatize. The politics of divestment in the United States and Germany, Washington DC 2002.
Deutscher Industrie- und Handelstag: Stärkung der Mittelschichten. Gründe, Möglichkeiten und Grenzen, Bonn 1958.
Ebbinghaus, Frank: Ausnutzung und Verdrängung. Steuerungsprobleme der SED-Mittelstandspolitik 1955–1972, Berlin 2003.
Erhard, Ludwig: Mittelstandspolitik, in: Der mittelständische Unternehmer in der Sozialen Marktwirtschaft. Wortlaut der Vorträge auf der vierten Arbeitstagung der Aktionsgemeinschaft Soziale Marktwirtschaft e. V. am 17. November 1955 in Bad Godesberg, Ludwigsburg 1956, S. 51–61.
Eucken, Walter: Die Grundlagen der Nationalökonomie, Berlin 1959.
Fäßler, Peter E.: Herausforderung Weltmarkt – Die DDR als Exportnation während der 1970er und 1980er Jahre, in: Michael Schäfer/Veronique Töpel (Hg.): Sachsen und die Welt. Eine Exportregion im Vergleich, Leipzig 2014, S. 233–247.
Freund, Werner/Kaufmann, Friedrich/Schmidt, Axel: Der Reprivatisierungsprozess in den neuen Bundesländern, Bonn 1990.

Fuder, Katja: Der Staat als Unternehmer. Das industrielle Bundesvermögen seit 1945, in: Frank Schorkopf/Mathias Schmoeckel/Günther Schulz/Albrecht Ritschl (Hg.): Gestaltung der Freiheit. Regulierung von Wirtschaft zwischen historischer Prägung und Normierung, Tübingen 2013, S. 175–196.

Geppert, Dominik: »Englische Krankheit«? Margaret Thatchers Therapie für Großbritannien, in: Norbert Frei/Dietmar Süß (Hg.): Privatisierung. Idee und Praxis seit den 1970er Jahren, Göttingen 2012, S. 51–68.

Gerlach, Manfred: Mitverantwortlich. Als Liberaler im SED-Staat, Berlin 1991.

GLASNOST Berlin: Hans Modrow, Regierungserklärung am 17.11.1989, http://www.glasnost.de/hist/ddr/89regerkl.html (Zugriff am 28.10.2021).

Haussmann, Helmut: Es kann nur vorwärts gehen, in: Deutscher Industrie- und Handelstag (Hg.): DIHT-Kongreß Deutsch-Deutscher Marktplatz, 13. Februar 1990 in Berlin (West), Bonn 1990, S. 11–15.

Hefele, Peter: Die Abwanderung von Industrie- und Dienstleistungsunternehmen aus Sachsen nach Westdeutschland zwischen 1945 und 1961, in: Ulrich Hess/Michael Schäfer/Werner Bramke/Petra Listewnik (Hg.): Unternehmer in Sachsen. Aufstieg – Krise – Untergang – Neubeginn, Leipzig 1998, S. 243–252.

Heimpold, Gerhard: Im Fokus. Industrielle Kerne in Ostdeutschland und wie es dort heute aussieht – Das Beispiel der JENOPTIK AG, in: Wirtschaft im Wandel 22 (2016) 5, S. 97–100.

Hess, Ulrich/Schäfer, Michael: Einleitung, in: Ulrich Hess/Michael Schäfer/Werner Bramke/Petra Listewnik (Hg.): Unternehmer in Sachsen. Aufstieg – Krise – Untergang – Neubeginn, Leipzig 1998, S. 7–20.

Hickel, Rudolf/Priewe, Jan: Nach dem Fehlstart. Ökonomische Perspektiven der deutschen Einigung, Frankfurt am Main 1994.

Hoffmann, Dierk: Der selbst ernannte Musterschüler. Massenarbeitslosigkeit und Kommunikationsstrategie der sächsischen Landesregierung, in: ders. (Hg.): Transformation einer Volkswirtschaft. Neue Forschungen zur Geschichte der Treuhandanstalt, Berlin 2020, S. 188–200.

