

Transformation als soziale Praxis

Mitteleuropa seit den 1970er Jahren

Herausgegeben von
Dierk Hoffmann und Ulf Brunnbauer



METROPOL

Eine Publikation des Instituts für Zeitgeschichte München–Berlin



Weitere Informationen finden Sie unter www.ifz-muenchen.de

Der Band wird im Open Access unter der Creative-Commons-Lizenz CC-BY-NC-ND 3.0 DE auf dem Dokumentenserver „Zeitgeschichte Open“ des Instituts für Zeitgeschichte München–Berlin bereitgestellt (www.ifz-muenchen.de/bibliothek/zeitgeschichte-open).

DOI: <https://doi.org/10.15463/ifz-2021-1>

Die Veröffentlichung wurde durch den Open-Access-Publikationsfonds für Monografien der Leibniz-Gemeinschaft gefördert.

Umschlagabbildung:

Demonstrierende Werftarbeiter vor dem Schweriner Schloss 1992

Fotograf: Ingo Schöler

ISBN: 978-3-86331-561-0

© 2020 Metropol Verlag
Ansbacher Straße 70 | D-10777 Berlin
www.metropol-verlag.de
Alle Rechte vorbehalten
Druck: buchdruckerei.de, Berlin

Inhalt

DIERK HOFFMANN · ULF BRUNNBAUER

Einleitung 7

ULF BRUNNBAUER

Die permanente Transformation

Vom Nutzen und von den Grenzen des Durchwurstelns
am Beispiel der Werft „Uljanik“ in Pula
seit den 1970er Jahren 21

JOHANNA WOLF

Der Bremer Vulkan in der Krise

Der Strukturwandel einer westdeutschen Werft
in den 1970er und 1980er Jahren 39

EVA LÜTKEMEYER

Erwartung – Erfahrung – Enttäuschung

Die Transformation der ostdeutschen Werftindustrie
nach der „Wende“ (1989/90–1994) 52

MORITZ MÜLLER

„Hilfe zur Selbsthilfe“?

Die Entstehung und das (vorläufige) Scheitern
eines Gestaltungsansatzes der IG Metall
in den 1970er und 1980er Jahren 65

CHRISTIAN RAU

Ein „gewerkschaftsfreier Raum“?

Gewerkschaftsstrukturen und -kulturen in Ostdeutschland
in den frühen 1990er Jahren 80

DETLEV BRUNNER

Mitbestimmung und Protest

Ostdeutschland in der Transformationsphase
der 1990er Jahre **93**

FLORIAN PETERS

Vom „Polenmarkt“ zum Millionär?

Der Markt als Erfahrungsraum und Ordnungsmodell
der Transformationszeit in Polen **108**

KEITH R. ALLEN

Die Schweiz im Osten Deutschlands

Ausländische Investoren nach (und vor) 1989 **125**

JÖRN EIBEN

Städte als Erfahrungsräume

Transformationen und Krisen in Wilhelmshaven und Wolfsburg
in den 1970er Jahren **142**

UTA BRETSCHEIDER

Gescheiterte Erfolgsgeschichten?

Die ostdeutsche Landwirtschaft und ihre Akteure
im Prozess der Transformation **154**

Abkürzungen **166**

Autorinnen und Autoren **168**

Die Schweiz im Osten Deutschlands

Ausländische Investoren nach (und vor) 1989¹

Im Mittelpunkt des folgenden Beitrags steht die Frage, wie sich eine Gruppe Schweizer Consultingexperten, Finanzberater und Diplomaten nach dem 9. November 1989 in den wirtschaftlichen Umbau Ostdeutschlands eingeschaltet hat. Deren Engagement zeigt, dass auf dem Weg zur deutschen Einheit Kapital nicht einfach nur ins Land floss, wie wirtschaftswissenschaftliche Theorien zu ausländischen Direktinvestitionen suggerieren. Vielmehr beförderten bestimmte Mittler in und außerhalb von Deutschland die Investitionstätigkeiten aktiv. Bei Verkäufen an Schweizer Investoren spielten dabei Verbindungen zur planwirtschaftlichen Vergangenheit der DDR eine wesentliche Rolle. Maßgebliche Schweizer Akteure wussten ihre bereits in den 1980er Jahren geknüpften Beziehungen zu ranghohen ostdeutschen Persönlichkeiten nach dem Mauerfall für neue wirtschaftliche Interessen zu nutzen.

Den Statistiken der Treuhandanstalt zufolge hat kein anderes Land so erfolgreich in Ostdeutschland investiert wie die Schweiz: Mit 139 Privatisierungen lag das Land noch vor Großbritannien (124), Österreich (100) und den Niederlanden (96). In der gesamten ersten Hälfte der 1990er Jahre führte die Schweiz mit ihren knapp sieben Millionen Einwohnern die Liste der ausländischen Investoren in Ostdeutschland an und ließ damit viel größere und einflussreichere Konkurrenten hinter sich – unter anderem Großbritannien und Frankreich, die wichtigsten Partner Deutschlands in der Europäischen Gemeinschaft. Zwar lagen die mit staatlicher Hilfe arrangierten Investitionen etwa französischer Großkonzerne, die 1990 und 1991 große Unternehmen in Ostdeutschland aufkauften, weit höher: Das bekannteste Beispiel ist die skandalträchtige Übernahme

der Leuna-Werke und des Minol-Tankstellennetzes durch ein Konsortium unter Führung des Ölriesen Elf Aquitaine. Gegenüber solchen Volumen stach das Engagement der meist kleineren Schweizer Firmen weniger heraus. Auch die Vernetzung mit den Eliten in Politik und Verwaltung war nicht so leicht zu erkennen.

