

Eva Lütkemeyer
Wendemanöver

Studien zur Geschichte der Treuhandanstalt

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



Eva Lütkemeyer

Wendemanöver

Die Transformation der
ostdeutschen Werftindustrie
1989/90–1994

Ch.Links VERLAG

Unter dem Titel »Wendemanöver.
Die Transformation der ostdeutschen Werftindustrie
zwischen Zukunftsoptimismus und Krise (1989/90–1994)«
eingereichte Inaugural-Dissertation zur Erlangung
des Doktorgrades der Philosophie an der
Ludwig-Maximilians-Universität München.

Auch als  erhältlich

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

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

© Aufbau Verlage GmbH & Co. KG, Berlin 2023

Prinzenstraße 85, 10969 Berlin

www.aufbau-verlage.de/ch-links-verlag

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

Lektorat: Dr. Daniel Bussenius, Berlin

Umschlaggestaltung: zero-media.net, München; Foto: Matrosen
beim Pönen des DSR-Schiffes MS »Freundschaft« im Hafen
von Montevideo (im Hintergrund Monte Cerro), um 1960,

© Schiffahrtsmuseum Rostock/Heinz Langer [CC BY-NC-SA]

Satz: Britta Dieterle, Berlin

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

Gedruckt auf säurefreiem, chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN 978-3-96289-201-2

Inhalt

Vorwort der Herausgeber — 9

Einleitung — 13

Die Werftenprivatisierung – Eine der »schwierigsten Aufgaben«
der Treuhandanstalt — 13

Methodischer Ansatz – Analyseebenen — 20

Forschungsstand — 27

Quellenbasis — 31

Aufbau der Arbeit — 34

I. Erwartung(en) — 37

1. »Zum Glück bauen wir keinen Trabant« –

Volle Auftragsbücher im DDR-Schiffbau — 37

Das Prinzip Hoffnung — 37

Wissensasymmetrien — 52

Wissenstransfer — 74

2. »Gestärkter gesamtdeutscher Schiffbau«? Die Werftindustrie
zwischen Kooperation und Konkurrenz — 79

Kooperationsbestrebungen — 79

»Machtwirtschaft statt Marktwirtschaft« — 87

Erwartungsmoment Subventionspolitik — 98

3. Die Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG:

Neuer Name, alte Struktur? — 109

»Mit Volldampf in die Marktwirtschaft«? — 109

Erwartungsmoment Altlasten — 124

Sanierungspläne — 132

II. Erwartungstransformation(en) und Krisenmanagement — 141

1. Entsicherung: Auswirkungen der Währungs-, Wirtschafts-
und Sozialunion auf die Wertindustrie — 141
 - Krisenmoment – Erfahrungsräume und
Krisenwahrnehmung — 141
 - Erwartungstransformation – DMS-Auftragsbestand — 146
 - »Grand Old Man der Sanierung« — 156
 - Krisenmanagement – 6 Milliarden DM Altlasten — 168
2. Tauziehen um Transformationsvorstellungen — 177
 - Unternehmenskonzepte — 177
 - Standortsicherung als politisches Versprechen — 187
 - »Großsanierungen am Markt vorbei« — 196
 - Sanieren versus Privatisieren — 200
 - Kompetenzkonflikt(e) — 207
3. Hoffnungsträger Bremer Vulkan? Privatisierungsverhandlungen
über die sogenannten DMS-Kernbetriebe — 213
 - Gegenwind — 213
 - Privatisierungsbestrebungen — 220
 - »Verwirrung auf hohem Niveau« — 226
 - »Riesiger politischer Wirbel« — 235
 - Privatisierungsentscheidung von März 1992 — 239
 - EG – Das Zünglein an der Waage — 242

III. Ent-Täuschung(en) und Neuverhandlung — 257

1. Neuverhandlung – Folgen des Krisenmanagements — 257
 - Folgen DMS- und Treuhand-intern: »Scherbenhaufen«? — 257
 - Neptun — 268
2. Desillusionierung und Deindustrialisierung — 281
 - Erfahrung der Arbeitslosigkeit — 281
 - Beschäftigungsproblematik — 292
 - Deindustrialisierung oder Neuanfang? — 299
3. Illusion einer abgeschlossenen Transformation –
Kontinuität von Neuanfängen — 309
 - Abgeschlossene Privatisierungen? — 309
 - Sorgenkind Bremer Vulkan — 315
 - Die unendliche Geschichte — 325

Schlussbetrachtung: Wendemanöver –
Brüche, Umbrüche, Aufbrüche — 333

Anhang — 345

Chronik — 345

Die Transformation der ostdeutschen Werftindustrie
im Kontext der deutschen Vereinigung im
Zeitraum 1989–1994 — 345

Abkürzungen — 351

Quellen- und Literaturverzeichnis — 354

Archivalien — 354

Zeitungen und Zeitschriften — 355

Gedruckte, digitale Quellen und Erinnerungsliteratur — 356

Video- und Audioquellen — 359

Forschungsliteratur — 360

Personenregister — 369

Dank — 372

Die Autorin — 375

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

Die Werftenprivatisierung – Eine der »schwierigsten Aufgaben« der Treuhandanstalt

20.15 Uhr, Eröffnungsszene eines Spielfilms. Das Bild eines tristen, in die Jahre gekommenen Werftgeländes, bewölkter Himmel, Möwengeschrei. Aus dem Off ertönt eine Stimme mit der Tonalität eines Nachrichtensprechers: »Heute morgen gab der Panosc-Konzern bekannt, dass die Arunia-Werft geschlossen werden soll. Dabei hatte sich die Panosc erst vor Kurzem verpflichtet, genau das nicht zu tun, trotz der krisenbedingt schwierigen Wirtschaftslage. Im Gegenzug hatten die 800 Angestellten Gehaltskürzungen und höhere Arbeitszeiten ohne Lohnausgleich in Kauf genommen.«

Die beschriebene Szene gibt den Anfang des 2021 gezeigten ARD-Films *Polizeiruf 110: Sabine*¹ wieder, der die Folgen und Spätfolgen der Privatisierung der ostdeutschen Werften nach dem Zusammenbruch des Sozialismus in der DDR zum Thema hat. Die dargestellte Werft ist fiktiv, wie auch der Eignerkonzern und die Erzählung im Detail. Dennoch lässt sich die traditionsreiche Neptunwerft in Rostock in der »Arunia-Werft« erkennen – darauf verweist auch das fiktive Firmenzeichen der Werft: ein Dreizack wie jener von Neptun, dem römischen Gott des Meeres. Jenseits der Fiktion verdeutlicht der Film mit den Mitteln künstlerischer Freiheit doch die Ambivalenzen, welche die Transformationsgeschichte der ost-

1 *Polizeiruf 110 – Sabine*, Regie: Stefan Schaller, Deutschland, Film pool Fiction im Auftrag des NDR, 2021, 88'; <https://www.ardmediathek.de/video/polizeiruf-110/sabine/nbr/Y3JpZDovL25kci5kZS83ZmJmNzg3MS03NDcxLTRkODUtYWwRmNS0yMmRjYjg1ODIy2E> (Zugriff am 24.4.2023).



Abbildung 1: Standorte der ostdeutschen Werftindustrie

Eigene Darstellung

deutschen Werften in der Realität hervorgebracht hat. Eine Transformationsgeschichte, die bis heute nicht an Aktualität eingebüßt hat, und die nach Meinung der Filmemacher ausreichend Stoff für einen Krimi bietet. Denn zur Realität gehören diese im Film aufgezeigten Widersprüchlichkeiten; auf der einen Seite die individuelle Wahrnehmung einer ehemaligen Werftbeschäftigten, die als »Wendeverliererin« bezeichnet werden kann, und auf der anderen Seite makroökonomische Faktoren, deren Einordnung in Kategorien wie »Erfolg« oder »Misserfolg« nicht ohne Weiteres möglich ist.

Zu dieser Realität gehört auch, dass der Schiffbau in Mecklenburg-Vorpommern trotz der massenhaften Entlassungen in den 1990er-Jahren auch 30 Jahre nach der »Wende« noch immer existiert und schwimmende Giganten produziert, es aber dennoch nicht aus der Dauerkrise heraus schafft. Nachdem der chinesisch-malaysische Konzern Genting im Jahr 2016 die Werften in Rostock-Warnemünde, Stralsund und Wismar für 240 Millionen Euro übernommen und zu den MV Werften zusammengefasst hatte, überschlugen sich die Erfolgsmeldungen. Die *Frankfurter Rundschau* berichtete 2019 über das »Wunder der drei Werften«:

»Es ist schon eine sehr erstaunliche Geschichte, die sich da gerade, im Rest der Republik bislang kaum bemerkt, im Nordosten des Landes vollzieht. Jahrelang standen die Werften in Mecklenburg-Vorpommern für Tristesse und wirtschaftliche Dauerkrise. Kurze Momente der Hoffnung wechselten mit langen Phasen fortschreitender Depression. Auch in Westdeutschland hatten die Werften Probleme. Aber die Schiffbauhallen in Wismar, Rostock und Stralsund schienen wie übergroße Symbole der ökonomischen Schwierigkeiten im Osten.«²

Zum dreijährigen Jubiläum der MV Werften bezeichneten die führenden Politiker der Region die neueste Entwicklung als »Glücksfall«, als »Erfolgsgeschichte«, gar als »Gottesgeschenk«.³ Diesmal sollte, wenn es nach den Politikern ginge, alles anders sein. Schließlich seien alle »hier gebrannt

2 Das Wunder der drei Werften, in: *Frankfurter Rundschau* vom 4.3.2019.

3 Ebd.

Kinder, was Menschen und Konzerne mit dickem Geld angeht«, so die *Frankfurter Rundschau* weiter.⁴ Doch mit den neuen Schiffbauprojekten von Genting schien es tatsächlich endgültig bergauf zu gehen. 2021 sollte das 342 Meter lange Luxus-Kreuzfahrtschiff »Global Dream« vom Stapel laufen, das größte der Welt, bemessen nach der Passagierzahl.⁵ Doch seit dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie, dem damit verbundenen Einbruch des Marktes für Kreuzfahrten und der Insolvenz der MV Werften zu Beginn des Jahres 2022 stand auch die sichergeglaubte Zukunft der Werften in Mecklenburg-Vorpommern zum wiederholten Mal auf Messers Schneide.⁶

Seit der Entstehung der ostdeutschen Schiffbauindustrie nach 1945, die maßgeblich durch Reparationsansprüche der UdSSR geprägt war, haben die Werften im heutigen Mecklenburg-Vorpommern eine mehr als wechselhafte Geschichte mit zahlreichen Krisen durchlebt. Eine der elementarsten Krisen hatte die Branche infolge des Systemumbruchs 1989/90 zu bewältigen. Die Werftindustrie, die das ehemalige Kombinat Schiffbau und eine Vielzahl zugehöriger Betriebe (ab dem 1. Juli 1990: Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG Rostock, DMS AG) umfasste, war die strukturgebende Branche einer ganzen, ansonsten industriearmen und vornehmlich agrarisch geprägten Region. Inmitten der gravierenden politischen, ökonomischen und soziokulturellen Umwälzungen im Zuge

4 Ebd.

5 Über die spektakuläre Überführung eines Kaskos, dem zukünftigen Mittelschiff der »Global Dream«, von Warnemünde nach Wismar berichtete überregional die Presse; vgl. Sie ist da: »Global Dream« hat Wismar erreicht, in: *Ostsee-Zeitung* vom 24.11.2019; Größtes Kreuzfahrtschiff der Welt wird in Norddeutschland gebaut, in: *Die Welt* vom 13.12.2019.

6 Vgl. MV-Werften. Global Dream wird zum Albtraum, in: *Schweriner Volkszeitung* vom 11.5.2020; Kreuzfahrt-Gigant wird zum Albtraumschiff, in: *Süddeutsche Zeitung* vom 2.5.2021; Genting musste die Beschäftigten zunächst in Kurzarbeit schicken, anschließend zahlreiche entlassen, vgl. Bund stützt MV Werften mit Hilfen über 300 Millionen Euro, in: *Handelsblatt* vom 3.6.2021, <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/schiffbaubetriebe-bund-stuetzt-mv-werften-mit-hilfen-ueber-300-millionen-euro/27253218.html> (Zugriff am 24.4.2023); vgl. auch Genting noch tiefer in den roten Zahlen, in: *Ostsee-Zeitung* vom 12.1.2022.

der deutschen Einheit⁷ hatte die Transformation der Werftindustrie erhebliche Auswirkungen auf die Bevölkerung: Über 55 000 Beschäftigte standen vor 1990 im maritimen Sektor Schiffbau in Lohn und Brot, allein in Rostock waren über 22 000 Arbeitsplätze von den Werften und den Zulieferbetrieben abhängig.⁸

Neben ihrer ökonomischen Bedeutung hatte die Restrukturierung und Privatisierung der ostdeutschen Schiffbauindustrie, die durch Netzwerke verschiedenster Akteure sowie durch strategische Entscheidungen und Handlungskonzepte beeinflusst wurde, erhebliche gesellschaftliche und kulturelle Folgewirkungen auf die Lebenswirklichkeiten der Menschen in der Region. So barg die Werftindustrie mit ihrer enormen Anzahl an Beschäftigten ein hohes gesellschaftliches Konfliktpotenzial, welches nicht zuletzt an Demonstrationen, Massenprotesten und Streiks in den Werftbetrieben sichtbar wurde.

Rückblickend bezeichneten beteiligte Akteure die Privatisierung der ehemaligen DDR-Werften als eine der »schwierigsten Aufgaben«, welche die Treuhandanstalt zu bewältigen hatte.⁹ Die Treuhandanstalt (THA), bereits im März 1990 durch einen Beschluss des Ministerrats der DDR gegründet, war als zentrale und gleichzeitig bis heute umstrittene Institution verantwortlich für den Transformationsprozess der ostdeutschen Wirtschaft von der Plan- zur Marktwirtschaft. Mit den komplexen Vorgängen der Privatisierung ehemaliger volkseigener Betriebe (VEB) betraut, kam ihr als Akteurin in den rasanten Wandlungsprozessen der

7 In dieser Studie werden die Begriffe »Einheit« bzw. »Vereinigung« verwendet, zu der Begrifflichkeit von »Vereinigung« und »Wiedervereinigung« vgl. Gehler: Unvermeidbarkeit einer politischen Entscheidung, S. 804f.