Institut für Mittelstandsforschung: Aktuelle Situation und Perspektiven der Reprivatisierung im Freistaat Sachsen – Gutachten im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Arbeit, Bonn 1994.

Karlsch, Rainer: »Die kapitalistischen Betriebe, die sich halbstaatlich nennen, müssen wir liquidieren«. Der letzte Schlag gegen den Dresdner Mittelstand im Frühjahr 1972, in: Dresdner Hefte 34 (2016) 4, S. 24–31.

Karlsch, Rainer/Schäfer, Michael: Industrielle Familienunternehmen in Ostdeutschland. Von der Jahrhundertwende bis zur Gegenwart, München 2019.

Kaufmann, Friedrich: Die Situation der reprivatisierten Unternehmen in den neuen Bundesländern, Bonn 1997.

Kehrer, Gerhard: Industriestandort Ostdeutschland. Eine raumstrukturelle Analyse der Industrie in der DDR und in den neuen Bundesländern, Berlin 2000.

Kikeri, Sunita/Nellis, John: Privatization in competitive sectors the record to date, Washington D.C.: World Bank, Private Provision of Public Services Division, Private Sector Advisory Services Department, 2002, https://opacplus.bsb-muenchen.de/metaopac/search?id=12609508&db=100 (Zugriff am 28.10.2021).

Kornai, János: Ten Years After »The Road To A Free Economy«. The Author's Self-Evaluation, The World Bank, 11. April 2000, http://documents.worldbank.org/cura-

ted/en/311391468778184714/Ten-years-after-the-road-to-a-free-economy-the-authors-self-evaluation (Zugriff am 28.10.2021).
Kreditanstalt für Wiederaufbau: ERP-Kapital für Gründung (058), https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Unternehmen/Gründen-Nachfolgen/Förderprodukte/ERP-Kapital-für-Gründung-(058)/ (Zugriff am 28.10.2021).
Luft, Christa: Dem Mittelstand kommt eine Schlüsselrolle zu, in: Deutscher Industrie- und Handelstag (Hg.): DIHT-Kongreß Deutsch-Deutscher Marktplatz, 13. Februar 1990 in Berlin (West), Bonn 1990, S. 16–21.
Luft, Christa: Die Lust am Eigentum. Auf den Spuren der deutschen Treuhand, Zürich 1996.
Meier-Rust, Kathrin: Rüstow, Alexander: Geschichtsdeutung und liberales Engagement, Stuttgart 1993.
Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie (Hg.): Die Situation des Mittelstandes in Brandenburg 1993 und 1994. Mittelstandsbericht des Landes Brandenburg, 1995.
Mong, Attila: Kádár hitele. A magyar államadósság története 1956–1990, Budapest 2012.
Müller, Jann: Die Wiederbegründung der Industrie- und Handelskammern in Ostdeutschland im Prozess der Wiedervereinigung, Stuttgart 2017.
Nellis, John: Time to Rethink Privatization in Transition Economies? The World Bank, 31. Mai 1999, http://documents.worldbank.org/curated/en/973671468770649653/Time-to-rethink-privatization-in-transition-economies (Zugriff am 28.10.2021).
Nolte, Paul: Die Ordnung der deutschen Gesellschaft. Selbstentwurf und Selbstbeschreibung im 20. Jahrhundert, München 2000.
Nooke, Günter (Bündnis 90): Rede vor der Volkskammer der DDR zur 1. Lesung des Gesetzes zur Privatisierung und Reorganisation des volkseigenen Vermögens – Treuhandgesetz – (Drucksache Nr. 55) am 7.6.1990, http://webarchiv.bundestag.de/volkskammer/dokumente/protokolle/1011.pdf (Zugriff am 25.11.2019).
Oppenheimer, Franz: Weder so – noch so. Der dritte Weg, Potsdam 1933.
Pahlow, Louis/Steiner, André: Die Carl-Zeiss-Stiftung in Wiedervereinigung und Globalisierung 1989 bis 2004, Göttingen 2017.
Pickel, Andreas: Radical Transition. The Survival and Revival of Entrepreneurship in the GDR, Boulder 1992.
Pohl, Manfred: Wiederaufbau. Kunst und Technik der Finanzierung 1947–1953, Frankfurt am Main 1973.
Ptak, Ralf: Neoliberalism in Germany. Revisiting the Ordoliberal Foundations of the Social Market Economy, in: Philip Mirowski/Dieter Plehwe (Hg.): The Road From Mont Pèlerin: The Making of the Neoliberal Thought Collective, Cambridge, Mass. 2009, S. 98–138.
Puttkamer, Joachim von: Der schwere Abschied vom Volkseigentum. Wirtschaftliche Reformdebatten in Polen und Ostmitteleuropa in den 1980er Jahren, in: Norbert Frei/Dietmar Süß(Hg.): Privatisierung. Idee und Praxis seit den 1970er Jahren, Göttingen 2012, S. 158–183.
Ritschl, Albrecht: Soziale Marktwirtschaft in der Praxis, in: Werner Abelshauser (Hg.): Das Bundeswirtschaftsministerium in der Ära der Sozialen Marktwirtschaft. Der deutsche Weg der Wirtschaftspolitik, Berlin/Boston 2016, S. 265–389.
Roesler, Jörg: Zwischen Plan und Markt. Die Wirtschaftsreform 1963–1970 in der DDR, Freiburg 1990.