Misst man jedoch die Investoren nur nach der Maßgabe von Investitionsvolumen oder Beschäftigungszusagen – mithin nach Faktoren, die sich nachträglich ändern können –, läuft man Gefahr, die Bedeutung etwa französischer Konzerne für die ostdeutsche Wirtschaft zu überschätzen. Die Investitionen aus der Schweiz verteilten sich gleichmäßiger über die knapp fünfjährige Geschichte der Treuhand. Fast immer belegten die Eidgenossen den ersten oder zweiten Rang in den monatlichen Listen, mittels derer die deutsche Privatisierungsbehörde die Verkäufe an ausländische Unternehmen erfasste.

Ausschlaggebend für das Schweizer Investitionsverhalten waren Gemeinsamkeiten mit Westdeutschland: die Sprache (dies gilt zumindest für zwei Drittel der Schweizer Bevölkerung), eine gemeinsame Grenze, ähnliche Rechtsvorschriften sowie vielfältige wirtschaftliche und soziale Kontakte, die beide Staaten bis 1989 miteinander und die Schweiz auch mit der DDR pflegten. Darüber hinaus kamen aber auch entscheidende Unterschiede zwischen der alten Bundesrepublik und der Schweiz zum Tragen.

Die Schweiz differierte in zwei Belangen von dem mächtigen Nachbarn im Norden: erstens in Bezug auf das besonders strikte Bankgeheimnis und zweitens auf die Präsenz von zahlreichen Vermögensverwaltern, Unternehmensberatungen, Geschäfts- und Privatbanken, denen mit der Entspannungspolitik der 1970er Jahre eine besondere Rolle zugefallen war, wenn es darum ging, den Handel zwischen den beiden deutschen Nachkriegsstaaten zu erleichtern. Es waren diese Akteure sowie deren Wissen und Netzwerke, die nach dem Mauerfall das schweizerische Handeln maßgeblich beeinflussten.

1. Fritz Leutwiler und die Handelskammer Deutschland-Schweiz

Obwohl Anfang der 1990er Jahre die Schweiz der wichtigste Investor in der ehemaligen DDR war, erhielt das Land erst als einer der letzten ausländischen Staaten eine eigene Anlaufstelle bei der Treuhandanstalt. Zum Beauftragten der Treuhandanstalt für die Schweiz wurde im Juni 1992 Fritz Leutwiler ernannt, der zuvor Präsident der Schweizerischen Nationalbank gewesen war, die Bank für Internationalen Zahlungsausgleich geleitet hatte und somit ein hochkarätiger Akteur der internationalen Finanzwirtschaft war. Um einzelne Investoren kümmerte er sich in den 18 Monaten seiner Tätigkeit als Treuhandbeauftragter allerdings selten. Diese Aufgabe überließen Leutwiler und die Treuhand der Handelskammer Deutschland-Schweiz (im Folgenden: Handelskammer). Als Leutwiler das Amt des Treuhandbeauftragten Ende 1993 niederlegte, übernahm die Handelskammer nun auch offiziell die Funktion, die bis dahin Leutwiler ausgeübt hatte.

Wie ging die Handelskammer Deutschland-Schweiz vor, um alte Geschäftsbeziehungen in Ostdeutschland zu pflegen und neue zu knüpfen? Ihr ehemaliger Präsident Hans-Joachim Meyer-Marsilius und sein Amtsvorgänger Hans Vontobel galten schon in den späten 1960er Jahren als Experten für den ostdeutschen Außenhandel. Zu diesem Zeitpunkt war Meyer-Marsilius Geschäftsführer der Handelskammer gewesen, und die Schweizer Sicherheitsbehörden hatten ihn um seine Einschätzung gebeten, ob man dem ostdeutschen Regime erlauben sollte, Repräsentanten der DDR-Kammer für Außenhandel in Bern oder Zürich zu installieren.² Meyer-Marsilius war Pensionär, als ihn Hans Vontobel – nun selbst Ehrenpräsident der Handelskammer – im Januar 1990 zu einem einwöchigen, halb-offiziellen Besuch nach Ost-Berlin entsandte. Angesichts der dramatischen Entwicklungen nach dem Mauerfall am 9. November 1989 sollte Meyer-Marsilius seine jahrzehntelangen wirtschaftlichen Beziehungen in der DDR nun für eine Geschäftsausweitung nutzen. Meyer-Marsilius und Vontobel wollten den Boden bereiten für ein neues Betätigungsfeld des Bankhauses Vontobel Holding, an dessen Spitze Vontobel stand. Die *Holding* sollte zu einer Unternehmens-

beratung ausgebaut und auf künftig mögliche Privatisierungen ostdeutscher Staatsbetriebe spezialisiert werden.

2. Meyer-Marsilius als Handelskammervertreter in Ost-Berlin

Obwohl Meyer-Marsilius Anfang 1990 nicht mehr in das Tagesgeschäft des Wirtschaftsverbandes eingebunden war, liest sich sein Reiseprogramm wie ein *Who's Who* der ostdeutschen Außenwirtschaft. Sein erster Gesprächspartner war Herbert W. Goulnik, stellvertretender Direktor des Handelsvereins DDR-BRD. Goulnik hatte von 1982 bis 1986 die Handelsabteilung der DDR-Botschaft in der Schweiz geleitet. Im Januar 1990, als Meyer-Marsilius ihn in Ost-Berlin besuchte, wurden noch rund 40 Prozent des Handels zwischen der DDR und der Bundesrepublik Deutschland über Goulniks Dienststellen abgewickelt. Goulnik wollte die Schweizer Handelskammer sofort einbinden, um zu verhindern, dass die Außenwirtschaftsbeziehungen der DDR allzu „bundesdeutsch-kopflastig“ gerieten.³ Außerdem empfahl Goulnik, den DDR-Ministerpräsidenten Hans Modrow beim bevorstehenden Weltwirtschaftsforum in Davos über die geplante Unternehmensberatung zu informieren. Bei einem Abendessen im Palast Hotel und einem ausführlichen Gespräch mit Jürgen Nitz, einem langjährigen Berater des DDR-Ministers für Außenhandel und innerdeutschen Handel, Gerhard Beil, nahm der von der Handelskammer entworfene Plan konkrete Gestalt an. Nitz bat Meyer-Marsilius, ihm möglichst rasch eine Zusammenfassung der Vorhaben zukommen zu lassen, an denen das Bankhaus Vontobel beteiligt war.