8 Vgl. Gerdes u. a.: Das Verschwinden der Arbeitsplätze, S. 38.

9 Deutscher Bundestag, 13. Wahlperiode, Drucksache 13/10900, Beschlussempfehlung und Bericht des Untersuchungsausschusses »DDR-Vermögen« vom 28.5.1998, Dokument 105: Bericht der Bundesregierung zu III.3 des Untersuchungsauftrages (Bremer Vulkan Verbund AG), S. 903–971, hier S. 907; ebenfalls wörtlich als »eine der schwierigsten Aufgaben« hier bezeichnet: Bundesarchiv Berlin-Lichterfelde (künftig: BArch Berlin), B 412/26053, unfol., Schreiben des Justitiariats Stabstelle Besondere Aufgaben der BvS vom 22.3.1996 an die Staatsanwaltschaft bei dem Landgericht Bremen, Herrn Nullmeyer und Herrn Quick, betr. Ermittlungsverfahren gegen Verantwortliche der Bremer Vulkan Verbund AG wegen Untreue.

frühen 1990er-Jahre eine Schlüsselrolle zu. Ihre gigantische Aufgabe war von zentraler makroökonomischer Bedeutung für die Umstrukturierung der sogenannten neuen Länder. Als Eigentümerin von rund 8500 ehemals volkseigenen Betrieben mit insgesamt vier Millionen Beschäftigten war ihr Handlungsrahmen ab Juli 1990 auch gesetzlich abgesteckt: Die Treuhandanstalt sollte nicht weniger als die gesamte DDR-Wirtschaft für den freien Markt umbauen und wettbewerbsfähig machen.¹⁰ Der komplexe Anpassungsprozess mit seinen weitreichenden mittel- und langfristigen Auswirkungen zeigt sich nicht zuletzt in der problembehafteten öffentlichen Wahrnehmung der Umbrüche und insbesondere der Arbeit der Treuhandanstalt bis in die Gegenwart hinein.¹¹

Während die deutsche Einheit nach einer Vereinbarung zwischen der DDR und der Bundesrepublik Deutschland im Februar 1990, eine Kommission zur Vorbereitung einer Währungs- und Wirtschaftsreform einzurichten, jedoch spätestens seit den Volkskammerwahlen in der DDR von März 1990 absehbar geworden war, blieb die Zukunft der einzelnen Betriebe und Branchen höchst ungewiss. Das VEB Kombinat Schiffbau Rostock (KSR) wurde im Sommer 1990 in eine Aktiengesellschaft namens Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG (DMS) umgewandelt und vereinte sämtliche Werften zwischen Wismar und Wolgast und die ihnen zugehörigen Zulieferbetriebe unter einem Dach. Die ostdeutsche Schiffbauindustrie hatte nach dieser Umwandlung in marktwirtschaftliche Wirtschaftseinheiten zumindest gesellschaftsrechtlich mit der sozialistischen Ära abgeschlossen. Dies war der erste Schritt zur Transformation der ostdeutschen Werftindustrie. Doch um den Sprung in die Marktwirtschaft tatsächlich zu schaffen, bedurfte es noch vieler weiterer

10 Vgl. Volkskammer der Deutschen Demokratischen Republik, 10. Wahlperiode, 15. Tagung, 18. Juni 1990, Stenographische Niederschrift, S. 561, sowie Gesetzblatt der Deutschen Demokratischen Republik, Teil I (1990) Nr. 33, Gesetz zur Privatisierung und Reorganisation des volkseigenen Vermögens (Treuhandgesetz) vom 17. Juni 1990, S. 300–303.

11 So wird die Treuhandanstalt auch als *bad bank* bezeichnet, dazu allgemein Goschler/Böick: Wahrnehmung und Bewertung.

Schritte. Über die Gangart in diesem historisch beispiellosen Prozess¹² mussten sich die maßgeblichen Entscheidungsträger jedoch erst einmal einig werden.

Hinter den Privatisierungsentscheidungen um die ostdeutschen Werften stand ein vielschichtiges wirtschaftliches und politisches Interessengeflecht, das auf den marktwirtschaftlichen und strukturellen Charakteristika einer Branche in einer allgemeinen und globalen Krise beruhte. Die Frage danach, worauf sich die Erwartungshaltungen vor dem Hintergrund der ökonomischen und wirtschaftspolitischen Entwicklungen im Vorfeld der Privatisierungen gründeten und wie diese sich im weiteren Verlauf entlang komplexer Kooperations- und Konfliktlinien veränderten, ist das zentrale Anliegen der vorliegenden Arbeit. Dabei wird angenommen, dass die Werftindustrie einen wesentlichen Ort der Transformation bildete, in dem die Akteure vor dem Hintergrund ihres eigenen Erfahrungswissens und im Kontext regionaler und überregionaler Interessen agierten. Die damit einhergehenden Widersprüchlichkeiten von Wahrnehmung und Erwartung, von Machbarkeit und Zwangslagen stehen dabei im Fokus des Erkenntnisinteresses.

In diesem Zusammenhang werden die Handlungsspielräume der Entscheidungsträger beleuchtet und es wird untersucht, welche makroökonomischen, fiskalischen, politischen und gesellschaftlichen Zwänge der Vereinigung die Wirtschaftspolitik am regionalen Beispiel des ostdeutschen Schiffbausektors maßgeblich lenkten. Es wird der Frage nachgegangen, inwiefern das Erfahrungswissen der beteiligten Akteure, sowohl aus Ost- als auch aus Westdeutschland, für die Herausbildung von Erwartungshaltungen bei allen Betroffenen entscheidend war. Im Verlauf der Untersuchung soll herausgearbeitet werden, welche Erwartungen die (wirtschaftlichen und politischen) Akteure auf der Entscheidungsebene sowie die Betroffenen vor Ort an die bevorstehende Transformation knüpften und wodurch oder durch wen diese Erwartungen geweckt

12 Vgl. Breuel/Burda (Hg.): Ohne historisches Vorbild.

wurden. Darüber hinaus wird untersucht, inwiefern sich die Erwartungshaltungen im Verlauf des Privatisierungsprozesses veränderten. Welche Rolle spielten dabei die zentralen staatlichen Institutionen und welche Funktion übernahm insbesondere die Treuhandanstalt? Wie wirkten sich die Strukturveränderungen und konkreten wirtschaftspolitischen Maßnahmen auf die Wahrnehmung der Beteiligten und auf die regionalen bzw. schiffbauspezifischen Erfahrungsräume aus? Nicht zuletzt ist die – auch gegenwärtig noch häufig gestellte – Frage, welche Privatisierungsoptionen im Fall der Werften von den maßgeblichen Akteuren diskutiert wurden, ebenfalls von erkenntnisleitendem Interesse.

Der Untersuchungszeitraum umfasst die Phase, in der das Kombinat Schiffbau von der Plan- in die Marktwirtschaft überführt wurde. Dieser Zeitraum deckt sich mit der Wirkungsphase der Treuhandanstalt in den Jahren 1990 bis 1994. Darüber hinaus werden einige Schlaglichter auf die Entwicklung der Werftindustrie vor dem Systembruch 1989 und auf die Zeit nach 1994 geworfen, um so die vier Jahre der intensiven Privatisierungstätigkeit in einen größeren Sinnzusammenhang einzuordnen.

Methodischer Ansatz – Analyseebenen

Die Arbeit verortet sich an der Schnittstelle von Wirtschafts- bzw. Unternehmensgeschichte einerseits und Erfahrungsgeschichte andererseits. Bei der Untersuchung der makroökonomischen Rahmenbedingungen, in denen sich die Treuhandanstalt und ihr gesetzlicher Auftrag bewegten, werden die überregionalen Zusammenhänge mit einbezogen. Des Weiteren werden die regionalen und betrieblichen Transformationsprozesse am Beispiel des Schiffbausektors analysiert. Mit einem akteurszentrierten Ansatz wird der Blick auf die Handlungsspielräume der Entscheidungsträger, ihre Netzwerke sowie Macht- und Einflusstrukturen gerichtet. Die multiperspektivische Betrachtung ermöglicht eine fundierte Analyse der Transformationsprozesse des vormaligen Kombinats Schiffbau im Zusammenhang mit der Geschichte der Treuhandanstalt und der deutschen Vereinigung.

Den analytischen Hebel zur Untersuchung von wirtschaftlichen, politischen und soziokulturellen sowie kommunikativen Aushandlungsprozessen während des Umbruchs im ostdeutschen Schiffbau bildet die Trias: (I) Erwartungen an die bevorstehende Transformation, die sich vor dem Hintergrund spezifischer Erfahrungsräume bzw. von Erfahrungswissen formierten, (II) Erwartungs- und Krisenmanagement im Zuge des Transformationsprozesses und (III) daraus resultierenden (neuen) Erfahrungen und Erwartungen und nicht zuletzt Enttäuschungen.¹³

Davon ausgehend, dass die Diskrepanzen zwischen verschiedenen Erwartungshaltungen an die bevorstehende, politisch unvermeidbar gewordene Systemtransformation erst mit Blick auf die Privatisierungspraxis zutage treten, werden die Analyseebenen dahingehend ausgerichtet. Angeknüpft wird dabei an Reinhart Kosellecks theoretisches Konstrukt von »Erwartungshorizont« und »Erfahrungsraum«. Koselleck definiert dieses Begriffspaar als komplementär und voneinander in Abhängigkeit stehend: »Keine Erwartung ohne Erfahrung, keine Erfahrung ohne Erwartung«.¹⁴

Neben der allgemeinen Bedeutung von *Erwartung* als »vorweggenommene Vorstellung« oder auch »zuversichtliche Annahme«¹⁵, hat der Erwartungsbegriff auch eine ökonomische Dimension. So verweisen wirtschaftswissenschaftliche Definitionen auf die Bedeutung als Prognose für zukünftige wirtschaftliche Entwicklungen:

»Da bei zukunftsbezogenen Entscheidungen meist viele für die Entscheidungsfindung wichtige Größen unbekannt bzw. unsicher sind, können nur Erwartungen über die unbekanntenen Größen herangezogen

13 Es handelt sich hierbei um die Weiterentwicklung der methodischen Überlegungen, die ich bereits in den beiden folgenden Aufsätzen angestellt habe: Lütkemeyer: Zum Glück; dies.: Erwartung – Erfahrung – Enttäuschung. Wörtlich übereinstimmende Abschnitte sind im Folgenden als solche gekennzeichnet.

14 Koselleck: *Vergangene Zukunft*, S. 352. Vgl. insbesondere das entsprechende Kapitel »Erfahrungsraum« und »Erwartungshorizont«, ebd., S. 249–375.

15 Beide Definitionen aus: Wahrig Wörterbuch der deutschen Sprache, S. 326 (Eintrag »Erwartung«); vgl. auch »Erwartung« in: Duden, Band 8: Das Synonymwörterbuch, S. 361: »Annahme, Aussicht, Glaube, Hoffnung, Optimismus, Vermutung, Vertrauen, Zukunftsglaube, Zuversicht«.

werden. [Es] sind zwei grundsätzlich verschiedene Entscheidungssituationen zu unterscheiden: (1) solche, zu denen zumindest subjektive Wahrscheinlichkeiten vorliegen (Risiko, messbare Unsicherheit) und (2) solche, in denen dies nicht der Fall ist (echte Unsicherheit), weil die Informationsbasis zu schmal ist.«¹⁶

Das Schwerpunktprogramm (SPP) »Erfahrung und Erwartung« der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) widmet sich seit 2015 der Untersuchung der Thematik Erfahrung und Erwartung im Kontext ökonomischen Handelns aus historischer Perspektive.¹⁷ Den Forschern des SPP zufolge sind Prognosen über zukünftige Entwicklungen elementar für die wirtschaftliche Entscheidungsfindung. Obwohl in fast allen ökonomischen Modellen Erwartungshypothesen behandelt werden, sei es bislang wirtschaftswissenschaftlich umstritten, welche Faktoren zur Erwartungsbildung von Akteuren führen.¹⁸ Außerdem seien die Auswirkungen von Krisen auf die Umformung von Erwartungen unklar: »Rekurrieren Akteure angesichts wachsender Prognosefehler zunehmend auf vergangene Erfahrungen oder verwerfen sie diese, weil sie sich als falsch erwiesen haben? Und sind Krisen nicht primär als Phasen zu begreifen, in denen sich kognitive Regelsysteme verändern, weil die vorhandene Erwartungsstabilität erodiert?«¹⁹

16 Definition »Erwartung« im Gabler Wirtschaftslexikon, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/erwartung-32858/version-256392> (Zugriff am 24.4.2023).

17 Vgl. Homepage des DFG-Schwerpunktprogramms 1859: Erfahrung und Erwartung. Historische Grundlagen ökonomischen Handelns, <https://www.experience-expectation.de/the-pp-1859> (Zugriff am 24.4.2023).

18 Vgl. Jakob/Nützenadel/Streb: Erfahrung und Erwartung, S. 329. Zur weiteren Erklärung heißt es dort: »Die Erwartungstheorie entstand im Kontext der Großen Depression der 1930er Jahre und den einhergehenden Zweifeln an der Stabilität wirtschaftlicher Entwicklung. So hat etwa John Maynard Keynes dem »Erwartungsbegriff« in seiner »General Theory« ein eigenes Kapitel gewidmet.«; vgl. Keynes: The General Theory of Employment, Interest and Money (Kap. 12: The State of Long-term Expectations), zit. nach Jakob/Nützenadel/Streb: Erfahrung und Erwartung, S. 329 f.; vgl. außerdem beispielhaft Nagel: Macroeconomic Experiences and Expectations, Stanford 2012, S. 1–25.

19 Jakob/Nützenadel/Streb: Erfahrung und Erwartung, S. 332; dieser Abschnitt findet sich auch in meinem Aufsatz Lütkemeyer: Zum Glück, S. 256 f.

Ferner steht der Begriff der *Erfahrung* im Fokus der Analyse dieser Arbeit, vor dessen Hintergrund sich subjektiv Erfahrenes, welches als Deutungswissen verstanden werden kann, sowohl auf die Wahrnehmungen als auch auf die Handlungsmuster der Akteure auswirkt.²⁰ Diese Handlungs²¹-, Kommunikations- und Erfahrungsräume sind stets eng miteinander verbunden. Koselleck liefert folgende Definition für den Begriff der Erfahrung:

»Erfahrung ist gegenwärtige Vergangenheit, deren Ereignisse einverleibt worden sind und erinnert werden können. Sowohl rationale Verarbeitung wie unbewusste Verhaltensweisen, die nicht oder nicht mehr im Wissen präsent sein müssen, schließen sich in der Erfahrung zusammen. Ferner ist in der je eigenen Erfahrung, durch Generationen oder Institutionen vermittelt, immer fremde Erfahrung enthalten oder aufgehoben.«²²

Vor dem Hintergrund der Prämisse, dass die verschiedenen Akteure immer aus ihrem eigenen, individuellen oder kollektiven Erfahrungsraum heraus agieren, ist es naheliegend, dass auch die Erwartungshaltungen divergieren, da auch soziale und kulturelle Faktoren, zusammengefasst als Erfahrungswissen, als grundlegend für persönliche (oder kollektive) Erwartungshaltungen gelten können. Ist dieses Erfahrungswissen nicht auf die gegebenen, neuen oder bevorstehenden (ökonomischen) Bedingungen anzuwenden, kann es aufgrund des vorliegenden Informationsdefizits²³ zu fehlerhaften Prognosen oder Vorstellungen über zukünftige Entwicklungen kommen, die nicht zuletzt eine Kollision von Erwartung

20 Jörn Leonhard bezeichnet in diesem Sinne Erfahrungen als »deutende Aneignung erlebter Wirklichkeit«: Leonhard: Politisches Sprechen, S. 111.