Röpke, Wilhelm: Die Funktion des Klein- und Mittelbetriebes in der Volkswirtschaft, in: André Siegfried (Hg.): Handwerk und Kleinhandel in der modernen Volkswirtschaft. Entwicklungsmöglichkeiten und Rechtsgrundlagen, St. Gallen 1947, S. 19–40.
Rüstow, Alexander: Das Versagen des Wirtschaftsliberalismus, Marburg 2001 [1945].
Rüstow, Alexander: Zwischen Kapitalismus und Kommunismus, Godesberg 1949.
Scheybani, Abdolreza: Handwerk und Kleinhandel in der Bundesrepublik Deutschland. Sozialökonomischer Wandel und Mittelstandspolitik 1949–1961, München 1996.
Schmoller, Gustav: Was verstehen wir unter dem Mittelstande? Hat er im 19. Jahrhundert zu- oder abgenommen?, Göttingen 1897.
Schroeder-Hohenwarth, Hans-Hinrich/Graf zu Eulenburg, Richard: »Schnell privatisieren, entschlossen sanieren, behutsam stilllegen«. Ein Rückblick auf 13 Jahre Arbeit der Treuhandanstalt und der Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben, Berlin 2003.
Schumpeter, Joseph A.: Capitalism, Socialism and Democracy, New York 2008 [1942].
Sinn, Gerlinde/Sinn, Hans-Werner: Kaltstart. Volkswirtschaftliche Aspekte der deutschen Vereinigung, Tübingen 1991.
Slobodian, Quinn: Globalists. The End of Empire and the Birth of Neoliberalism, Cambridge Mass. 2018.
Stadermann, Rudolf: Gewerbefreiheit in der DDR sichern, in: Deutscher Industrie- und Handelstag (Hg.): DIHT-Kongreß Deutsch-Deutscher Marktplatz, 13. Februar 1990 in Berlin (West), Bonn 1990, S. 31–34.
Statistische Ämter des Bundes und der Länder: Bruttoinlandsprodukt – in jeweiligen Preisen – in Deutschland 1991 bis 2018 nach Bundesländern (WZ 2008) – VGR dL, https://www.statistik-bw.de/VGRdL/tbls/tab.jsp?rev=RV2014&tbl=tab01&lang=de-DE#tab07 (Zugriff am 28.10.2021).
Steiner, André: Reformen in der DDR der sechziger Jahre. Planwirtschaft auf dem Weg zum Markt?, in: Christoph Boyer (Hg.): Sozialistische Wirtschaftsreformen. Tschechoslowakei und DDR im Vergleich, Frankfurt am Main 2006, S. 125–189.
Steiner, André: Re-Kapitalisierung oder Sozialisierung? Die privaten und halbstaatlichen Betriebe in der DDR-Wirtschaftsreform der sechziger Jahre, in: Christoph Boyer (Hg.): Sozialistische Wirtschaftsreformen. Tschechoslowakei und DDR im Vergleich, Frankfurt am Main 2006, S. 191–266.
Steiner, André: Von Plan zu Plan. Eine Wirtschaftsgeschichte der DDR, Berlin 2007.
Stihl, Hans Peter: Der »dritte Weg« führt in die Dritte Welt, in: Deutscher Industrie- und Handelstag (Hg.): DIHT-Kongreß Deutsch-Deutscher Marktplatz, 13. Februar 1990 in Berlin (West), Bonn 1990, S. 7–10.
Süß, Dietmar: Idee und Praxis der Privatisierung. Eine Einführung, in: Norbert Frei/Dietmar Süß (Hg.): Privatisierung. Idee und Praxis seit den 1970er Jahren, Göttingen 2012, S. 11–31.
Szejnmann, Claus-Christian: Sächsische Unternehmer und die Weimarer Demokratie. Zur Rolle der Sächsischen Unternehmer in der Zeit der Weltwirtschaftskrise und des Aufstiegs des Nationalsozialismus, in: Ulrich Hess/Michael Schäfer/Werner Bramke/Petra Listewnik (Hg.): Unternehmer in Sachsen. Aufstieg – Krise – Untergang – Neubeginn, Leipzig 1998, S. 165–180.
Ther, Philipp: Die neue Ordnung auf dem alten Kontinent. Eine Geschichte des neoliberalen Europa, Berlin 2016.