Im weiteren Verlauf seiner Berlinreise kam Meyer-Marsilius sowohl mit Schweizer als auch mit ostdeutschen Partnern zusammen. Bei einem Treffen mit dem letzten Schweizer Botschafter in Ost-Berlin, Franz Birrer, stießen die Beraterpläne auf große Zustimmung. Birrer sagte zu, sich dafür einzusetzen, Vontobels Ansinnen mit Ausbildungsprogrammen für angehende ostdeutsche Wirtschaftsführer zu kombinieren, die wiederum in der Schweiz stattfinden sollten. Außerdem sollte das Projekt auf einer Konferenz des Weltwirtschaftsforums, die im Frühjahr 1990 in Berlin stattfinden sollte, bereits

bekannt gemacht werden. Auch der stellvertretende Geschäftsführer der West-Berliner Industrie- und Handelskammer, Wolfgang Wetzke, als Experte für die DDR-Wirtschaft ein sehr gefragter Mann, befürwortete Meyer-Marsilius' Pläne, gab allerdings zu bedenken, dass viele westdeutsche Firmen auch schon mit Hochdruck daran arbeiteten, profitable Verbindungen in Ostdeutschland zu knüpfen. Wolfgang Richter, Direktor der Kammer für Außenhandel der DDR, teilte Wetzkes Einschätzung. Er verband seine Zustimmung zu den Plänen der *Consulting*-Gruppe mit der zugespitzten Bemerkung, es sei aus Westdeutschland „eine regelrechte Invasion im Gange“ – einer von vielen Anhaltspunkten dafür, dass die DDR-Offiziellen das Schweizer Engagement als willkommenes Gegengewicht zu einer übermächtigen westdeutschen Hegemonie betrachteten.⁴

Die Invasionsmetapher wurde auch von Heinrich Gramer bemüht, dem stellvertretenden Direktor der Deutschen Handelsbank. Diese Bank war eines von drei Instituten, die in den 1980er Jahren nach DDR-Recht Kredite im Westen aufnehmen durften. Gramer kannte sich daher mit den Wirtschaftsbeziehungen zur Bundesrepublik und insbesondere mit Handelsbeziehungen zum Vorteil nicht namentlich genannter Schweizer Finanzinstitute und Unternehmen sowie mit Firmen der Kommerziellen Koordinierung (KoKo) aus. Der ostdeutsche Banker ermunterte Meyer-Marsilius, mit dem Anliegen der Vontobel Bank an Christian Meyer, den stellvertretenden DDR-Minister für Außenwirtschaft, bei dessen bevorstehender Reise nach Bern und Zürich heranzutreten. Gramer sprach sich zudem dafür aus, das geplante Schulungsprogramm auf zukünftige Leiter kleiner und mittelständischer Betriebe in der DDR auszurichten. Meyer-Marsilius erklärte, dies stehe „absolut im Einklang mit der Expertise der Vontobel Bank“. Gramer sowie Richter regten an, umgehend eine Vontobel-Niederlassung in Ostdeutschland zu gründen; zudem sollte Vontobel in Berlin, Dresden und Leipzig Veranstaltungen für Leiter von Staatsbetrieben abhalten, denen man zutraute, einen Managerposten in der Privatwirtschaft zu übernehmen.

Auch mit Wolfgang Andrä, dem stellvertretenden Generaldirektor im DDR-Ministerium für Außenwirtschaft, kam Meyer-Marsilius zusammen. Bei aller Begeisterung für den Vontobel-Plan gab Andrä zu bedenken, dass die Schweizer sich bei ihrem Vorhaben auf magere

Erträge und erbitterte Konkurrenz seitens westdeutscher Banken gefasst machen müssten. Andrä verwies darauf, dass die Konkurrenz aus anderen Ländern ebenfalls in den Startlöchern sitze – der Chef der westdeutschen Niederlassung von McKinsey habe ihm bereits einen ausführlichen Besuch abgestattet. Wollten Vontobel und die Handelskammer die Führungskräfte der ehemaligen Industriekombinate für sich gewinnen, die schon bald in den neu entstehenden kleinen und mittleren Unternehmen das Zepter übernehmen würden, müssten sie schnell handeln. Am Ende seines einwöchigen Besuches holte Meyer-Marsilius sich schließlich Rat beim Direktor der DDR-Außenhandelsbank, Siegfried Hrzan, und seinem in London ansässigen Stellvertreter. Die DDR-Außenhandelsbank war der offizielle Empfänger des berühmt-berüchtigten 1-Milliarde-DM-Kredits gewesen, den der bayerische Ministerpräsident Franz Josef Strauß (CSU) und der Chef der KoKo und Stasi-Agent Alexander Schalck-Golodkowski in den frühen 1980er Jahren unter strikter Geheimhaltung ausgehandelt hatten.

3. Holger Bahl als Mittelsmann vor und nach 1989

Bei den in Ost-Berlin geführten Gesprächen erwies sich Holger Bahl als wichtiger Strippenzieher. Der gebürtige Wuppertaler war 1970 von West-Berlin nach Zürich übergesiedelt und hatte dort einen Posten bei der Kontor Handelsbank angenommen, die ein Jahr später in Bank für Kredit und Außenhandel umfirmiert wurde. Sie war eine Schweizer Tochtergesellschaft der staatlichen Landesbank von Rheinland-Pfalz. Als deren Vorstandsvorsitzender fungierte der damalige rheinland-pfälzische Ministerpräsident und spätere Bundeskanzler Helmut Kohl (CDU). 1973 übernahm Bahl den Chefposten der Bank für Kredit und Außenhandel; mittelbar war somit Helmut Kohl sein Vorgesetzter. Zwischen 1975 und 1989 nutzte der Schweizer Ableger der Landesbank von Rheinland-Pfalz unter Bahls Leitung einen neuen Wachstumssektor des Kreditwesens namens Euromarket, um in London, Luxemburg und Zürich Konsortialkredite für die DDR-Regierung zu sichern. Am 25. Januar 1990, just zu dem Zeitpunkt, als Meyer-Marsilius seine Gespräche in Ost-Berlin

führte, traf Bahl in Zürich zu einem informellen Austausch mit dem Schweizer Botschafter der DDR, dem DDR-Handelsbeauftragten der DDR und dem nun amtierenden Direktor der Handelskammer, Manfred W. Herr, zusammen.⁵