21 Vgl. Welskopp: Der Betrieb als soziales Handlungsfeld, S. 118–142.

22 Koselleck: Vergangene Zukunft, S. 354.

23 In Anlehnung an den wirtschaftswissenschaftlichen Begriff der »Informationsasymmetrie«, der das Fehlen von »Informationen über die Eigenschaften potenzieller Transaktionspartner bzw. das von diesen angebotene Gut« beschreibt, wird hier allgemeiner von »Wissensasymmetrie« bzw. »Informationsdefizit« gesprochen. Informationsdefizite liegen demnach vor, wenn grundsätzliche Informationen fehlen, Informationen nicht zur richtigen Zeit vorliegen, Informationen nicht vollständig vorliegen oder wenn falsche Informationen vorliegen, vgl. Rudow/Heidecke (Hg.):

und Erfahrung nach sich ziehen. Daher bietet der Rückgriff auf Erfahrungswissen notwendige Anhaltspunkte und Handlungsempfehlungen in Umbruchszeiten, die als krisenhaft empfunden werden. Die Erweiterung der Analyse um einen hermeneutischen Krisenbegriff soll darauf Bezug nehmen. So stellen Janina Barth und Andrea H. Schneider-Braunberger zum »Nutzen von Erfahrungswissen in Krisen« fest, dass »[d]ie Besonderheit einer extremen Krisensituation, welche vertraute Handlungsmuster obsolet werden lässt und die Planbarkeit selbst der unmittelbaren Zukunft untergräbt [...] Menschen in Politik und Wirtschaft geradezu [zwingt], in die Vergangenheit zu blicken, wo sich Orientierungshilfen durch Erfahrungswerte vermuten lassen.«²⁴ Hinsichtlich der Wertindustrie als »ewige Krisenbranche«²⁵ ist der Begriff »Krise« hier sowohl im engeren wirtschaftlichen Sinn (»Wertkrise«) gemeint als auch auf die erfahrungsgeschichtliche Dimension abzielend.

Erweitert man die Analyse um die Frage nach den Folgewirkungen, die aus einem Transformationsprozess »ohne historisches Vorbild«²⁶ wie jenem nach 1989 nicht zuletzt aufgrund dieser »fundamentalen Unge-
wissenheit«²⁷ resultierten, bzw. nach den Reaktionen auf ein Abweichen von

Betriebliche Informationssysteme, S. 6; zur Definition des Begriffs »Informationsasymmetrie« Gabler Wirtschaftslexikon, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/informationsasymmetrie-41233/version-264602> (Zugriff am 24.4.2023).

24 Barth/Schneider-Braunberger: Nutzen von Erfahrungswissen, S. 120; mehr zur theoretischen Verortung des Krisenbegriffs vgl. Mergel (Hg.): Krisen verstehen; vgl. auch Meyer/Patzel-Mattern/Schenk (Hg.): Krisengeschichte(n); vgl. auch Plumpe: Wirtschaftskrisen; Nützenadel: Wirtschaftskrisen; Gotto/Möller/Mondot/Pelletier (Hg.): Krisen und Krisenbewusstsein; zu den neueren Arbeiten, die den Begriff der Krise operationalisieren, vgl. Eiben: Industriestädte und ihre Krisen.

25 Zur Bezeichnung des Schiffbaus als »ewige Krisenbranche« Wirsching: Abschied vom Provisorium, S. 228–235.

26 Breuel/Burda (Hg.): Ohne historisches Vorbild; auch Franz Steinkühler, Erster Vorsitzender der IG Metall, bezeichnete in einer Rede im November 1990 die Aufgabe der Treuhandanstalt als vorbildlos: »Der Treuhandanstalt erwächst daraus eine riesige Verantwortung. Ihre Aufgabe ist ohne Vorbild, sie muß auf Antrieb gelöst werden und sie ist nicht wiederholbar.« Vorstand der Industriegewerkschaft Metall (Hg.): Protokoll des 2. außerordentlichen Gewerkschaftstages der IG Metall in Bonn, 1. und 2. November 1990, S. 13.

27 Jakob/Nützenadel/Streb: Erfahrung und Erwartung, S. 335.

positiver Erwartung und möglicherweise negativer Erfahrung, erweist sich *Enttäuschung* als eine zentrale Kategorie historischer Erfahrung. Enttäuschung als Analysekategorie für die zeithistorische Forschung ist inzwischen erfolgreich erprobt worden. So sind aus der Leibniz Graduate School »Enttäuschung im 20. Jahrhundert. Utopieverlust – Verweigerung – Neuverhandlung« des Instituts für Zeitgeschichte München–Berlin und der Ludwig-Maximilians-Universität München eine Reihe von Arbeiten hervorgegangen, die sich der Analyse der Kategorie Enttäuschung anhand unterschiedlicher Untersuchungsgegenstände widmen.²⁸

In Anknüpfung an die theoretischen Überlegungen von Bernhard Gotto und Anna Ullrich im 2021 erschienenen Sammelband zu dem genannten »Enttäuschungs-Projekt«, die den Begriff der Enttäuschung bzw. das Konzept der Enttäuschung als analytische Kategorie für die historische Forschung aufzubereiten suchen, soll der zugrunde liegende Enttäuschungsbegriff dazu dienen, »den Blick auf die Vielfalt von Erwartungen im Sinne von gedachten und gewollten Möglichkeiten zu lenken, deren Erfüllung für die Akteurinnen und Akteure noch ausstand. ›Enttäuschung‹ als Kategorie kann daher davor bewahren, Erwartungen, die sich nicht erfüllt haben, im sicheren Wissen um den weiteren Verlauf rückblickend als ›utopisch‹, ›illusorisch‹ oder ›unrealistisch‹ abzuqualifizieren.«²⁹

Schließlich ist es nicht im Interesse der vorliegenden Arbeit, Enttäuschung als Resultat der Transformation vorauszusetzen und damit der Untersuchung einen teleologischen Stempel aufzudrücken. Vielmehr wird angenommen, dass Enttäuschung nur eine der möglichen Folgewirkungen von historischem Wandel neben anderen ist. Schließlich wird die individuelle Bewertung einer erfahrenen Entwicklung oder das Resultat einer Entwicklung je nach Erfahrungshintergrund immer auch unterschiedlich vorgenommen bzw. wahrgenommen und wird aus dem eigenen Kontext heraus, vor dem Hintergrund der individuellen oder

28 Vgl. unter anderem Gotto: Enttäuschung; Rojek: Versunkene Hoffnungen; Sziedat: Erwartungen im Umbruch; Ullrich: Erwartungsmanagement.

29 Gotto/Ullrich: Enttäuschung aus zeitgeschichtlicher Perspektive, S. 5; weiterführend vgl. auch Heinsohn/Moxter (Hg.): Enttäuschung.

kollektiven Wissensbestände, wiederum zu unterschiedlichen Verhaltensweisen, Einschätzungen und Handlungsstrategien führen. Zu prüfen ist hier mit Blick auf den Untersuchungsgegenstand, ob und in wieweit bestimmte, nicht erfüllte (Zukunfts-)Erwartungen gegenüber der neuen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung tatsächlich zu Enttäuschung führten. Die Diskrepanz zwischen der Erwartung und der davon abweichenden Erfahrung wird in der Regel als negativ wahrgenommen und geht häufig einher mit einer Veränderung des Deutungswissens sowie einer Erwartungstransformation.

Enttäuschung als Kategorie historischer Erfahrung bildet einen analytischen Hebel, mit dessen Hilfe herausgearbeitet werden kann, inwieweit die Systemtransformation zu »Wende«-bedingten Krisen und Identitätskonflikten führen konnte. Die Kulturwissenschaftlerin Irene Götz befragte für ihre Arbeit über »Selbstbilder und Identitäten« Zeitzeugen aus Ost- und aus Westdeutschland. Hier zeigte es sich, dass die Ostdeutschen mehrheitlich die Zeit der Wiedervereinigung als »biografische Krise« wahrnahmen, auch, wenn »sie in materieller Hinsicht, wie sie selbst betonen, relativ gesehen, eigentlich nicht zu den Wendeverlierern gehörten.«³⁰ Die hier festgestellten persönlichen und kollektiven Aushandlungsprozesse, die sich in Handlungs- und Kommunikationsräumen konstituieren, können sich auch laut Bernhard Gotto nachhaltig auf das soziale Gefüge auswirken: »Dies gilt für Entfremdung als Folge von Enttäuschung über eine andere Person, aber auch über die Verletzung von Wertideen und Verhaltensnormen, von deren Anerkennung die Zugehörigkeit zu einer Gruppe abhängt.«³¹

Es wird deutlich, dass sich auch krisenhafte Umbruchssituationen als »Wahrnehmungsphänomene« charakterisieren lassen. So arbeitet Thomas Mergel heraus, dass »die reale und die wahrgenommene Krise [häufig] nicht deckungsgleich« sind.³² Darüber hinaus sind Krisen, folgt

30 Götz: Die Wiederentdeckung des Nationalen, S. 58.

31 Gotto: Enttäuschung, S. 15; Der vorherige Abschnitt findet sich ebenfalls in meinem Aufsatz Lütkemeyer: Erwartung – Erfahrung – Enttäuschung, S. 58 f.

32 Mergel: Krisen als Wahrnehmungsphänomene, S. 16.

man Thomas Mergel weiter, Beschleunigungsprozesse innerhalb eines umbruchhaften Übergangs und somit »Momente, in denen plötzlich die Zukunft als ungewiss empfunden wird, man aber nicht viel Zeit hat, um sich ein genaues Urteil zu bilden und in Ruhe entscheiden zu können. [...] Ohne diese Zeitlichkeit sind Krisen nicht zu denken.«³³ Und so sind auch die Folgen nicht als linear zu begreifen, sondern Ergebnis eines komplexen Aushandlungsprozesses, an dem verschiedene Akteure beteiligt sind, deren Handlungsmöglichkeiten und Strategien dieses Ergebnis mit beeinflussen. Der Umgang mit veränderten Erwartungen innerhalb eines historischen Wandels verbunden mit den Auswirkungen eines individuellen Krisenmanagements bietet sodann erst die Möglichkeit eines Lernprozesses und einer darauffolgenden Neuverhandlung bestehender Erfahrungshorizonte und Handlungsmuster.

Forschungsstand

Historisch-analytische Untersuchungen, welche sich mit der Umstrukturierung der ostdeutschen Werftindustrie nach 1989 beschäftigen – insbesondere solche, die die wirtschaftspolitischen Vorgänge im Zusammenhang mit der Treuhandanstalt im Rahmen der Vereinigung der beiden deutschen Staaten mit Begriffen und Konzepten über die Erwartung, Wahrnehmung oder Erfahrung der direkt oder indirekt Beteiligten verknüpfen –, stellen in der geschichtswissenschaftlichen Forschung ein Desiderat dar. Die Bearbeitung solcher Fragestellungen war bislang aufgrund eines eingeschränkten Quellenzugangs ohnehin nur in begrenztem Maß möglich.

In den Nachbardisziplinen sind wenige Arbeiten zum Schiffbausektor und der Privatisierungspraxis der Treuhandanstalt erschienen, die einen guten Zugang zum Thema bieten. Zu den weiterhin grundlegenden Ar-

33 Ebd., S. 13.

beiten gehört Wolfgang Seibels *Verwaltete Illusionen* aus dem Jahr 2005.³⁴ Als politische Institutionsgeschichte angelegt, konzentriert die Studie sich auf die Entwicklung der Verwaltungsstrukturen innerhalb der politischen Rahmenbedingungen. Regionalwirtschaftliche und soziale Auswirkungen des »Treuhandregimes« kommen nur insoweit zur Sprache, als sie eine Bedeutung auch für die politische Funktion der Treuhandanstalt und ihrer Nachfolgeeinrichtung hatten. Die Publikation knüpft an die Studie von Jörg Raab *Steuerung von Privatisierung* an, die ebenfalls die zentralistisch-verwaltungstechnischen Steuerungsstrukturen zum Gegenstand hat.³⁵ Die industriegeografischen Untersuchungen zur Treuhandanstalt und dem ostdeutschen Schiffbausektor von Marion Eich-Born halten trotz des technischen, industriepolitischen Ansatzes grundlegende Anknüpfungspunkte zum Thema bereit.³⁶ Die Studie von Michael Christian Ensser: *Sensible Branchen*, bereits 1997 erschienen, behandelt die Privatisierungen mit einem Schwerpunkt auf der Bedeutung der Europäischen Gemeinschaft (EG) bzw. Europäischen Union (EU) für die Werften an der Ostseeküste. Der Autor, ehemaliger Vorstandsassistent der Treuhandanstalt und späterer Leiter des Vorstandsstabes der Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (BvS), identifiziert hier mithilfe seines Insiderwissens und auf der Basis von Presseberichterstattung Schlüsselakteure und deren Handlungsweisen.³⁷ Darüber hinaus ist 2004 ein Sammelband über die *Entwicklung des ostdeutschen Schiffbaus seit 1945 und seine Transformation in die Marktwirtschaft* erschienen, in dem hauptsächlich ehemalige, größtenteils zu DDR-Zeiten aktive Beteiligte zu Wort kommen. Ein darin enthaltener Aufsatz über die Umstrukturierung der Werftindustrie im Zuge der »Wende« wurde von dem ehemaligen Kombinatdirektor selbst sowie einem weiteren Angehörigen des Leitungskaders des DDR-Schiffbaus verfasst. Beide waren – zumindest zeitweise – auch

34 Vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*.

35 Vgl. Raab: *Steuerung von Privatisierung*; darüber hinaus ebenfalls mit politisch-verwaltungswissenschaftlichem Ansatz Oschmann: *Politisch-institutionelle Wirkungen*.