Thimann, Christian: Aufbau von Kapitalstock und Vermögen in Ostdeutschland. Der lange Weg zur Einheitlichkeit der Lebensverhältnisse, Tübingen 1996.
Tooze, Adam J.: The Wages of Destruction. The Making and Breaking of the Nazi Economy, London 2006.
Treuhandanstalt/Kartellamt: Mittelstand wird benachteiligt – Birgit Breuel wehrt sich gegen Karttes Vorwürfe, in: Handelsblatt vom 19.5.1992, S. 7.
Weber, Eugen Joseph: Peasants into Frenchmen, Stanford 1976.
Winkler, Heinrich August: Stabilisierung durch Schrumpfung. Der gewerbliche Mittelstand in der Bundesrepublik, in: Werner Conze/Rainer M. Lepsius (Hg.): Sozialgeschichte der Bundesrepublik Deutschland. Beiträge zum Kontinuitätsproblem, Stuttgart 1983, S. 187–209.
Yudanov, Andrei Yu.: USSR. Large enterprises in the USSR – the functional disorder, in: Alfred D. Chandler Jr. (Hg.): Big Business and the Wealth of Nations, Cambridge 1997, S. 397–432.
Zeiler, Tobias: Die Mittelstandsförderung der KfW in den neuen Bundesländern, Magisterarbeit an der Ludwig-Maximilians-Universität München, München 2012.

Personenregister

Abelshauser, Werner 52, 67, 206
Adenauer, Konrad 49, 52
Antall, József 100
Apel, Erich 56, 78
Ardenne, Manfred von 60, 259
Atkinson, Robert D. 29 f.

Balcerowicz, Leszek 26 f.
Barkley, Richard 83
Bergmann-Pohl, Sabine 98
Biedenkopf, Kurt 217–220, 224, 226, 229
Böhm, Franz 49
Bohn, Jürgen 232 f., 239
Böick, Marcus 33
Bötsch, Wolfgang 137
Bräuninger, Karl 105–108
Breuel, Birgit 23, 36, 123, 132, 136–138, 143 f., 149, 155 f., 158 f., 162, 165 f., 170 f., 173–183, 187–189, 195–197, 200, 223 f., 226, 228–230, 232, 253, 302
Bucharin, Nikolai I. 33
Budig, Peter-Klaus 112 f.
Bush, George H. W. 24