Konkrete Ergebnisse der Gespräche von Meyer-Marsilius in Ost-Berlin manifestierten sich Ende Juni 1990, als die Handelskammer das erste Seminar eines ausländischen Wirtschaftsverbandes in Ostdeutschland veranstaltete, noch bevor sich die neuen Bundesländer konstituiert hatten. Unter dem forschen Titel „Die Schweiz als Wirtschaftspartner: Die naheliegende Alternative für Sachsens Außenhandel“⁶ sollte die zweitägige Veranstaltung in Chemnitz (bis Mai 1990: Karl-Marx-Stadt) und Radebeul Schweizer Investoren helfen, noch vor der westdeutschen Konkurrenz einen Fuß in die Tür der ostdeutschen Wirtschaft zu bekommen. Und kaum waren in Bonn und Ost-Berlin am 20. und 21. Juni die Verträge über den Beitritt Ostdeutschlands zur Bundesrepublik Deutschland unterzeichnet, charterte die Handelskammer einen Privatjet für eine Gruppe Schweizer Geldgeber und Vertreter kantonaler Investitionsstellen nach Dresden. Dort stießen die Chemnitzer und Dresdener Vertreter der frisch gegründeten Industrie- und Handelskammern und eine Handvoll angehender Wirtschaftsführer dazu. Offiziell wurde das Seminar vom Präsidenten der Schweizer Handelskammer, Manfred Herr, moderiert, doch der eigentliche Ideengeber der Veranstaltung war der Banker Holger Bahl.

Die Handelskammer vermeldete in ihrem monatlichen Newsletter, selbst für Bahl, diesen „Doyen der Investorenseminare der Handelskammer“ und Aufsichtsratsvorsitzenden der Eurasco Zürich AG sei „die Möglichkeit, in Chemnitz am Rednerpult zu stehen und von seinen Erfahrungen mit Joint Ventures zu berichten, etwas ganz Außerordentliches“ gewesen. Bahl, der mehr als ein Jahrzehnt lang als Sprecher der Handelskammer fungiert hatte, war konsequent darauf bedacht, den hohen Stellenwert des lang etablierten „Ost-West-Handels über Schweizer Plattformen“ zu betonen und auf seine früheren Erfahrungen in den RGW-Ländern zu verweisen.⁷ Euphorisiert von der Atmosphäre des Aufbruchs soll ein Teilnehmer sich dennoch laut gefragt haben, wie das Seminar der Handelskammer wohl in der DDR vor dem Fall der Mauer angekommen wäre.

Bahl bat die Schweizer und ostdeutschen Teilnehmer des ersten Handelskammer-Seminars um ein Resümee ihrer Eindrücke von dem Seminar. Einer der Teilnehmer, die ihr Feedback zu Protokoll gaben, war Urs Künzle von der Züricher Unternehmensberatung EC Consulting Group AG, die 1988 von der Vontobel Bank gegründet worden war. Künzles neue Einsicht bezog sich auf die Produktivität ostdeutscher Betriebe: „In den Fabriken in der DDR [werde] nicht unbedingt schlechter gearbeitet als anderswo.“ Die Betriebe seien lediglich durch „ideologische Barrieren und industrielle Hemmnisse“ lahmgelegt worden. Nach seiner Einschätzung hatte der rasche Umbau der DDR-Wirtschaft die Managementprobleme massiv verschärft. Der Schwund der finanziellen Rücklagen und Devisenbestände habe die ostdeutschen Unternehmen just zu einem Zeitpunkt ereilt, als der Investitionsbedarf und der Wettbewerbsdruck besonders massiv zunahmen. Eine außergewöhnliche geschichtliche Situation verlange nun „problemorientierte Analysen“, und die EC Consulting Group mit ihren einhundert erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Zürich, Düsseldorf, London und Mailand sei gewillt und in der Lage, den „DDR-Managern“ diese Analysen zu liefern.

Was Künzle und die Unternehmensberatung von Vontobel konkret zu bieten hatten, blieb allerdings vage. Die Berater stellten in Aussicht, „Problemfelder“ zu benennen, die man mit „relativ begrenztem Einsatz“ in den Griff bekommen könnte, um auf diese Weise Verbesserungen zu bewirken, die für einen „potenziellen Partner“ von Interesse sein könnten.⁸ Die Lösung war etwas klarer als die eher dürftige Analyse: In schweren Zeiten konnten zahlungskräftige Akteure von außen den entscheidenden Unterschied ausmachen.