36 Vgl. Eich-Born: *Transformation*; dies.: *Schiffbauindustrie*.

37 Vgl. Ensser: *Sensible Branchen*.

in der Geschäftsführung der Deutschen Maschinen- und Schiffbau AG tätig. Ihr Bericht, in erster Linie als chronologischer Abriss der Ereignisse aufgebaut, spiegelt die individuelle Sicht zweier Zeitzeugen wider und ist daher sehr viel mehr noch als das Buch von Ensser der Erinnerungsliteratur zuzuordnen.³⁸ Auch ein bereits 1992 erschienener Aufsatz von Harald Hückstädt über die Neptunwerft und ihre Umstrukturierung ist nicht zuletzt aufgrund der zeitlichen Nähe mehr als Quelle zu betrachten denn als Forschungsliteratur.³⁹ Darüber hinaus sind in den letzten drei Jahrzehnten sowohl einige unternehmensgeschichtliche Publikationen erschienen, die sich mit der ostdeutschen Werftindustrie beschäftigen, als auch soziologische Studien, die sich beispielsweise mit dem Wandel der Arbeitermilieus auseinandersetzen.⁴⁰

Insgesamt ist die Forschungsliteratur, die sich der Geschichte der Systemtransformation der frühen 1990er-Jahre im Allgemeinen und der Geschichte der Treuhandanstalt im Speziellen widmet, zunehmend umfangreich.⁴¹ Auf der einen Seite gibt es einen »Pool« an Arbeiten, von

38 Vgl. Begemann/Rupprecht: Umstrukturierung.

39 Vgl. Hückstädt: Neptun.

40 Zur Werftarbeitergeschichte allgemein vgl. Varela/Murphy/van der Linden (Hg.): *Shipbuilding and Ship Repair Workers*; zu Studien im Werftarbeitermilieu vgl. Alheit/Haack: *Vergessene Autonomie*; vgl. auch Alheit/Bast-Haider/Drauschke (Hg.): *Zögernde Ankunft im Westen*; zum Thema persönliche Erinnerungen und Arbeitergeschichte vgl. Kahmann: *Die Kieler waren effektiver*; vgl. auch Hübner: *Die Zukunft war gestern*; für wirtschaftliche bzw. unternehmensgeschichtliche Ansätze vgl. Heseler/Löser: *Transformation*; Eisbach/Heseler: *Strukturwandel*; Eich-Born: *Schiffbauindustrie*; Jenssen: *Entwicklung des ostdeutschen Schiffbaus*; Möller: *Wunder an der Warnow*; Schmidt-Walther: *Vom Flugzeug zum Containerriesen*; Stahl: *Neptunwerft*; Strobel/Dame: *Schiffbau*; dies.: *Mit MTW zur See*; für einen rechtstheoretischen Ansatz vgl. Techmeier: *Privatisierung*.

41 Zum Begriff der Transformation vgl. stellvertretend Kollmorgen/Merkel/Wagener (Hg.): *Handbuch Transformationsforschung*; sowie Kollmorgen: *Ungeahnte Renaissance*; Stegmayer/Ther: *Die Große Transformation*; Ther: *Das andere Ende der Geschichte*; Reißig: *Transformation von Gesellschaften*; Steiner: *Ausgangsbedingungen*; Wagener: *Transformation als historisches Phänomen*; zum Thema Transformationsgesellschaft bzw. Vereinigungsgesellschaft vgl. Mau: *Lütten Klein*; Schwartz: *Transformationsgesellschaft*; Großbölting: *Wiedervereinigungsgesellschaft*; zur neueren Forschungsliteratur zur deutsch-deutschen Geschichte und zur Vereinigungsgeschichte vgl. insbesondere Weber: *Getrennt und doch vereint*.

denen ein erheblicher Teil älter als zehn Jahre ist und viele bereits aus den 1990er-Jahren stammen. Dazu gehören beispielsweise soziologische Arbeiten sowie wirtschafts- oder rechtstheoretische Arbeiten zu Transformationsprozessen im Zusammenhang mit der Treuhandanstalt. Auch eine Vielzahl an Erfahrungsberichten von Zeitzeugen aus Politik und Wirtschaft ist zum großen Teil älteren Datums. Diese Berichte enthalten häufig eine Bewertung der Rolle der Treuhandanstalt, je nach Blickwinkel, als Erfolg oder Misserfolg und sind zudem eher als zeitgenössische Quellen zu betrachten. Die hauptsächlich von politischen Akteuren verfassten Werke sind mit besonders (quellen-)kritischem Blick zu lesen. Die Bandbreite der Verfasser reicht von Angehörigen der obersten Leitungsebene der Treuhandanstalt bis zu links-sozialistischen Gegnern, die der Treuhandanstalt Missmanagement bis hin zu kapitalistischer Ausbeutung der DDR-Volkswirtschaft vorwerfen.⁴² Auf der anderen Seite hat in den letzten Jahren das Interesse an der Treuhandanstalt und ihrem Wirken auch innerhalb der Geschichtswissenschaften erheblich zugenommen. So sind allein aus dem Projekt zur Erforschung der Geschichte der Treuhandanstalt am Institut für Zeitgeschichte München–Berlin, dem auch die vorliegende Arbeit zuzuordnen ist, drei Sammelbände und zehn Monografien hervorgegangen, von denen acht bislang veröffentlicht worden sind.⁴³

42 Auf diese umfangreiche hauptsächlich publizistische Literatur bestehend aus Erinnerungen, Berichten oder journalistischen Publikationen soll an dieser Stelle nur hingewiesen werden, für einen umfangreichen Überblick dazu vgl. Böick: Die Treuhand, S. 19–31.

43 Vgl. Hoffmann (Hg.): Transformation einer Volkswirtschaft; Hoffmann/Brunnbauer (Hg.): Transformation als soziale Praxis; Malycha: Hoffnungsträger; Trecker: Neue Unternehmer; Knoll: Treuhandanstalt in Brandenburg; Rau: Verhandelte Wende; Hoffmann (Hg.): Umkämpfte Einheit; Schäffler: Weg in die Marktwirtschaft; Allen: Investing Foreigners; Peters: Von Solidarność zur Schocktherapie; darüber hinaus gehören zu den neueren Arbeiten u. a. Böick: Treuhand; Goschler/Böick: Wahrnehmung und Bewertung; Pötzl: Treuhand-Komplex; sowie mit dem Schwerpunkt auf der Protestgeschichte Rau: Hungern für Bischofferode.

Quellenbasis

Der Quellenkorpus, auf den sich die vorliegende Arbeit stützt, umfasst gedruckte und ungedruckte Quellen, Korrespondenzen zwischen der Treuhandanstalt und potenziellen Investoren, Bundesministerien, der Landesregierung von Mecklenburg-Vorpommern und sonstigen öffentlichen und privaten Akteuren, Unternehmenskonzepte und andere betriebsbezogene Unterlagen und wird ergänzt durch Audio- bzw. Filmquellen des Medienarchivs des Norddeutschen Rundfunks (NDR).

Der weite historisch-empirische Blick auf die Transformationsprozesse der frühen 1990er-Jahre wird überhaupt erst jetzt, nach dem Ablauf der Sperrfrist für Archivalien in öffentlichen Archiven, unter Einbeziehung neuer Quellen möglich. Hierbei handelt es sich insbesondere um sehr umfangreiche, in einem eigenen Erschließungsprojekt des Bundesarchivs in Berlin-Lichterfelde neu zugänglich gemachte Archivalien aus den Akten der Treuhandanstalt, die sich hinter der Signatur B 412 verbergen.⁴⁴ Für die Bearbeitung der Werftenprivatisierung wird man dabei fündig insbesondere in den Akten des THA-Verwaltungsrates und des THA-Vorstandes, sowie in den Beständen des Vorstandsmitglieds Klaus-Peter Wild, der Präsidenten Detlev Karsten Rohwedder und Birgit Breuel, der Generalbevollmächtigten Wolfgang Mueller-Stöfen und Norman van Scherpenberg, der Beratergruppe/Überprüfung von Unternehmenskonzepten (U1 U) (Beratergruppe Werften), der Vorstandsmitglieder Gunter Halm und Günter Rexrodt, der Beratergruppe Leitungsausschuss, der Abteilungen Bund/Internationale Beziehungen, des Büros Bonn und der Revision sowie in der umfangreichen Sammlung der Unternehmensakten, in denen sich zu jedem einzelnen Betrieb des ehemaligen Kombinats Schiffbau Unterlagen über das Unternehmen selbst sowie den Privatisierungsprozess finden.

Für die Sicht auf den Transformationsprozess vonseiten der Bundesregierung wurden Akten des Bundesministeriums der Finanzen (BMF),

⁴⁴ Vgl. von Loewenich: 45 km ungeordnetes Schriftgut.

des Bundesministeriums für Wirtschaft (BMWi) und des Bundeskanzleramtes – ebenfalls teilweise nach langwierigen Genehmigungsverfahren – eingesehen und ausgewertet. Dieser Quellenkorpus befindet sich, ebenso wie das aufschlussreiche Diensttagebuch des Treuhandvorstandsmitglieds Klaus Schucht, das unter anderem die Auseinandersetzungen um die Werften thematisiert und gleichzeitig höchst subjektive Einblicke in die internen Arbeitsweisen ermöglicht, im Bundesarchiv in Koblenz.

Im Landeshauptarchiv in Schwerin konnte für die vorliegende Arbeit zahlreiches Material ausgewertet werden, so jenes des Sozialministeriums, des Wirtschaftsministeriums, der Staatskanzlei und des Landtages von Mecklenburg-Vorpommern. Die Bestände ermöglichen einen Einblick in die Perspektive der Schweriner Landesregierung, die Zusammenarbeit zwischen Bund, Land und Treuhandanstalt und offenbaren zudem eine Parallelüberlieferung zahlreicher Dokumente und Korrespondenzen, was auch Aufschluss über den Kenntnisstand der jeweiligen Behörden gibt. Die Quellen des Landtags ermöglichen die für die Untersuchung der Erwartungshaltungen der Akteure unabdingbaren Einblicke in die Unterlagen des Parlamentarischen Untersuchungsausschusses (PUA) »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«. Die hierin enthaltenen Protokolle liefern die Aussagen zahlreicher Akteure im Zusammenhang mit den sogenannten Ultimoerträgen, jenen später als äußerst problematisch erachteten Schiffbauverträgen, die westdeutsche Reeder kurz vor der Währungsunion mit den ostdeutschen Werften geschlossen hatten.

Das Unternehmensarchiv des Bremer Vulkan ist nach dessen Insolvenz an das Staatsarchiv Bremen übergeben worden. Die Auswertung der hier enthaltenen Dokumente beispielsweise aus den Vorstandssitzungen, den Vorstandsbereichen Schiffbau oder des Vorstandsvorsitzenden Friedrich Hennemanns, stellt eine wichtige Ergänzung der oben genannten Quellen dar, liefert sie doch Einblicke in die Arbeit und Entscheidungsfindungsprozesse eines der wichtigsten Investoren an der Ostseeküste.

Das Stadtarchiv Rostock beherbergt den Bestand »Schiffbaugeschichtliche Sammlung Joachim Stahl«, die einige relevante Quellen, die in die Zeit vor 1989 zurückreichen, in sich versammelt und dadurch kompensiert, dass auf den Bestand des VEB Kombinati Schiffbau, der

im Landesarchiv Greifswald unbearbeitet, unsortiert und vor allem nicht zugänglich lagert, nicht zurückgegriffen werden konnte.

Die gedruckten Quellen umfassen neben den Drucksachen der gesetzgebenden Körperschaften wie des Landtags Mecklenburg-Vorpommern, des Bundestags und der Bremer Bürgerschaft auch jene der Bundesregierung und der Europäischen Kommission sowie die Geschäftsberichte und Protokolle der IG-Metall-Gewerkschaftstage der Jahre 1989 bis 1995. Darüber hinaus hat die Treuhandanstalt selbst eine 15-bändige Quellenedition (*Dokumentation 1990-1994*)⁴⁵ mit zentralen Dokumenten herausgebracht, die es unter Berücksichtigung der Tatsache, dass es sich um eine Auswahl der Behörde selbst handelt, hinzuzuziehen lohnt.

Ergänzt wird die Quellenbasis durch ausgesuchte Artikel sowohl der ost- als auch der westdeutschen Tages-, Wochen- und Fachpresse, welche die Schiffbauprivatisierung über den gesamten Betrachtungszeitraum hinweg aufmerksam beobachtet und kommentiert hat. Zudem wurden die Betriebszeitungen der ostdeutschen Schiffbauunternehmen ausgewertet. Sie befinden sich zu großen Teilen in der Landesbibliothek in Schwerin und in der Bibliothek der Universität Rostock. Darüber hinaus konnte in die private Sammlung eines ehemaligen Werftbeschäftigten Einsicht genommen werden, der zudem vieles über die Umbruchszeit zu berichten wusste. Dies wurde mit einem Tonträger aufgenommen, ausgewertet und als exemplarische, persönliche Perspektive mit spezifischen Wahrnehmungen und Erfahrungen zur Ergänzung der allgemeinen Entwicklungen hinzugezogen. Als Quelle für die zeitgenössische Einschätzung und Wahrnehmung der Transformation wurde zudem auf das Medienarchiv des NDR zurückgegriffen, das zahlreiche Sendungen aus der ersten Hälfte der 1990er-Jahre aufbewahrt, die sowohl die Privatisierung der ostdeutschen Werftindustrie als auch Aspekte wie den Strukturwandel oder Maßnahmen gegen die Deindustrialisierung und Massenarbeitslosigkeit zum Inhalt haben.

45 Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation.

Aufbau der Arbeit

Der Aufbau der vorliegenden Arbeit orientiert sich an der zuvor genannten Trias und besteht daher aus drei Hauptkapiteln, die sich an diese Einleitung anschließen:

- I: Erwartung(en),
- II: Erwartungstransformation(en) und Krisenmanagement,
- III: Ent-Täuschung(en) und Neuverhandlung.

Das Kapitel I beschäftigt sich mit den Erwartungshaltungen, die zwischen Herbst 1989 und Juli 1990 der unmittelbar bevorstehenden bzw. gerade beginnenden Umstrukturierung der Werftindustrie entgegengebracht wurden. Es fragt danach, auf welchen Annahmen sich der anfängliche Optimismus begründete. So werden verschiedene Erwartungsmomente ausgemacht, deren Hintergründe in diesem Kapitel beleuchtet werden, wie zum Beispiel die scheinbar gute Auftragslage der Schiffbaubetriebe, welche nach Ansicht der Schiffbauer den Sprung in die Marktwirtschaft ermöglichen würde. Auch die Annahme, dass die Kooperationsbereitschaft der westdeutschen Werften und der bundesdeutschen Politik zur Sicherung des Bestandes ausreichend groß sein würde, sowie die Erwartung, dass mit der Überführung in marktwirtschaftliche Rechtskörper-schaften der ostdeutsche Schiffbau nahezu in seiner alten Struktur bestehen bleiben könne, werden als Erwartungsmomente analysiert.