Ceaușescu, Elena 86
Ceaușescu, Nicolae 86
Chrestensen, Niels Lund 210

Ebbinghaus, Frank 31
Eckes-Chantré (Familie) 153
Eichhorn, Klaus 106 f.
Engelhard, Hans 142
Erhard, Ludwig 22 f., 39 f., 45 f., 60
Eucken, Walter 45 f., 49
Eulenburg, Richard Graf zu 150

Feinbube, Udo 261, 266, 268, 273 f., 279, 284 f., 287, 289

Gabbe, Hans-Harald 282
Gerlach, Manfred 75
Gimbel (Mitarbeiter der THA) 227
Gohlke, Reiner Maria 122
Götte, Gerhard 194
Gottwald, Klement 54
Große, Steffi 107

Halm, Gunter 101, 103, 105 f., 108, 110 f.
Haussmann, Helmut 70, 73, 190
Hayek, Friedrich 45 f.
Hickel, Rudolf 173
Honecker, Erich 25, 29, 59, 65, 78, 97, 105, 297 f.

Kádár, János 25
Karlsch, Rainer 60
Kartte, Wolfgang 160, 163–166
Kaufmann, Friedrich 151
Kjellberg, Oscar 255 f.
Klaus, Václac 26
Klinz, Wolf 157 f., 162 f.
Knüpfer, Wolfgang 103
Kohl, Helmut 15, 22–24, 70, 109, 140

LaFalce, John J. 84
Lind, Michael 29 f.
Lippmann, Walter 46
Ludewig, Johannes 283, 288
Luft, Christa 36, 70–76, 78 f., 80, 82–88, 96, 99–101, 110, 117, 139, 165, 174, 304

Maier, Georg 243 f., 306
Maizière, Lothar de 110 f., 117
Mattauch, Carin 186
Medgyessy, Péter 99 f.
Mises, Ludwig von 45 f.
Mittag, Günter 77, 101
Mitterrand, François 86
Modrow, Hans 19 f., 35 f., 75–78, 80 f., 86 f., 94–99, 101, 104, 106, 109–112, 117 f., 120, 134, 142, 144, 149 f., 206, 223, 301
Möllemann, Jürgen 163 f.
Moreth, Peter 120
Mozur, Michael 83
Müller, Jann 32, 64
Müller-Armack, Alfred 46

Németh, Miklós 99
Netzker, Ulrich 267–269
Nickel, Uta 83 f.
Nietzsche, Friedrich 44
Nolte, Paul 30
Nooke, Günter 119, 121 f.

Odewald, Jens 122, 194
Oppenheimer, Franz 45

Pape, Antoon de 271–276, 278–284, 286–288, 292–294
Pepper, John E. (Jr.) 85
Pickel, Andreas 31, 68
Pieroth, Elmar 175, 180
Plaschna, Horst 169

Rathenau, Walther 217
Reagan, Ronald 24
Ritschl, Albrecht 31, 50
Rohwedder, Detlev Karsten 122, 136–139, 144, 146, 173–175, 195, 202
Romberg, Walter 114
Röpke, Wilhelm 30, 45 f., 305
Roth, William 83 f., 88
Rüstow, Alexander 45-47, 179, 213, 305

Schelsky, Helmut 30, 51
Scherpenberg, Norman van 164
Scheybani, Abdolreza 30
Schirner, Karl 155 f.
Schmoller, Gustav 42–44, 51, 60
Schommer, Karl Josef (Kajo) 170 f., 218, 224, 226, 228 f., 292
Schröder, Gerhard 33, 179
Schultz, Hans-Jürgen 233
Schumacher, Kurt 256
Schumpeter, Joseph 47 f., 60
Schürer, Gerhard 60, 98
Schuster, Franz 243
Sinn, Gerlinde 263
Sinn, Hans-Werner 263
Slobodian, Quinn 45
Sonntag, Bernhard 220
Stadermann, Rudolf 70, 73 f., 95, 98 f., 117
Stein, Horst 177
Stihl, Hans Peter 70, 73

Terpe, Frank 113
Teutschbein, Frank 83
Thatcher, Margaret 23 f., 86
Ther, Philipp 33, 178 f.
Thiele, Rüdiger 149
Treitschke, Heinrich von 41