4. Schweizer Geschäftsbeziehungen zu Ostdeutschland

Im Dezember 1991 erklärten Schweizer Auslandsvertreter, ein wichtiger Grund dafür, warum ihr Land im neuerdings kapitalistischen Osten so frühzeitig erfolgreich sei, liege in der jüngeren sozialistischen Vergangenheit. In den „meisten Fällen“ hätten Schweizer Investoren mit den nach der „Wende“ erworbenen Betrieben schon „lose Kontakte“ oder „irgendeine Form der Zusammenarbeit“ gepflegt. So

habe der Zuger Bekleidungshersteller Schiesser einen Lizenzvertrag mit dem VEB Trikotex in Sachsen und die LUWA AG eine Kooperationsvereinbarung mit einem auf lufttechnische Anlagen spezialisierten Staatsbetrieb in Dresden geschlossen.⁹ Die Schweizer DDR-Kontakte nahmen sich im Vergleich zu den westdeutschen Verbindungen zwar bescheiden aus, hatten aber dennoch eine beträchtliche Größenordnung. 1989 beteiligten sich Schweizer Firmen an den Leipziger Frühjahrs- und Herbstmessen, den wichtigsten Industriemessen in Ostdeutschland, zum 42. Mal. Bei der Frühjahrsmesse im März waren 128 Schweizer Unternehmen vertreten, unter anderem die Ciba-Geigy AG. Als damals größter Chemiekonzern der Schweiz unterhielt Ciba-Geigy schon seit Ende der 1950er Jahre Beziehungen zur DDR. Nach der Anerkennung der DDR durch die Schweizer Regierung im Jahr 1972 besuchte KoKo-Chef Alexander Schalck-Golodkowski die Baseler Konzernzentrale von Ciba-Geigy.¹⁰ Fünf Jahre später folgte der DDR-Minister für Außenhandel, Gerhard Beil. Bei seinem Basel-Besuch traf sich Beil 1977 mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden von Ciba-Geigy, Louis von Planta, sowie den Aufsichtsratschefs von Sandoz und dem Winterthurer Pumpenhersteller Sulzer. Dabei ließen die Schweizer Nachrichtendienstler ihn nicht aus den Augen.¹¹

Vielleicht waren es die etwas anrühigen Kontakte zur KoKo, die Gerhard Beil bewogen, seine zahlreichen Schweizreisen in seinen Memoiren unerwähnt zu lassen. Der einflussreiche Stellvertreter des Ministers Beil, Christian Meyer, der in der Regierung Modrow Staatssekretär für Außenhandel war, hielt sich sogar noch häufiger in der Schweiz auf – mindestens einmal schon vor der Aufnahme offizieller diplomatischer Beziehungen zwischen den beiden Ländern. Seine wichtigste Reise dürfte Meyer im Februar 1990 unternommen haben. Schauplatz dieser Begegnungen mit Gesprächspartnern aus der Industrie waren ebenso wie in den 1970er und 1980er Jahren die Züricher Geschäftsräume der Schweizerischen Bankgesellschaft, in denen heute die UBS Bank ihren Sitz hat. Neu war allerdings die hochkarätige Zusammensetzung des zu Ehren Meyers versammelten Personenkreises. Zugegen waren die Chefs führender Schweizer Unternehmen wie auch von Schweizer Ausgründungen von DDR-Staatsbetrieben (zum Beispiel ABB, AGIE, André & Cie, Balzers, Bühler, Cargonautic, Ciba-Geigy, Emont, Feintool, Georg Fischer, General

Transport, Gyseler Cotton Company, Elektrowatt AG, F. Hoffmann-La Roche bis zu Intermerkur, Intershop, Intrac, Lonza, Meili, Nestlé, Sandoz, Sacomintag, Schindler, Schubiger, dem Schweizerischen Versicherungsverband, Simec, Sprecher Energy, Swissair, Sulzer, Berno Thues, Achim Türklitz, UTC International und Zürich Versicherung). Zudem waren der Generaldirektor der Schweizerischen Bankgesellschaft, sein Stellvertreter, ein Vizedirektor und ein Geschäftsführer gekommen. Auch entsandten die Konkurrenzbanken – darunter der Schweizerische Bankverein, die Schweizerische Volksbank, die Holderbank und die renommierten Privatbanken Leu und Vontobel – Vertreter zu dem Treffen mit Meyer, bei dem auch Meyer-Marsilius zugegen war.¹² Im Vorfeld der Zusammenkunft regte der offizielle Delegierte des Schweizer Bundesrates für Handelsverträge, Botschafter Silvio Arioli, an, die DDR-Botschaft in Bern solle „eine Schweizer Wunschliste für eine bessere Zusammenarbeit“ zusammenstellen. Arioli lag daran, die sich bietenden Möglichkeiten aufzuzeigen, und sprach aus, was Meyer und seine SED-Parteigenossen auf Anhieb realisiert hatten: dass Ostdeutschland „ohne die Hilfe von Drittstaaten (der Schweiz oder der Europäischen Gemeinschaft)“ gezwungen sein würde, „sich der westdeutschen Offensive geschlagen zu geben“. Arioli folgerte: „Für die DDR gab es nur einen Weg, die Monopolisierung ihres Außenhandels zu verhindern. Sie musste ihre Wirtschaft schnell und vollständig für alle potentiellen Investoren öffnen.“¹³

Die langjährigen Beziehungen zwischen der Schweiz und der DDR führten nach dem Niedergang des Staatssozialismus nicht in jedem Einzelfall zu neuen Geschäften, haben aber vielfach den Boden dafür bereitet. Das Unternehmen Nestlé saß Ende 1989 im achten Obergeschoß des Internationalen Handelszentrums unweit der Ost-Berliner Friedrichstraße und produzierte keine sechs Monate später auf der Basis von sogenannten Kooperationsvereinbarungen an vier Standorten in Ostdeutschland. Angesichts der Besuche der beiden hochrangigen KoKo-Funktionäre Günter Asbeck und Horst Steinert in der Nestlé-Konzernzentrale in Vevey in den frühen 1980er Jahren liegt die Vermutung nahe, dass die schnellen Übernahmen durch Nestlé etwas mit den früheren Beziehungen zu tun hatten.¹⁴ Auch andere Unternehmen, insbesondere der Siemens-Konkurrent ABB, der im Februar 1990 ebenfalls an dem Austausch mit Meyer teilnahm,

trieben seit dreißig Jahren Handel mit ostdeutschen Firmen. ABB spielte nach 1990 unter seinem Aufsichtsratsvorsitzenden Fritz Leutwiler – durch Vermittlung der westdeutschen Tochtergesellschaft in Mannheim – ebenfalls eine führende Rolle als Schweizer Investor. Ähnlich wie viele westdeutsche Konzerne hatten die Vorläufer von ABB intensive Geschäftsbeziehungen mit der größten und wichtigsten KoKo-Handelsgesellschaft Intrac, die bei dem Züricher Treffen im Februar 1990 ebenfalls vertreten war, und etlichen weiteren KoKo-Unternehmen.