Das Kapitel II beschäftigt sich mit der Frage nach den Auswirkungen der Währungsumstellung im Juli 1990 auf die neu formierte Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG (DMS). Zum einen wird untersucht, wie und warum sich die Erwartungen der Beteiligten veränderten bzw. wie auf die neue Krisensituation reagiert wurde. Zum anderen werden die unterschiedlichen Konzepte zur Umstrukturierung der Branche und die diskursive Auseinandersetzung damit beleuchtet. Die konkreten Privatisierungsbemühungen und -verhandlungen, die schließlich im März 1992 in die Privatisierungsentscheidung durch die Treuhandanstalt über den Verkauf wichtiger Schiffbaubetriebe mündeten, werden ebenfalls in diesem Kapitel behandelt.

Die Folgen der voranschreitenden Privatisierungsaktivitäten und das damit verbundene Krisenmanagement der verantwortlichen Akteure werden sodann in Kapitel III analysiert. Die Erfahrungen des Transformationsverlaufs der ersten zwei Jahre machten zwangsläufig eine Neuverhandlung des Krisenmanagements notwendig. So stehen sowohl die späteren Privatisierungen im Fokus des Kapitels als auch die strukturellen politischen Maßnahmen und individuellen Konsequenzen, die mit den strukturellen Veränderungen einhergingen. Abschließend wird der Frage nach der weiteren Entwicklung der verkauften Unternehmen des ehemaligen Kombinats Schiffbau nachgegangen.

I. Erwartung(en)

1. »Zum Glück bauen wir keinen Trabant« – Volle Auftragsbücher im DDR-Schiffbau

Das Prinzip Hoffnung

»In einer Schlüsselbranche der DDR-Industrie herrscht noch das Prinzip Hoffnung«, beschrieb die *Süddeutsche Zeitung* die Situation der ostdeutschen Werftindustrie im Frühjahr 1990.¹ Damit kam eine Stimmungslage zum Ausdruck, die in der ersten Zeit nach dem Aufbruch in eine neue Zukunft im Herbst 1989 an der Ostseeküste allgegenwärtig zu sein schien. Sie war geprägt von positiven Erwartungen, Zukunftsoptimismus und Hoffnung. »Der Werftdirektor ist mit einem guten Gefühl aus Emden im äußeren Nordwesten der BRD wieder nach Hause gekommen und jedem von uns wäre es nicht anders gegangen. Der Vertrag über den Bau von 14 Küstenmotorschiffen bringt Arbeit für unsere Werft und damit einen Arbeitsplatz für die meisten der Kollegen.«² Eine Nachricht wie diese über den Vertragsabschluss von mehr als einem Dutzend Schiffsneubauten war im März 1990 für die ostdeutsche Werftindustrie durchaus ein Grund für Optimismus. Insbesondere für die Peene-Werft in Wolgast, die diesen Auftrag erhielt, schien nicht nur die Produktion bis 1992 und damit auch ein Großteil der Arbeitsplätze gesichert, sondern gleichzeitig auch der Sprung in den zivilen Schiffbau geschafft. Zum Jahreswechsel 1989/90,

1 Zum Glück bauen wir keinen Trabant. Der DDR Schiffbau startet mit Volldampf in die Marktwirtschaft, in: *Süddeutsche Zeitung* vom 9.4.1990.

2 14 : 8 = ein Werftgroßauftrag, in: *Bullauge – Betriebszeitung des VEB Peene-Werft Wolgast* vom 23.3.1990.

als noch ausschließlich Marineschiffbau auf dem buchstäblichen »Plan« stand, hatten einige der Werftbeschäftigten in ihrer Betriebszeitung *Bullauge* ihre Wünsche und Erwartungen an das neue Jahr zum Ausdruck gebracht: Neben Frieden im Land und Strafverfolgung der SED- und Stasi-Funktionäre war die Stabilisierung der Wirtschaft bei vielen der größte Wunsch. Ein Schlosser der Werft wünschte sich beispielsweise »[f]ür die Arbeit hier in der Werft [...] mehr Kontinuität, damit wir hier in unserer Werkstatt immer genügend Teile haben und termingerecht liefern können«.³

Neben den Neubaufträgen für die Peene-Werft konnten die Verantwortlichen zu diesem Zeitpunkt auch für die anderen Werften des Kombinats Schiffbau auf gut gefüllte Auftragsbücher und damit auf eine Auslastung bis in die Mitte der 1990er-Jahre hinein verweisen. Man baue schließlich keinen Trabant, betonte Erwin Kleba, stellvertretender Kombinatdirektor, gegenüber der *Süddeutschen Zeitung* und stufte in der Konsequenz die Produkte der Schiffbaubranche als zukunftssträftig ein. Als Beleg dafür, dass die DDR-Schiffe auf dem Weltmarkt gefragt seien, führte Kleba die auf der Leipziger Frühjahrsmesse 1990 abgeschlossenen Verträge für 28 Schiffsneubauten im Wert von über 400 Millionen US-Dollar mit Reedern aus der Bundesrepublik, Zypern und Liberia an, sowie vereinbarte Auslieferungen von 81 See- und Binnenschiffen für die UdSSR.⁴ Letztgenannte waren in einem Regierungsabkommen zwischen der UdSSR und der DDR am 24. Januar 1990 für den Zeitraum bis 1995 festgeschrieben worden.⁵ Dass die Messe in Leipzig im März 1990 für das Kombinat Schiffbau eine der besten überhaupt war, war auch in den

3 Was erwarten Kollegen der Werft vom und im neuen Jahr?, in: Bullauge – Betriebszeitung des VEB Peene-Werft Wolgast vom 12.1.1990.

4 Zum Glück bauen wir keinen Trabant, in: Süddeutsche Zeitung vom 9.4.1990.

5 Zu den 81 Schiffen zählten 46 Fischereischiffe, 16 Frachtschiffe und 15 Binnenfahrergastschiffe, vgl. Staatsarchiv Bremen (künftig: StAB), 7,2121/1-3440, unfol., Unternehmerisches Sanierungs- und Restrukturierungskonzept der Deutschen Maschinen- und Schiffbau AG, unterzeichnet für den DMS-Vorstand durch Jürgen Begemann und Wolfgang Behrend vom 30.9.1990, S. 4 d des Anhangs. Parallel überliefert ist das Sanierungskonzept in BArch Berlin, B 412/6069.

Betriebszeitungen der Werften zu lesen. Da neben den 14 Küstenmotorschiffen von der Peene-Werft in Wolgast auch sechs Schiffe von der Mathias-Thesen-Werft in Wismar und vier von der Warnowwerft von westlichen Reedern bestellt worden waren, zeige dies, »wie zeitgemäßen Reederanforderungen und Markterfordernissen entsprochen wird.«⁶

Ob der Sprung in die Marktwirtschaft gelingen würde, schien zudem eine Frage zu sein, deren Antwort sich in der Vergangenheit finden ließ; schließlich konnte man seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts auf eine Entwicklung zurückblicken, die sich aus DDR-Sicht als Erfolgsgeschichte darstellte. An der Ostseeküste hatte es vor der Zeit des Zweiten Weltkriegs, abgesehen von wenigen Ausnahmen wie der 1850 in Rostock gegründeten Neptunwerft, keine Werftindustrie gegeben. Die wichtigsten Standorte der maritimen Wirtschaft im ehemaligen Deutschen Reich waren mehrheitlich an der Nordseeküste – in Hamburg und Bremen –, aber auch an der Ostsee in Kiel, Lübeck sowie Stettin und Königsberg angesiedelt. Lediglich zwei Prozent der deutschen Gesamtkapazität von 1939 entfielen auf Mecklenburg und Vorpommern.⁷ Die Sowjetische Militäradministration in Deutschland (SMAD) hatte nach Kriegsende zunächst die Demontage aller (rüstungsrelevanten) Industriebetriebe angeordnet und baute im weiteren Verlauf, ab 1945 vereinzelt und ab 1948 gezielt, Werften zum Zweck umfangreicher Reparationsleistungen auf.⁸ Nachdem damit die Voraussetzungen für einen nennenswerten regionalen Industriezweig geschaffen worden waren, beschloss der Ministerrat der DDR am 17. August 1950, die bisherigen Reparaturbetriebe in Warnemünde und Wismar für den Neubau von Schiffen auszubauen sowie die Werften

6 Kombinat Schiffbau auf Messe mit guter Bilanz, in: Werftstimme – Betriebszeitung des VEB Warnowwerft Warnemünde vom 29.3.1990.

7 Vgl. Eich-Born: Transformation, S. 13.

8 Vgl. SMAD-Befehl Nr. 173 vom 18.12.1945: Inbetriebnahme von Werften, Hebung von Schiffen während des Winters, in: Foitzik: Inventar, S. 85; sowie SMAD-Befehl Nr. 103 vom 7.6.1948: Herrichtung der Werften in Stralsund, Wolgast und Damgarten für den Bau von Schiffen der Fischereiflotte und Produktionsweiterung der sich betätigenden Werften, in: ebd., S. 156; von der Gesamtsumme der Reparationszahlungen von 25 Mrd. Reichsmark waren 2 Mrd. Reichsmark im ostdeutschen Schiffbau »umgesetzt« worden, vgl. Strobel/Dame: Schiffbau, S. 92.

in Rostock, Stralsund und Wolgast zu erweitern.⁹ Eine organisierte Zuliefererindustrie gab es zu diesem Zeitpunkt noch nicht; die benötigten Produkte wurden hauptsächlich von den industrialisierten Standorten im Süden der DDR geliefert.¹⁰ 1959 wurde die ostdeutsche Werftindustrie mit ihren Werften und Zulieferbetrieben zu einer Vereinigung Volkseigener Betriebe (VVB) zusammengefasst. Hier waren in dieser Zeit etwa 38 500 Menschen beschäftigt.¹¹ Aus der Tatsache, dass der Schiffbauverband räumlich breit aufgestellt war – allein sechs der elf Zulieferer befanden sich außerhalb der drei Nordbezirke der DDR –, ergaben sich enorme Ineffizienzen in den Material- und Produktionswegen. Um dem entgegenzuwirken, wurden die VVB unter dem damaligen Generaldirektor umstrukturiert, sodass sich in der Folge die Betriebe hauptsächlich in den Bezirken Rostock, Schwerin und Neubrandenburg konzentrierten. Auf diese Weise sollten die Lieferwege optimiert und Dopplungen in den Produktionserzeugnissen verhindert werden. Beispielhaft erkennbar wird dies an der Verlagerung aller Decksmaschinen-Produktionsstätten von sieben unterschiedlichen Standorten nach Schwerin in die Klement-Gottwald-Werke (KGW), die in den 1970er-Jahren erfolgte.¹²

Seit Beginn der 1950er-Jahre waren zunehmend große Frachtschiffe und Trawler gefertigt worden, zudem steigerte der DDR-Schiffbau seine Exportquote erheblich. In den folgenden zwei Jahrzehnten avancierte die Branche zu einem der bedeutendsten Industriezweige des Landes. Neben Polen entwickelte sich die DDR zu einer der wichtigsten Schiffbaunationen innerhalb des Rates für gegenseitige Wirtschaftshilfe (RGW). Seit 1979 waren die ostdeutschen Schiffbauunternehmen, die mittlerweile den prägenden Industriezweig der drei nördlichsten Bezirke der DDR bildeten, im Zuge mehrerer Zentralisierungsschübe durch das SED-Regime in der planwirtschaftlichen Einheit eines Kombinates organisiert. Die gesetzliche Grundlage dafür bildete die »Verordnung über die volkseigenen

9 Vgl. Strobel/Dame: Schiffbau, S. 112.

10 Vgl. Eich-Born: Schiffbauindustrie, S. 14.

11 Vgl. Heseler/Löser: Transformation, S. 5 f.

12 Vgl. Eich-Born: Schiffbauindustrie, S. 14.

Kombinate, Kombinatbetriebe und volkseigenen Betriebe« vom 8. November 1979,¹³ welche das Ziel einer weitreichenden Umstrukturierung der Wirtschaft verfolgte. Durch die direkte Integration der schiffbaurelevanten Forschungs-, Erzeugnis- und Rationalisierungsbetriebe in das neue Kombinat war es auf der Leitungsebene möglich, den gesamten Produktionsprozess zentral zu planen. Zwar blieben die Kombinatbetriebe rechtsfähig, den Generaldirektoren der neu geschaffenen, nach Produktionsschwerpunkten gegliederten Kombinate wurden allerdings weitreichende Aufgaben mit großer Entscheidungsbefugnis »nach dem Prinzip der Einzelleitung und persönlichen Verantwortung« übertragen.¹⁴ Die Leitungsebene wurde direkt vom zuständigen Industrieminister berufen; im Fall des VEB Kombinat Schiffbau Rostock (KSR) unterstanden sämtliche Betriebe, abgesehen von der Marineschiffe produzierenden Peene-Werft in Wolgast und dem Außenhandelsbetrieb (AHB) Schiffskommerz, dem Minister für Schwermaschinen- und Anlagenbau.¹⁵ Dieser entschied auch, dass »der Generaldirektor des VEB Kombinat Schiffbau mit Wirkung vom 1.8.1988 den VEB Schiffswerft ›Neptun‹ in Personalunion« leiten sollte.¹⁶ Der Neptunwerft, die 1989 die Funktion als Stammbetrieb des Kombinats übernommen hatte, kam demnach eine besondere Bedeutung

13 Gesetzblatt der Deutschen Demokratischen Republik, Teil I (1979) Nr. 38, Verordnung über die volkseigenen Kombinate, Kombinatbetriebe und volkseigenen Betriebe vom 8.11.1979, S. 355–366.

14 Landeshauptarchiv Schwerin (künftig: LHAS), 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1549, Bl. 4270–4279, hier Bl. 4275, Statut des VEB Kombinat Schiffbau vom 1.1.1989; zur strukturellen Gliederung der Kombinate: »Laut Kombinatverzeichnis gab es 1988 126 zentralgeleitete Kombinate in Industrie und Bauwirtschaft mit durchschnittlich 20000 Beschäftigten sowie weitere 95 bezirksgeleitete Kombinate mit durchschnittlich 2000 Beschäftigten, die insgesamt ca. 6 % der Industrieproduktion erwirtschafteten, während 90 % der Produktion mit 94 % aller Beschäftigten in der zentralgeleiteten Industrie entstanden.« Groebel: Entwicklungsmuster, S. 79.