Ulbricht, Walter 25, 54–56, 59, 78, 86
Urban, Horst W. 169

Vogel, Bernhard 247

Waigel, Theo 119, 187 f., 190, 192
Weber, Eugen 13, 15 f.
Wild, Klaus-Peter 160 f.
Winkler, Heinrich August 31, 44, 50, 62
Würzen, Dieter von 144

Zeiler, Tobias 32, 189

Dank

Das vorliegende Buch ist das Ergebnis von drei Jahren intensiver Forschungsarbeit. Es steht nicht am Ende der historischen Aufarbeitung der »Wendejahre«, sondern an deren Anfang. Das Buch ist Teil eines größeren Forschungsprojekts am Institut für Zeitgeschichte München – Berlin (IfZ) zur Geschichte der Treuhandanstalt. Dieses Projekt begann nahezu zeitgleich mit der Übergabe der Aktenbestände der Nachfolgeinstitution der Treuhandanstalt – der Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben – an das Bundesarchiv. Ein besonderer Dank gebührt daher dem Archivteam um Dr. Maria von Loewenich für die rasche Bearbeitung und Erschließung des Bestands. Die archivalische Erschließung ist noch nicht vollständig abgeschlossen. Dennoch kann die interessierte Öffentlichkeit bereits seit 2017 Einblick in eine stetig wachsende Zahl an Treuhandakten nehmen.

Ohne die Unterstützung von Nicolas Heuer von der Kreditanstalt für Wiederaufbau sowie dem Team des Hauptstaatsarchivs Weimar wäre das Buch von weit geringerem analytischen Wert. Durch die Einsicht in das Aktenmaterial der KfW und des Freistaats Thüringen konnte das Manuskript um mehrere Bedeutungsebenen erweitert und die Arbeit der Treuhandanstalt beim Aufbau mittelständischer Strukturen in Ostdeutschland besser kontextualisiert werden. Dazu trugen auch Georg Maier, Innenminister in Thüringen, Tilo Vogel, Inhaber des Imprägnierwerks Wülknitz, sowie Dr. Norbert Pietsch und Udo Feinbube von der Kjellberg-Stiftung in Finsterwalde bei, die sich als Interviewpartner für das Forschungsprojekt zur Verfügung stellten. Abschließend sei den Mitgliedern der Forschungsgruppe zur Geschichte der Treuhandanstalt am IfZ gedankt. Die regelmäßigen gemeinsamen Diskussionen der Forschungsprojekte haben zu vielen Anregungen geführt, die Eingang in das Manuskript gefunden haben.

Dieses Buch widmet sich einem kontroversen Thema der jüngsten Zeitgeschichte. Es handelt sich damit um ein gewagtes Unterfangen, das große gesellschaftliche Verantwortung mit sich bringt. Der Münchner Historiker Prof. Thomas Nipperdey hat über sein Fachgebiet geschrieben, die Farben der Geschichte seien nicht Schwarz und Weiß, sondern Grau

in verschiedensten Schattierungen. Positiv formuliert lässt sich sagen, die Farben der Geschichte sind weder Schwarz noch Weiß, Geschichte ist bunt, Geschichte ist schillernd. Es ist das Ziel des vorliegenden Buches, die Transformationsphase in Ostdeutschland weder schwarz noch weiß zu zeichnen, weder als Helden- noch als einzige Leidensgeschichte, sondern in ihren verschiedensten bunten und letztlich lebensbejahenden Facetten. Vom Ende der Geschichte kann nur sprechen, wer gleichzeitig vom Ende des Menschen spricht.

Leipzig, Oktober 2021

Der Autor

© Aufbau Verlage, Foto: Manuela Zydor

Max Trecker, Jahrgang 1989, studierte Geschichte und Volkswirtschaftslehre in München und Budapest, Promotion 2017 an der Graduiertenschule für Ost- und Südosteuropastudien München. Von 2017 bis 2020 war er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Leibniz-Institut für Zeitgeschichte München – Berlin, seit 2020 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Leibniz-Institut für Geschichte und Kultur des östlichen Europa in Leipzig.