5. Michael Grossauer und der innerdeutsche Elektronik-Handel

In der Hoffnung, ihre Präsenz in Ostdeutschland auszubauen, erkannten etliche der in den innerdeutschen Handel eingebundenen Schweizer Unternehmen, dass sie so rasch wie möglich Informationen über die internen Abläufe der sich entwickelnden ostdeutschen Wirtschaft benötigten. Dies war der Auslöser für Meyer-Marsilius' Besuch in Ost-Berlin. Eurasco-Chef und Handelskammermitglied Holger Bahl war nicht die einzige zentrale Figur in diesen Netzwerken. Ein weiterer wichtiger Akteur war der Investmentstratege Michael Grossauer, ein gebürtiger Wiener und Financier, der nicht in der Schweizer Bankenmetropole Zürich, sondern im nahe gelegenen Zug ansässig war. Ebenso wie Bahls Firma Eurasco besaß Grossauers Unternehmen Asada keine Schweizer Banklizenz; Grossauer bezeichnete Asada als „Maschinenbau- und Finanzkonzern“. Asadas Spezialgebiet war der Import von Elektronik. Anders als die Handelskammer waren sowohl Bahl als auch Grossauer regelmäßige Messe-gäste in Leipzig gewesen, verkehrten mit den Schweizer Botschaftern in Ost-Berlin und prominenten Vertretern ostdeutscher Außenhandels-gesellschaften und richteten Empfänge für sie aus.¹⁵

Asada, gegründet 1985, eröffnete im Juni desselben Jahres eine Niederlassung im Internationalen Handelszentrum in Ost-Berlin. Im Frühjahr 1989 feierte Asada sein fünfzehntes Leipziger Frühjahrs-messen-Jubiläum, und bis März 1989 hatte Grossauer Niederlassungen bereits in Warschau, Moskau und Ost-Berlin eröffnet.¹⁶ Als neutrale

Macht war die Schweiz nur *de facto*, aber nicht *de jure* Mitglied des US-dominierten Koordinationsausschusses für multilaterale Ausfuhrkontrollen (Coordinating Committee for Multilateral Export Controls, kurz CoCom) und diente als Vermittlungsinstanz für den Export westlicher Technologien in die Ostblockländer. In Kombination mit ihrer Attraktivität als sicherer Hafen für die private Vermögensverwaltung wurde die zweideutige Rolle der Schweiz im innerdeutschen Handel von Personen wie dem Westdeutschen Bahl und dem Österreicher Grossauer zu deren geschäftlichem Vorteil genutzt. Wie Bahls bereiteten auch Grossauers Aktivitäten den Boden für die spätere Zusammenarbeit von Handelskammer und Vontobel mit der Treuhand.

Weil Grossauers Geschäftsmodell darauf beruhte, die Ausfuhrkontrollen von CoCom zu umgehen, verweigerte das US-Handelsministerium Ende Januar 1990, ihm und seinen Firmen für weitere zehn Jahre US-Exportprivilegien zu gewähren. Diese Entscheidung war für Grossauer ein Grund mehr, die Geschäftsbeziehungen mit Osteuropa zu intensivieren. Einen Monat später trat der Schweizer Botschafter in Ost-Berlin, Franz Birrer, auf einer von Asada-Chef Grossauer organisierten Konferenz mit Wirtschaftsfachleuten der Ost-CDU als Referent auf.¹⁷ Grossauers Firma Asada war Mitveranstalterin dieser Konferenz in Ost-Berlin, an der dreißig angehende ostdeutsche Unternehmer und der Ost-CDU-Politiker Eberhard Engel teilnahmen, der eine zentrale Rolle im „Wirtschaftsausschuss“ der letzten SED-geführten DDR-Regierung unter Hans Modrow spielte.¹⁸ Auf Anregung Birrers lud Haro Eden, der Geschäftsführer der Handelskammer, die Asada AG Ende Februar 1990 ein, seiner Organisation beizutreten. Eden registrierte mit Genugtuung, dass Grossauer dem DDR-Beirat innerhalb der Handelskammer unterstützend zur Seite stand.

6. Handelskammer, Vontobel und Treuhand kommen zusammen

Zeitgleich trieb die Handelskammer weitere Initiativen voran, um ihren Aktionsradius in Ostdeutschland zu erweitern. Im Juni 1990 veröffentlichte einer ihrer Vizedirektoren, Manfred H. Gutermuth, einen passgenau auf die Interessen möglicher Schweizer Investoren

zugeschnittenen Leitfaden, der Unternehmensprofile von Firmen aus beiden Ländern enthielt.¹⁹ Dieser Katalog, der monatlich aktualisiert wurde, war bei der Handelskammer in Zürich und bei der Treuhand in Berlin erhältlich; später diente er als Basis für eine Datenbank der Handelskammer.²⁰ Vontobels Beziehungen zur Handelskammer intensivierten sich im Dezember 1990, als der Moderator von Bahls Sachsen-Seminar, Manfred Herr, nach 21 Jahren aus der Handelskammer ausschied und als stellvertretender Direktor zur Vontobel *Holding* wechselte. Herrs erste Amtshandlung bestand darin, im Januar 1991 eine Konferenz mit über 400 Teilnehmenden zu organisieren, bei der zwei Treuhand-Vertreter als Vortragende auftraten – darunter ein Mitglied ihres Aufsichtsrats.²¹ Unter Berufung auf ihre Beziehungen zur Führungsspitze der Treuhand nahmen Manfred Herr und der für die neue Consultingfirma zuständige Vontobel-Vorstand Hans F. Vögeli Kontakt zu Wolfgang Klinz vom Treuhandvorstand auf. Sie ließen Klinz wissen, dass Vontobels Pläne, sich direkter in die Privatisierung von Treuhand-Unternehmen einzuschalten, seine Aufmerksamkeit erforderten.