15 Vgl. Eich-Born: Schiffbauindustrie, S. 15–17.

16 Stadtarchiv Rostock, Schiffbaugeschichtliche Sammlung Joachim Stahl, 3.21/130, unfol., Mitteilung u. a. an die Fachdirektoren des KSR und der Neptunwerft vom 11.8.1988, S. 1.

innerhalb der Kombinatistruktur zu.¹⁷ Dabei waren es auch die staatlichen Instanzen, die darüber entschieden, wie viele sogenannte Werktätige in welchen Bereichen der Betriebe arbeiteten.¹⁸ Da das Kombinat Schiffbau laut Statut »gegenüber dem sozialistischen Staat und der Gesellschaft die Verantwortung für die Erfüllung der begründeten Bedarfsforderungen an Schiffen und Schiffbauerzeugnissen entsprechend der volkswirtschaftlichen Zielstellung« zu erfüllen hatte, sollte es zur »weiteren Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen die Arbeitsproduktivität ständig [erhöhen].«¹⁹ Mit über 55 000 Beschäftigten war es eines der größten Kombinate der DDR.²⁰ Sowohl in Rostock, Wismar und Stralsund als auch in Wolgast lag der Anteil derjenigen Industriebeschäftigten, die im Kombinat Schiffbau tätig waren, bei über 50 Prozent.²¹ Unter dem Namen VEB Kombinat Schiffbau mit Stammbetrieb in Rostock umschloss es neben den See- und Binnenwerften auch die maritimen Zulieferer-, Forschungs- und Außenhandelsbetriebe.

Angesichts der Entwicklung, die der Schiffbau in der Geschichte der DDR genommen hatte, sollte er im Rahmen der Feierlichkeiten zum 40. Jahrestag der DDR 1989 als Paradebeispiel sozialistischer Planwirtschaft hervorgehoben werden. Vor diesem Hintergrund fand auch die sogenannte Erste Traditionskonferenz des Zulieferbetriebs VEB Kühlautomat Berlin (KAB) am 25. April 1989 statt:

17 Vgl. LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1549, Bl. 4280–4282, hier Bl. 4280, Information zur Bildung des VEB Schiffswerft »Neptun« Rostock, Stammbetrieb des VEB Kombinat Schiffbau vom 25.1.1989.

18 Weiterführend vgl. Roesler: Strukturpolitik; sowie Hoffmann (Hg.): Wirtschaftsverwaltung in der SBZ/DDR; Berghoff/Balbier (Hg.): The East German Economy; Steiner: Von Plan zu Plan.

19 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1549, Bl. 4270–4279, hier Bl. 4272, Statut des VEB Kombinat Schiffbau vom 1.1.1989.

20 Marion Eich-Born verweist auf eine Statistik mit 55 000 Werktätigen »zum Zeitpunkt der Wende«, »davon etwa 50.000 in den ehemaligen drei Nordbezirken«, Eich-Born: Schiffbauindustrie, S. 17.

21 Vgl. Eich-Born: Transformation, S. 27.

VEB Kombinat Schiffbau Rostock

Werften

VEB Schiffswerft »Neptun« Rostock	NW
VEB Warnowwerft Warnemünde	WW
VEB Mathias- Thesen-Werft Wismar	MTW
VEB Volkswerft Stralsund	VW
VEB Peenewerft Wolgast	PW
VEB Elbwerften Boizenburg/Roßlau	EW

Zulieferer

VEB Schiffswerft Rechlin	SWR
VEB Schiffswerft Oderberg	SWO
VEB Yachtwerft Berlin	YWB
VEB Diesel- motorenwerk Rostock	DMR
VEB Schiffselektronik »Johannes Warnke« Rostock	SER
VEB Industriekoopera- tion Schiffbau Rostock	IKS
VEB Schiffsanlagenbau Barth	SAB
VEB Klement- Gottwald-Werk Schwerin	KGW
VEB Kühlautomat Berlin	KAB
VEB Gießerei und Maschinenbau »Max Matern« Torgelow	GMT

Außenhandel/ Forschung

AHB Schiffskommerz Rostock	SC
Insitut für Schiffbautechnik Rostock	IST

Abbildung 2: Struktur des
VEB Kombinat Schiffbau 1989

Eigene Darstellung nach:
LHAS, 8.10-1 Landtag
Mecklenburg-Vorpom-
mern, Nr. 1549, Bl. 4270–
4279, hier Bl. 4270f.,
Statut des VEB Kombinat
Schiffbau vom 1.1.1989.

»Unser Betrieb, der sein 40jähriges Jubiläum vorbereitet, hat sich in dieser Zeit genau wie unsere Republik erfolgreich und kräftig entwickelt. Mancher Sturm war in diesen Jahren zu überstehen, vieles ist Erinnerung der ›Alten‹ geworden, mancher kam und ging wieder. Stolz sind wir auf den Anteil derjenigen, die seit vielen Jahren ›ihrem‹ Betrieb die Treue hielten und halten. Sie verkörpern Traditionen und Erfahrungen, die es gilt aus der Sicht der heutigen Anforderungen zu bewahren und zu nutzen.«²²

Auch die Berichterstattung über die Ernennung der Neptunwerft zum Stammbetrieb des Kombinats Schiffbau zu Beginn desselben Jahres hebt die Bedeutung der Industrie an der Ostseeküste deutlich hervor:

»Die guten Wünsche zum Jahresanfang haben in der Rostocker Schiffswerft ›Neptun‹ zweifellos einen besonderen Stellenwert: Sie gelten natürlich dem einzelnen, und sie gelten dem neuen Stammbetrieb des Kombinates Schiffbau! So wird der 1. Januar 1989 als ein entscheidender Tag in die Betriebs- und Kombinatgeschichte eingehen. Wer von den Schiffbauern wüßte das nicht! Und so sind sich nicht nur jene, die zum Sechs-Uhr-Meeting in die Schiffbauhalle kamen [...] einig, daß das Jahr 1989 eines der wohl bedeutungsvollsten in der Werftgeschichte wird.«²³

In welchem Maße das Jahr 1989 nicht nur für die DDR-Werftgeschichte, sondern für die deutsch-deutsche Geschichte insgesamt bedeutungsvoll sein würde, konnte die Autorin des Artikels, der zu Beginn des Jahres in der *Ostsee-Zeitung* erschien, nicht erahnen. Die Erwartungen an das bevorstehende Jahr sind offensichtlich und spiegeln sich in einer positiven Grundstimmung, die vor dem Erfahrungshorizont der Beteiligten nachvollziehbar erscheint. Der Zeitungsartikel widmet sich weiterhin im charakteristischen Duktus der DDR-Presse dem Aufruf zur Erfüllung sozialistischer Pflichten und mahnt an:

22 Stadtarchiv Rostock, Schiffbaugeschichtliche Sammlung Joachim Stahl, 3.21/59, unfol., Traditionskonferenz VEB Kühlautomat Berlin (KAB) am 25.4.1989, 25.4.1989, S. 1.

23 Und jetzt Kontinuität in die Planerfüllung bringen! Schiffswerft »Neptun« seit dem 1. Januar Stammbetrieb des Kombinates Schiffbau, in: *Ostsee-Zeitung* vom 3.1.1989.

»daß der '89 Plan eine anspruchsvolle und reale Aufgabe ist, daß Engagement und Leidenschaft erforderlich sind für die notwendige Leistungsentwicklung im Schiffbau. [...] Fünf Stapelläufe sind im 40. DDR-Jahr zu realisieren, sechs Schiffe sind zu übergeben, 17 000 Kühlschränke für die Konsumgüterproduktion sind zu bauen. Unter anderem! [...] Alles in allem – der Start der Neptunwerft ins neue Jahr hatte gute Vorzeichen. Jetzt, so Generaldirektor Jürgen Begemann resümierend, jetzt gilt es, gemeinsam die Bedingungen für höchste Arbeitsergebnisse mit niedrigstem Aufwand zu schaffen.«²⁴

Auch der hier zur Planerfüllung aufrufende Kombinatdirektor Begemann konnte nicht wissen, dass der ostdeutsche Schiffbau vor einem sehr viel grundlegenden Umbruch stand als zunächst angenommen. Das Ziel der SED-Führung bestand zu diesem Zeitpunkt darin, die eigene Wirtschaft aus der desolaten Lage zu führen, in der sie sich befand.²⁵ Mehr Produktivität, mehr Effektivität – mit diesen gebetsmühlenartig wiederholten Schlagworten sollte eine wirtschaftliche Erneuerung des »real existierenden Sozialismus« erreicht werden, sollte eine »Wende«, eine neue Ära eingeläutet werden. Zu Beginn des Jahres 1989 war es jedoch geradezu unvorstellbar, dass diese neue Ära die Einführung der Marktwirtschaft mit sich bringen würde und mit der deutschen Einheit 1990 das Ende der Gesellschaftsform, die die Ostdeutschen seit 40 Jahren kannten.

Die sich überstürzenden Ereignisse im Herbst 1989 hatten nicht zuletzt die Frage zur Folge, wie die Zukunft des DDR-Schiffbaus aussehen würde. Die Idee der demokratischen Selbstbestimmung als Leitgedanke der Friedlichen Revolution und die Erfahrung, durch eigene Initiative und Schaffenskraft weitreichende gesellschaftliche Veränderungen erwirken zu können, prägten auch die Erwartungen an den Verlauf einer angestrebten Reformierung der Branche. Der Schiffbau sei schließlich Eigentum des Volkes und der Übergang zur Marktwirtschaft sei somit nur mit vereinten Kräften zu schaffen, lautete der Tenor in den Betriebszeitungen der

24 Ebd.

25 Weiterführend vgl. Roesler: Schürerpapier; sowie Ludewig: Gesamtwirtschaftliche Entwicklung.

Wertindustrie. Entsprechend des neuen Zeitgeistes versuchten die Leiter des Kombinats, sich öffentlichkeitswirksam betont demokratisch und wirtschaftlich reformerisch zu positionieren. Jürgen Begemann versprach im Februar 1990 in der Wertzeitung der Mathias-Thesen-Werft: »Wie sich der Industriezweig Schiffbau entwickelt, welchen Weg die Werften und Betriebe unseres Kombinates gehen, auch das bestimmen wir nunmehr selbst.« Jedoch gelte, »was wir nicht selbst erarbeiten, wird uns nicht gehören. Keine Bank und kein Konzern dieser Welt wird den Werkträgern des Industriezweiges Schiffbau etwas schenken. Aber auch wir werden einen Ausverkauf unserer Werte nicht zulassen.« Als Generaldirektor des Kombinats Schiffbau sprach er sich aus für eine »Wirtschaftsvereinigung und Währungsunion mit der Bundesrepublik Deutschland« und die Unterstützung all jener, »die mit Blick auf das europäische Haus« nach »Frieden, soziale[r] Sicherheit und demokratische[m] Fortschritt« streben.²⁶

Begemann hatte sich bereits im Oktober 1989 – und somit innerhalb der kurzen Zeitspanne zwischen den Feierlichkeiten zum 40-jährigen Jubiläum der DDR und dem Fall der Mauer, als in allen gesellschaftlichen Bereichen über die notwendigen Veränderungen im Land diskutiert wurde – in einem umfangreichen Interview der *Ostsee-Zeitung* zu der Frage geäußert, wie es im DDR-Schiffbau weitergehen sollte. Positive Aussichten stellte er der Wertindustrie vor dem Hintergrund aus, dass nicht nur die Auftragsbücher bis 1993 gefüllt seien, sondern darüber hinaus die Nachfrage die Produktionsmöglichkeiten der DDR-Werften übersteige. Ein zu erwartender globaler Nachfrageaufschwung, ausgelöst durch eine überalterte Welthandelsflotte, komme noch hinzu und die Entwicklung neuer Schiffstypen garantiere gewinnbringenden Absatz. Begemann betonte die erforderliche Neuausrichtung auf die globalen Marktbedingungen, die eine Rationalisierung des Produktionsprozesses und der Betriebe generell notwendig mache. Zwar sei der sowjetische Markt wichtig, aber, um dem Ungleichgewicht in der Auftragsbeschaffung zu

26 Wie weiter im Kombinat Schiffbau?, in: Kompass – Betriebszeitung der Werkträgern des VEB Mathias-Thesen-Werft Wismar vom 16.2.1990.

begegnen, müsse eine gezielte Anpassung an das marktwirtschaftliche System erfolgen. Insgesamt aber habe die Schiffbauindustrie »ausgezeichnete Absatzchancen«.²⁷

Der Leiter der Kombinars-Pressestelle, Dieter Strobel, betonte zu Beginn des Jahres 1990 in der *Ostsee-Zeitung* nochmals die Leistungsfähigkeit der volkseigenen Betriebe und die »solide Auftragslage« der Branche:

»Im abgelaufenen Jahr gelang es dank konkurrenzfähiger Schiffstypen, vertragstreu erbrachter Leistungen und gezielter Marktbearbeitung den Vertragsvorlauf solide auszubauen. Gestützt auf einen Stamm von 55 000 Mitarbeitern, eine seit Jahren bewährte und weiterentwickelte horizontal und vertikal gegliederte Unternehmensstruktur, international gefragte Erzeugnisse und eine Schifffahrtskonjunktur wie lange nicht, stellt sich das Kombinat Schiffbau dem internationalen Wettbewerb. Für 1990 bedeutet dies, in erster Linie 34 Neubauten in 14 Typausführungen für Kunden aus sieben Ländern fertigzustellen.«²⁸

Doch spätestens seit dem demokratischen Aufbruch im Herbst 1989 und den damit einhergehenden Umwälzungen im ganzen Land hatte sich auch Sorge und Skepsis unter die Zukunftserwartungen der Schiffbauer gemischt. Selbst der optimistische Artikel in der *Ostsee-Zeitung* verwies trotz aller positiven Aspekte wie der gefüllten Auftragsbücher auf »instabile Kooperationsbeziehungen«, die als »belastend« bewertet würden.²⁹ Eine Gruppenleiterin der Peene-Werft sagte gegenüber der Betriebszeitung *Bullauge* vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen:

»Ich erwarte 1990 aber auch klare Aussagen zu meinem Arbeitsplatz in der Werft, denn derzeit weiß ich nicht, ob ich noch gebraucht werde. Des weiteren sind republikweit Aussagen notwendig zu staatlichen Subventionen, wo bleiben sie bestehen, wo fallen sie weg. In meinem Interesse ist es nämlich nicht, wenn die bisher erreichte soziale Sicherheit auf der Strecke bleibt. Ja, ich wünsche mir weiterhin, daß unsere Wirtschaft erstarkt und viele noch offene Kundenwünsche erfüllt werden können.