Vontobels Vorstoß hatte Erfolg: Ende Juni 1991 erhielt das Unternehmen von der Treuhand den Auftrag, für Fusionen und Übernahmen sowie für *joint ventures* und Direktinvestitionen zu werben.²² Die Tür zu Treuhand-Vorstandsmitglied Klinz stand Herr und Vögeli offen, weil die Handelskammer ihn kurz zuvor als Hauptredner bei einem anderen Investorenseminar in Zürich engagiert hatte.²³ Diese Veranstaltung hatten Herr und Gutermuth noch vor Herrs Wechsel zur Vontobel EC Consulting Group arrangiert. Herr und Vögeli wussten, dass Klinz ihre Bitte um ein Treffen in Berlin auch deswegen nicht ausschlagen würde, weil er in den späten 1980er Jahren dem Vorstand des Schweizer Energiemanagementkonzerns Landis & Gyr angehört hatte. Mindestens ebenso wichtig war, dass Klinz von 1991 bis 1994 zeitgleich bei der Treuhandanstalt und bei der Handelskammer im Vorstand saß.²⁴ Im Frühherbst 1991 organisierten Herr und Vögeli in Zürich einen Treuhand Workshop, um mögliche Investoren und Geldgeber mit Akteuren zusammenzubringen, die bei der Privatisierung in Ostdeutschland eine führende Rolle spielten. Im Oktober 1991 erkor Treuhand-Chefin Birgit Breuel die Handelskammer zur offiziellen Schweizer Treuhand-Repräsentanz.

Die Vontobel EC Consulting Group, ein winziger Ableger der Züricher Privatbank, hatte inzwischen in Düsseldorf eine westdeutsche Niederlassung eröffnet. Von dort aus führte Vontobel Projekte im Auftrag der Treuhand-Zentrale und insbesondere ihrer über ganz Ostdeutschland verteilten regionalen Niederlassungen durch. Die Berater von Vontobel erkannten, dass einer ihrer wichtigsten Trümpfe ihr „Initial Audit for the New German States“ war. Dank der guten Kontakte der Bank zur Treuhand konnten Herr und seine Kollegen potenziellen Investoren anbieten, für sie abzuklären, unter welchen Rahmenbedingungen Arrangements mit ostdeutschen Unternehmen geschäftlich sinnvoll waren. Die in Düsseldorf ansässigen Consulting-Experten von Vontobel boten Fachseminare für die mittlere Führungsebene der Versorgungswirtschaft an und informierten dort über Objekte, die für Käufer und Verkäufer von Interesse waren. Dieses Konzept hatte die Schweizer Consulting-Firma auf Anregung von Botschafter Birrer zusammen mit der Handelskammer entwickelt. Vontobels Kerngeschäft war die Wasseraufbereitung, ein Geschäftsfeld, das sich durch stetige Nachfrage, geringen oder keinen Wettbewerbsdruck und üppige Infrastruktursubventionen auszeichnete.²⁵

7. Fazit: Die Schweiz, Privatisierung und das Vermächtnis der deutschen Teilung

Vontobels Beziehungen zu staatlichen Stellen in Deutschland bauten auf der Vorarbeit der Handelskammer auf, die sich ihrerseits aus Kontakten speiste, die Bahl, Grossauer und ostdeutsche Investmentstrategen im innerdeutschen Handel aufgebaut und gepflegt hatten. Die umfassende Kooperation mit der DDR in den 1970er und 1980er Jahren hatte ein Fundament für das Schweizer Engagement bei der Privatisierung Ostdeutschlands ab 1990 gelegt. In den stürmischen Zeiten Anfang 1990 waren erworbene Kenntnisse und bestehende Kontakte ein sehr kostbares Gut, mit allerdings begrenzter Haltbarkeit.

Die Netzwerke aus der Zeit der deutschen Teilung konnten ihre maximale Wirkung entfalten, wenn es gelang, die teilweise exzellenten Verbindungen in die Bundesrepublik, wie sie die Handelskammer

besaß, mit Kontakten zu den Regierungen der neuen ostdeutschen Bundesländer zu kombinieren. Westeuropäer, und zumal deutschsprachige Westeuropäer wie Schweizer oder auch Österreicher, waren hier verständlicherweise im Vorteil. Im November 1991 luden Vontobel und die Handelskammer eine Delegation aus Thüringen, die vom thüringischen Ministerpräsidenten Josef Duhač (CDU) angeführt wurde, zu einer hochkarätig besetzten Zusammenkunft nach Zürich. Der thüringische Wirtschaftsminister Jürgen Bohn, begleitet von führenden Wirtschaftsvertretern aus dem ostdeutschen Bundesland, baute diese ersten Kontakte noch weiter aus und reiste nach Basel, St. Gallen und in den Kanton Thurgau. Dank der Sponsorengelder von Vontobel wie auch von Lufthansa konnte die Handelskammer zweihundert Teilnehmern die Gebühren erlassen. An einem Folgetreffen in Thüringen im Jahr 1992 nahm als Duhačs Nachfolger der neue Ministerpräsident Bernhard Vogel (CDU) zusammen mit den beiden Direktoren der Wirtschaftsförderungsgesellschaften des Freistaats Thüringen teil. Auch der offizielle Vertreter der Treuhand in der Schweiz, Fritz Leutwiler, war bei der vom Schweizerischen Bankverein gesponserten Veranstaltung dabei.

Das ausländische Engagement in Ostdeutschland nahm nach dem Mauerfall 1989 unterschiedlichste Formen an. Die geschäftlichen Beziehungen, die in den 1970er und 1980er Jahren zwischen den beiden deutschen Staaten entstanden waren, sind einer der Gründe dafür, dass eine bestimmte Gruppe von Consulting-Experten und Kreditgebern die Auslandsarbeit der Treuhand prägten. Geschäfte mit Ausländern bauten vielfach auf Handelsaktivitäten in sozialistischen Zeiten auf, die an Profiten interessierte Akteure aus Ost- und Westdeutschland, der Schweiz und anderen Ländern zusammengeführt hatten. Wie das Schweizer Engagement in der sich wiedervereinigenden deutschen Wirtschaft zeigt, waren einzelne Mittler die entscheidenden Akteure.

Anmerkungen

- 1 Eine ausführlichere Fassung dieses Beitrags erschien im März 2020. Vgl. Keith R. Allen, *Directing Foreign Investments to Eastern Germany: Swiss Engagements after (and before) 1989*, in: *Central European History* 53 (2020), H. 1, <https://doi.org/10.1017/S0008938919000992> [6. 4. 2020].
- 2 Archiv für Zeitgeschichte, ETH Zürich, IB Vorort-Archiv, Nachlass Paul R. Jolles, 7.5.8.4, Brief von Miesch, Eidg. Politisches Departement, Politische Angelegenheiten an den Vorort des Schweizerischen Handels- und Industrie-Vereins, z. Hd. von Herrn Dr. B. Wehrli, 31. 7. 1968.
- 3 Archiv der Handelskammer Deutschland-Schweiz, Dossier „DDR“, Aktennotiz zum Besuch in der DDR – Berlin (Ost) vom 21.–27. 1. 1990. Nach dieser Notiz auch die folgenden Ausführungen.
- 4 Archiv der Handelskammer Deutschland-Schweiz, Dossier „DDR“, Aktennotiz zum Besuch in der DDR – Berlin (Ost) vom 21.–27. 1. 1990.
- 5 Politisches Archiv des Auswärtigen Amts, AV Neues Amt, Nr. 20966, Schreiben von Eden an Wolfram Dufner, 17. 1. 1990.
- 6 „Wirtschaftspartner Schweiz – die naheliegende Alternative für den Außenhandel Sachsens“, in: *CH-D Wirtschaft* 39 (1990), H. 9, S. 33–40.
- 7 Ebd., S. 37.
- 8 Ebd.
- 9 Schweizerisches Bundesarchiv, 521.70 Allgemeines, Schweizer Investitionen 1991/1992, Besuch bei schweizerischen Investoren in den neuen Bundesländern, 5. 12. 1991.
- 10 Schweizerisches Bundesarchiv, E4320-01C#1996/203#497, Fiche Schalck-Golodkowski, Alexander, 1969–1990.
- 11 Schweizerisches Bundesarchiv, E2001E-01#1988/16#5133, Notiz über den Besuch des 1. Stellvertreters des Ministers für Außenhandel der DDR, Staatssekretär Dr. G. Beil, 21. 12. 1977.
- 12 Archiv für Zeitgeschichte, ETH Zürich, IB Vorort-Archiv, Treffen zwischen Herrn Christian Meyer, Stellvertretender Außenwirtschaftsminister der DDR, und Vertretern der schweizerischen Wirtschaft, 13. 2. 1990.
- 13 Ebd., Notiz für die Botschaft der DDR in der Schweiz – HPA, undatiert [Januar 1990].
- 14 Bundesarchiv Berlin (künftig: BArch Berlin), DL 226/238, Schreiben an Herrn Haas, Nestlé World Trade Corporation, 28. 1. 1983.
- 15 Schweizerisches Bundesarchiv, E2200-56-05#1997/100#108, Brief von Holger Bahl an Franz Birrer, Botschafter der Schweiz, 23. 2. 1989.
- 16 BArch Berlin, DL 2/16789, Ausstellerjubiläen-Schweiz, Leipziger Messe 1989, undatiert.
- 17 Archiv für Zeitgeschichte, ETH Zürich, IB Vorort-Archiv, 314.5.6.3, Memorandum von Birrer an den Vorort SHIV, 28. 2. 1990.
- 18 Archiv für Christlich-Demokratische Politik, Sankt Augustin, 07-011/3893, Vertrauliches Diskussionsmaterial für das Wirtschaftskomitee beim Ministerrat der DDR, undatiert [Februar 1990].

- 19 Manfred H. Gutermuth, D-Ost Special 2: Absatz- und Investitionsbibel Ostdeutschland. Markterschliessung der fünf neuen Bundesländer, Zürich 1990.
- 20 Archiv für Zeitgeschichte, ETH Zürich, NL Fritz Leutwiler/276, „Der Umbau in Ostdeutschland muss gelingen (TS)“, Vortrag vor der Handelskammer Deutschland–Schweiz vom 20. 9. 1992.
- 21 Politisches Archiv des Auswärtigen Amtes, AV Neues Amt, Nr. 20966, Bericht des Generalkonsulats der Bundesrepublik in Zürich an das Auswärtige Amt, Abteilung 412, 30. 1. 1991.
- 22 Schweizerisches Wirtschaftsarchiv, Basel, Die Geschäftsberichte der Vontobel-Gruppe 1991/1992, Vontobel & Co. AG Zürich, Banken, Nr. 1906.
- 23 Archiv für Zeitgeschichte, ETH Zürich, IB VSM-Archiv, 2636, Einladung zum Seminar: Deutschland-Ost. Markterschliessung der fünf neuen Bundesländer, Kooperationen, Firmenübernahmen, Firmenbeteiligungen, Niederlassungsgründungen, Marktbearbeitung, 11. 3. 1991.
- 24 BArch Berlin, B 412/3757, Brief an Wolfgang Klinz von H. F. Vögeli und M. W. Herr, 20. 6. 1991.
- 25 Schweizerisches Wirtschaftsarchiv, Basel, Die Geschäftsberichte der Vontobel-Gruppe 1990/1991, 90, Vontobel & Co. AG Zürich Jahresberichte (1990–1996) Banken, Nr. 1906.