27 Wie weiter im DDR-Schiffbau? OZ im Gespräch mit Generaldirektor Jürgen Bege-
mann, in: *Ostsee-Zeitung* vom 30.10.1989.

28 Solide Auftragslage für die DDR-Werften, in: *Ostsee-Zeitung* vom 24.1.1990.

29 Ebd.

[...] Unserem Betrieb wünsche ich Erfolg beim Beginn der Eigenerwirtschaftung der Mittel, weil dieser sich auch für mich als Beschäftigte der Werft auszahlen würde.«³⁰

Der aufkeimenden Unsicherheit darüber, was die neue Ära der Marktwirtschaft für den eigenen Arbeitsplatz und den Fortbestand des Betriebs bedeuten würde, begegneten die Vorgesetzten mit betontem Optimismus. Trotz der offensichtlichen Probleme innerhalb des Kombinats Schiffbau, wie beispielsweise überalterte Produktionsstätten und Materialknappheit, sollte ein »Gesund schrumpfen« des Industriezweigs unbedingt vermieden werden. Arbeitsplätze sollten laut Erwin Kleba, dem stellvertretenden Leiter des Kombinats, nicht nur erhalten bleiben, sondern sogar neue geschaffen werden.³¹ Die ostdeutsche Werftindustrie müsse effektiver werden, um eine Gewinnerwirtschaftung zu erzielen, beschwor auch Begemann in der Betriebszeitung der Mathias-Thesen-Werft *Kompass*. Neben einer besseren Materialwirtschaft müsse unter anderem dafür gesorgt werden, dass die Arbeits- und Lebensbedingungen in allen Kombinatbetrieben gesichert würden.³² Gleichzeitig betonte Begemann die gute Auftragslage:

»Wir können diese Rationalisierung durchführen über vollen Auftragsbüchern. Das ist ein Vorteil, um den uns viele Betriebe beneiden. Ich kann Ihnen sagen, daß wir gegenwärtig, einschließlich der Abschlüsse in den vergangenen Monaten, einen Auftragsbestand haben von 122 Schiffen und Wasserfahrzeugen mit einem Vertragsvolumen von rund 1,4 Mrd. DM für westliche Kunden und ca. 1,4 Mrd. Rubel, die mit Aufträgen von sowjetischen Kunden belegt sind. Dazu kommen gemäß dem Schiffbauabkommen mit der Sowjetunion rund weitere 40 Schiffe mit einem Wertumfang von rund 850 Mio. Rubel für den Zeitraum von

30 Was erwarten Kollegen der Werft vom und im neuen Jahr?, in: Bullauge – Betriebszeitung des VEB Peene-Werft Wolgast vom 12.1.1990.

31 Zum Glück bauen wir keinen Trabant, in: Süddeutsche Zeitung vom 9.4.1990.

32 Wie weiter im Kombinat Schiffbau?, in: Kompass – Betriebszeitung der Werk tätigen des VEB Mathias-Thesen-Werft Wismar vom 16.2.1990.

93, 94, 95, d. h. zusammengefaßt bis 93 haben wir Aufträge und darüber hinaus einen Vorlauf in Form von Abkommen mit unseren sowjetischen Partnern bis 1995.«³³

Mit diesem Auftragspolster in der Hinterhand gaben sich die Schiffbauer im Hinblick auf den Weltmarkt gelassen. Der Schiffbau sei schließlich traditionell eine globale Branche, weitgehend unabhängig vom Wirtschaftssystem, und somit sei der ostdeutsche Schiffbau im Gegensatz zu anderen Industriezweigen der DDR immer schon mit dem Weltmarkt konfrontiert gewesen.³⁴

Tatsächlich war die Exportquote der Branche vergleichsweise hoch, was nicht zuletzt politische Gründe hatte – schließlich brachten die verkauften Schiffe dringend benötigte Devisen.³⁵ Obwohl die Schiffbauverantwortlichen der DDR gerne hervorhoben, dass sich der Kundenstamm international zusammensetzte, so waren es doch die Aufträge aus der Sowjetunion, die die Werften zu großen Teilen auslasteten. Die Volkswerft in Stralsund und die Binnenwerften in Boizenburg und Roßlau lieferten zeitweise sämtliche ihrer vom Stapel laufenden Schiffe an die UdSSR.³⁶ Die sowjetische Nachfrage nach immer neuen Schiffen war dafür verantwortlich, dass sich der DDR-Schiffbau auf die Bedürfnisse dieses Großabnehmers eingestellt hatte. Für beide Seiten bedeutete dies langfristige Planbarkeit und somit für den DDR-Schiffbau weitgehende Auftragsicherheit. Zwischen 1984 und 1989 wurden im Durchschnitt 60 Prozent der Schiffsneubauten an die UdSSR verkauft.³⁷ Im Jahr 1989 produzierte

33 Interview Begemann, Wirtschaftsreport im Deutschlandfunk vom April 1990, zit. nach Heseler/Löser: Transformation, S. 18.

34 Vgl. Zum Glück bauen wir keinen Trabant, in: Süddeutsche Zeitung vom 9.4.1990.

35 Zur Bedeutung des Schiffbaus als Exportbranche und Devisenbeschaffer vgl. Junge: Außenwirtschaftsbeziehungen. Junge gibt an, dass von der SBZ und DDR zusammen rund 4000 Schiffe in fast 50 Länder exportiert wurden, vgl. ebd., S. 25.

36 Vgl. ebd., S. 31.

37 Vgl. Heseler/Löser: Transformation, S. 3; VSM-Vorsitzender Henke schätzte Ende August 1990, dass »[d]ie Kontrakte mit der Sowjetunion [...] etwa 70 bis 75 % des Auftragsbestandes des DDR-Schiffbaus ausmachen und einen Wert von mehreren Milliarden DM repräsentieren«, StAB, 7,2121/1-1020, unfol., Einschätzung betr. DDR-Schiffbau, verfasst von Norbert Henke, 31.8.1990, S. 1.

die DDR nur 6 Prozent der Schiffe für den eigenen Bedarf, 70 Prozent gingen an die Sowjetunion, der Rest an Liberia, die Niederlande und Malta.³⁸

Gleichwohl wurde die selbstbewusste Gesamteinschätzung auch durch Bewertungen auf internationaler Ebene gestützt: Im weltweiten Ranking platzierte das renommierte *Lloyd's Register of Shipping* die DDR am Ende der 1980er-Jahre auf dem siebten Platz der Schiffbaunationen. Zudem erschien sie auf dem dritten Platz als Produzentin von Frachtschiffen und sogar auf dem ersten Platz für Fischereifahrzeuge.³⁹ Die Auftragssituation für die DDR-Werften erschien außerordentlich gut, lag doch die Nachfrage nach Schiffen innerhalb des RGW-Raumes höher als die vorhandenen Produktionskapazitäten. So befand man sich in der vergleichsweise komfortablen Situation, keine neuen Märkte erschließen zu müssen. Innerhalb des abgeschirmten Wirtschaftsraums konnten die Produkte ohne besondere technische Neuerungen in Serie produziert werden, besonders weil der Absatz in die Sowjetunion kalkulierbar war.⁴⁰

In der Bundesrepublik steckte neben anderen traditionellen Industriezweigen auch der Schiffbau seit den 1970er-Jahren in einer schweren Krise, die mit dem Zusammenbruch des internationalen Währungssystems von Bretton Woods in den Jahren 1971–1973 und dem Ölpreisschock 1973/74 zusammenhing. Der davon ausgelöste Einbruch des Marktes für Öltanker hatte ein regelrechtes Werftensterben in den westlichen Industrienationen zur Folge. Die Marktführer in Europa wurden schließlich von der staatlich hochsubventionierten Schiffbauindustrie in Japan und später Südkorea überholt.⁴¹

Die DDR-Führung sah die internationalen monetären Turbulenzen als ein Indiz für die systemimmanenten Mängel des Kapitalismus und

38 Vgl. Ablieferungen 1989, in: Hamburger Abendblatt vom 23.1.1990.

39 Vgl. Schiffbau, in: Seewirtschaft, Berlin 21 (1989) 10, S. 478–481, hier S. 480.

40 Vgl. Heseler/Löser: Transformation, S. 3; Seibel: Verwaltete Illusionen, S. 223.

41 Zum Thema der Subventionen im Schiffbau vgl. Albert: Branche im Stützkorsett, S. 199–217; sowie ders.: Wettbewerbsfähigkeit; für einen Überblick über die globale Geschichte des Schiffbaus vgl. Varela/Murphy/van der Linden (Hg.): Shipbuilding and Ship Repair Workers.

deutete sie als einen weiteren Beweis der Überlegenheit des planwirtschaftlichen Systems. Tatsächlich sanken innerhalb des geschützten, sozialistischen Wirtschaftsraums (RGW) in der ostdeutschen Werftindustrie in den 1970er-Jahren weder die Beschäftigtenzahlen, noch gab es Einbrüche in der Auftragslage.⁴² Während also sich die westliche Wirtschaftswelt seit den 1970er-Jahren in einem Prozess befand, der allgemein als Strukturwandel bezeichnet wird, hielt die SED-Parteiführung in der DDR an den grundlegenden Parametern der Planwirtschaft fest und ignorierte dabei sogar zunächst die wachsende Westverschuldung ihres Landes. Insgesamt muss aber konstatiert werden, dass sich durch mangelnde Investitionen die wirtschaftliche Substanz der DDR zunehmend verschlechterte. Wirtschaftshistoriker bewerten die Reaktionen der SED-Führung auf die Herausforderungen eher als akutes Krisenmanagement und Aktionismus denn als nachhaltige Kurskorrektur.⁴³

Die gravierende Unwirtschaftlichkeit der sozialistischen Betriebe wird am Beispiel der Roßlauer Schiffswerft deutlich: Der spätere Eigentümer der Werft, der Bremerhavener Stahlbauer Heinrich Rönner, berichtete später in einer Reportage des MDR, wie selbst die großen, offenen Schiffbauhallen mit Fernwärme beheizt wurden – in Gang gesetzt mit nur einem einzigen Schalter für die Beheizung der gesamten Werft. Aus diesem Grund, so Rönner, betrug die Heizkostenrechnung nach seiner Übernahme der Werft und vor der Modernisierung für den Monat Januar 1993 allein 172 000 DM.⁴⁴

42 Vgl. Schiffbau, in: Seewirtschaft, Berlin 21 (1989) 10, S. 478–481, hier S. 478 u. S. 480.

43 Vgl. Ahrens/Steiner: Wirtschaftskrisen, Strukturwandel und internationale Verflechtung, S. 84; vgl. Steiner: Von Plan zu Plan; zur thematischen Parallele des strukturellen Wandels in der Bundesrepublik vgl. ders.: Abschied von der Industrie; sowie Voigt (Hg.): Since the Boom; Reitmayer/Schlemmer (Hg.): Anfänge der Gegenwart; Doering-Manteuffel/Raphael: Nach dem Boom; Raphael: Jenseits von Kohle und Stahl.

44 Vgl. Der weite Weg zum Meer – Schiffbau in Roßlau, Lutz Hofmann, Hoferichter & Jacobs GmbH im Auftrag des MDR, 2018, 30; <https://www.mdr.de/tv/programm/sendung939156.html> (Zugriff am 27.4.2023).

Wissensasymmetrien

Die Frage, ob sich hinter dem Auftragsbestand von Schiffen für die Sowjetunion tatsächlich eine vielversprechende marktwirtschaftliche Zukunft verbarg, war Anlass dafür, dass der ostdeutsche Schiffbau wie auch die anderen Wirtschaftszweige der DDR auf den Prüfstand gestellt und so Gegenstand wissenschaftlicher Prognosen wurde. Nicht zuletzt die Befürchtung, dass die Aussagen aus der DDR über die Lage der dortigen Wirtschaft mindestens geschönt seien, führte bei der Bundesregierung zu Versuchen, sich selbst – auch auf Grundlage von Expertenmeinungen – ein Bild von den Bilanzen der Kombinate und Betriebe zu machen, um daraus Handlungsstrategien für die bevorstehende Transformation abzuleiten. In einem Brieffelegramm unterrichtete der Bundesnachrichtendienst (BND) am 18. Mai 1990 Staatssekretär Dieter von Würzen im Bundeswirtschaftsministerium über die Rentabilität der DDR-Betriebe. Hierin wies der Verfasser, BND-Vizepräsident Paul Münstermann, darauf hin, dass »das verfügbare Zahlenmaterial über die Erlös- und Kostensituation der Betriebe wenig geeignet [sei], eine verlässliche Aussage über die wirtschaftliche Lage der Betriebe zu treffen«. Darüber hinaus seien »[v]iele Betriebe [...] gar nicht in der Lage, ihre Betriebsausgaben und ihre Betriebserlöse richtig zu bewerten. Der Betriebsaufwand [würde] oft nur unvollständig erfasst und seine Bewertung erfolg[e] vielfach zu politisch festgesetzten Preisen. Auch [sei] ein Teil der Betriebe nicht in der Lage, realistische Marktpreise für die eigenen Produkte zu ermitteln.« So kam der BND zu dem Ergebnis, dass

»es für viele DDR-Betriebe im Augenblick äußerst schwierig [sei], eine Umstellung der Betriebskosten und -erlöse auf DM-Basis vorzunehmen und daraus verlässliche Kennzahlen über die Rentabilität zu ermitteln. Seriöse Aussagen darüber, wie viel der DDR-Betriebe keinesfalls überlebensfähig [seien] und wie hoch die zu erwartende (friktonelle) Arbeitslosigkeit in der DDR sein wird, [könne] man deshalb mit den bisher bekanntgewordenen Zahlen noch nicht machen.«

Dennoch sei man der Ansicht, dass einige Betriebe mithilfe einer »marktwirtschaftlich orientierten Investitionspolitik« durchaus Überlebenschancen hätten.⁴⁵

Mit der Frage, welche Rolle der Bundesnachrichtendienst in Bezug auf den Kenntnisstand der Bonner Regierung hinsichtlich der DDR-Wirtschaft gespielt hat, beschäftigt sich eine 2017 veröffentlichte Studie.⁴⁶ Diese arbeitet heraus, dass nicht nur dem BND selbst, sondern auch der durch den BND unterrichteten Bundesregierung der desolate Zustand der Wirtschaft hinter dem Eisernen Vorhang – wenn auch zu unterschiedlichen Zeiten in unterschiedlichem Ausmaß – bekannt war bzw. bekannt sein musste und insbesondere die von Helmut Kohl verbreitete Behauptung der Unwissenheit nicht haltbar ist. Der Autor zitiert den damaligen BND-Präsidenten Hans-Georg Wieck:

»Noch nach der deutschen Vereinigung meinte der damalige Bundeskanzler behaupten zu können, dass ihm die schlechte Lage der DDR-Wirtschaft nicht bekannt gewesen sei. Diese Aussage ist falsch. Die kritische Lage der DDR-Wirtschaft war der Bundesregierung aus eigener Einschätzung und auf Grund der BND-Berichterstattung im vollen Umfang bekannt.«⁴⁷

Im Rahmen einer Sonderwirtschaftsministerkonferenz in Bonn Anfang Mai 1990 unterrichtete Ministerialrat Fritz Homann die Wirtschaftsminister der Bundesländer darüber, dass insbesondere bei denjenigen Kombinat, »deren Auftragsbestand im wesentlichen RGW-orientiert« sei, die Auswirkungen der bevorstehenden Währungsumstellung schwer abschätzbar seien. Die bereits abgeschlossenen Verträge müssten er-

45 Bundesarchiv Koblenz (künftig: BArch Koblenz), B 102/376378, unfol., Brieftelegramm von Paul Müstermann, Vizepräsident BND, an Dieter von Würzen, Staatssekretär BMWi, betr.: Bewertung der Rentabilität von DDR-Betrieben, 18.5.1990.

46 Hartwig: Erkenntnisse des Bundesnachrichtendienstes.

47 Wieck: Geheime Nachrichtendienste, zit. nach Hartwig: Erkenntnisse des Bundesnachrichtendienstes, S. 335.

füllt werden, der bisherige Umrechnungskurs sei jedoch nicht haltbar.⁴⁸ In einem der sogenannten Wochenberichte, in denen sich das Bundeswirtschaftsministerium in regelmäßigen Abständen über die Situation im DDR-Schiffbau informieren ließ, berichtete Ministerialrat Karl-Peter Hasselberg, Leiter des Schiffbaureferats des BMWi, am 16. März 1990, dass »das [DDR-] Maschinenbaumministerium die technische und betriebswirtschaftliche Leistungsfähigkeit und die Beschäftigungsaussichten, insbesondere wegen umfangreicher längerfristiger Aufträge aus der UdSSR, positiv« bewerte. Dort nehme man auch an, dass die traditionellen Lieferverbindungen auch in Zukunft Bestand haben würden. Der Verband für Schiffbau und Meerestechnik (VSM) als Interessenvertretung der maritimen Wirtschaft – seit März des Jahres mit zuständig für den Schiffbau der Noch-DDR – komme hingegen vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus insgesamt zu einer kritischeren Beurteilung.⁴⁹ Auch der Kombinatdirektor selbst habe in einem Gespräch mit dem Referatsleiter – so geht es aus einem Wochenbericht von Mitte April 1990 hervor – die »augenblickliche Situation und die Umstellungsschwierigkeiten der DDR-Werftindustrie« dargelegt. Demnach seien »trotz guter, bis 1993/94 reichende[r] Auslastung der DDR-Werften nach einer Währungsumstellung sehr hohe Verluste schon 1990 zu erwarten, die ohne Kompensations- und Stützungsmaßnahmen zur Schließung führen würden«.⁵⁰

Ein erster »Bericht zur gesamtwirtschaftlichen Lage und unternehmerischen Anpassungsprozessen in Ostdeutschland«, der vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung und dem Institut für Weltwirtschaft im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft vorgelegt wurde, wies ebenfalls auf die Schwierigkeiten hin, die Entwicklungschancen einzelner Branchen zu benennen. Insbesondere wegen unzulänglicher, falls überhaupt vorliegender D-Mark-Eröffnungsbilanzen sei eine belastbare Ein-

48 BArch Koblenz, B 102/331094, unfol., Sprechzettel, bearbeitet von Homann, betr. Sonderländerwirtschaftsministerkonferenz/Unterrichtung der Länderwirtschaftsminister am 3.5.1990 in Bonn, vom 2.5.1990, S. 7.

49 BArch Koblenz, B 102/771076, Bl. 85 f., hier Bl. 86, Wochenbericht des Referats IV (Schiffbau) für den Zeitraum 12.–16.3.1990, bearbeitet von Hasselberg, 16.3.1990.

50 Ebd., Bl. 91.

schätzung von Wert und Wettbewerbsfähigkeit einzelner Betriebe kaum möglich. In den vorsichtigen Prognosen des Berichts maßen die Wissenschaftler – neben anderen Industriezweigen wie der Stahlindustrie, der Elektroindustrie oder der chemischen Industrie – dem Schiffbau ausgerechnet aufgrund seiner traditionsreichen Beziehungen zum Ostmarkt eher schlechte Perspektiven bei. Während zuvor noch angenommen worden war, dass sich die gefestigten Handelsbeziehungen zwischen der DDR und der UdSSR vorteilhaft für die ostdeutschen Werften auswirken würden, kamen die Experten nun in ihrer Bewertung zu einem gegenteiligen Ergebnis. Denn ein »Ausfall des Exportmarktes Sowjetunion« träfe Industrien wie den Schiffbau nicht zuletzt wegen seiner starken Konzentration auf einen Abnehmer besonders schwer: »Allein in den drei Werften Stralsund, Wolgast, Warnemünde waren 1988 rund 20 000 Beschäftigte für den Export in die Sowjetunion tätig. Die Stralsunder Werft lieferte 1988 ihre Produkte zu 95 [Prozent] und die Wolgaster zu 75 [Prozent] in die Sowjetunion.«⁵¹

Zwar hatte es auch in der öffentlichen Berichterstattung über die Zukunft des DDR-Schiffbaus bereits im Frühjahr 1990 vereinzelt kritische Stimmen gegeben. So äußerte sich beispielsweise ein westdeutscher Werftmanager gegenüber der *Süddeutschen Zeitung* skeptisch: »Die haben sich zwar mit Aufträgen vollgesogen. Doch das dicke Ende kommt eines Tages zwangsläufig. Dann werden sie feststellen, daß ihre Kapazitäten viel zu groß sind.«⁵² Mehrheitlich überwog in den medial geführten Debatten jedoch eine positive Einschätzung der wirtschaftlichen Potenz der Sowjet-Aufträge für die ostdeutschen Werften.

Die ausrechenbaren bevorstehenden Schwierigkeiten wurden zwar thematisiert, rückten aber kommunikativ in den Hintergrund. Sowohl Ta-

51 Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung: Gesamtwirtschaftliche und unternehmerische Anpassungsprozesse in Ostdeutschland. Erster Bericht, in: DIW-Wochenbericht (1991) 12, S. 9; der gleiche Bericht ist als IfW-Publikation erschienen: Institut für Weltwirtschaft: Gesamtwirtschaftliche und unternehmerische Anpassungsprozesse in Ostdeutschland. Erster Bericht, in: Kieler Diskussionsbeiträge (1991) 168.

52 Zum Glück bauen wir keinen Trabant, in: Süddeutsche Zeitung vom 9.4.1990. Zur Problematik der Kapazitäten vgl. die folgenden Kapitel der vorliegenden Arbeit.

geszeitungen aus Ost- und Westdeutschland als auch die maritime Fachpresse griffen das Thema auf. In der ostdeutschen Presse, vor allem den Regionalzeitungen wie der *Ostsee-Zeitung*, standen die Werften und deren Situation besonders häufig im Fokus des Interesses. Die westdeutsche Fachzeitschrift für Seewirtschaft, Schiffbau und Häfen, *HANSA*, bescheinigte dem DDR-Schiffbau, die weltweite Schiffbaukrise im Gegensatz zu anderen RGW-Ländern gut überstanden zu haben. Das Narrativ von vollen Auftragsbüchern war in der öffentlichen Berichterstattung geradezu allgegenwärtig: »Der Konzern startet in die neue Ära mit gut gefüllten Auftragsbüchern [...]. Der derzeitige Auftragsbestand beträgt 112 Seeschiffe mit 1,6 Mio. cgt⁵³ im Werte von 12,4 Mrd. DM und 101 Binnenschiffe im Werte von 790 Mio. DM. Damit sind die Konzernwerften etwa bis 1993 ausgelastet.«⁵⁴ Darüber hinaus seien im Januar weitere Schiffslieferungen an die UdSSR bis einschließlich 1995 verhandelt worden, deren vertragliche Fixierung noch ausstehe. Dennoch wurde dies so bewertet, dass die Verantwortlichen des DDR-Schiffbaus damit auf »Kontinuität in den Geschäftsbeziehungen« setzten und somit »in die Zukunft [investierten]«.⁵⁵ Auch die Betriebszeitung der Mathias-Thesen-Werft berichtete in einem Artikel vom 23. März 1990 über neu abgeschlossene Schiffbauverträge und die dadurch vermeintlich gesicherte Auftragslage.⁵⁶ Die international führende Zeitschrift für maritime Industrien *Lloyd's List* war der Ansicht: »East Germany's shipbuilders do not have to beg for cooperation. They have something to offer, especially in today's market

53 CGT (*compensated gross tons*, deutsch: gewichtete Bruttoreaumzahl) bezeichnet in der Schiffsproduktion die mit dem Arbeitsaufwand und der Wertschöpfung gewichtete Tonnage. Im Gegensatz zur GT (*gross tonnage*, deutsch: Bruttoreaumzahl), mit der das Volumen eines Schiffes gemessen werden kann, ermöglicht die von der OECD entwickelte Angabe in CGT den Vergleich von Schiffbaukapazitäten (beispielsweise zweier Länder).

54 DDR-Schiffbau. Schiffbaukonzern DMS, in: *HANSA. Schifffahrt – Schiffbau – Hafen* (1990) 15, S. 794–798, hier S. 796; Teile des Abschnitts finden sich auch in meinem Aufsatz: Lütkemeyer: Zum Glück, S. 263.

55 Ebd.

56 Auftragslage gesichert. Flexibilität der MTW zahlt sich aus, in: *Kompass – Betriebszeitung der Werk tätigen des VEB Mathias-Thesen-Werft Wismar* vom 23.3.1990.

situation«.⁵⁷ Im *Handelsblatt* wurde Begemann sogar zitiert, er sei der Ansicht, »die Werftindustrie der DDR [sei] mit ›relativ geringen Mitteln‹ zu modernisieren«.⁵⁸ Immer wieder wurde auch darauf hingewiesen, dass Experten damit rechneten, der Umbau der Schiffbauindustrie würde drei bis fünf Jahre brauchen.⁵⁹ Der Direktor der Mathias-Thesen-Werft, Oswald Müller, signalisierte in einem Artikel in der Betriebszeitung *Kompass* zwar dezidiert realistisch zu denken, indem er betonte, dass die Werft nicht »einfach so« wettbewerbsfähig sei. Allerdings vermittelte seine Einschätzung den Eindruck, die ostdeutschen Schiffbaubetriebe würden den westdeutschen Werften in Produktivität und Technik nur in geringem Maße nachstehen:

»Reicht die Leistung und das Kostenniveau des Jahres 1990 aus, um in hartem Wettstreit mit anderen Werften des westlichen Auslandes und der BRD Schritt zu halten? Diese Frage beantwortete der Werftdirektor mit einem eindeutigen ›Nein!‹ Was müssen wir also tun? Darauf Kollege Müller weiter: ›Bei einem bestehenden und laufenden Betrieb kommen 80 Prozent der Steigerung der Arbeitsproduktivität und der Kostensenkung aus der Veränderung der Strukturen und der Organisation und nur 20 Prozent aus der Veränderung der Technik. Ich habe in den westdeutschen Werften keinen nennenswerten Unterschied in der technischen Ausrüstung zu unserer Werft festgestellt.«⁶⁰

57 East Germany's shipyard card, in: Lloyd's List vom 2.3.1990.

58 Bislang sichern noch die Sowjets die Kapazitätsauslastung, in: *Handelsblatt* vom 30.8.1990.

59 Vgl. Der technische Rückstand im Osten beträgt zehn Jahre, in: *Die Welt am Sonntag* vom 5.11.1990; vgl. auch STAB, 7,2121/1-3437, unfol., Sanierung der Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG – Analyse des Potentials der Geschäftsfelder Schiffneubau und -reparatur im Rahmen der Kooperationsvereinbarung zwischen der DMS und dem BV vom 9.11.1990.

60 Aus der Rechenschaftslegung des Werftdirektors am 4.4.1990, in: *Kompass – Betriebszeitung der Werk tätigen des VEB Mathias-Thesen-Werft Wismar* vom 20.4.1990; ein halbes Jahr später vermutet Norbert Henke, Vorsitzender des Verbandes für Schiffbau und Meerestechnik (VSM) und Aufsichtsrat der DMS AG laut der *Welt am Sonntag* hingegen: »Der ostdeutsche Schiffbau hat einen Produktivitäts-Rückstand von 40 Prozent gegenüber dem westdeutschen«, zit. nach *Der technische Rückstand im Osten beträgt zehn Jahre*, in: *Die Welt am Sonntag* vom 5.11.1990.

Solche und ähnliche Äußerungen dominierten in der Anfangsphase der Transformation die die Werftindustrie betreffenden Diskursfelder. Die auf vermeintlich realistischen, ökonomischen Faktoren beruhenden Annahmen einer Bestandssicherung und die damit verknüpfte Hoffnung auf einen Aufschwung führten zu bestimmten Erwartungshaltungen. So schilderte ein Schiffbauer aus der Hellingmontage der Neptunwerft im Februar 1990 in der Betriebszeitung *Werftecho*: »Generaldirektor Jürgen Begemann hat mich und meine Kollegen durch seine Erklärungen zur Perspektive des Schiffbaus motiviert. So hoffen wir alle, daß die Prognosen aufgehen.«⁶¹ Am Beispiel der lebensgeschichtlichen Erzählung eines ehemaligen Maschinenbauers und Schlossers in der Reparaturabteilung der Rostocker Neptunwerft, Dieter Kahmann, wird deutlich, wie auf privat-persönlicher Ebene die Lage der Werft vor 1990 eingeschätzt wurde: »Kurz vor der Wende hatten wir circa vierzig Schiffe – und jede Menge Arbeit. [...] Die Werft wurde ständig erweitert, das Hafengelände wuchs und wuchs. Sie gab über 6000 Beschäftigten Arbeit. Frachtschiffe, Schlepper und Fähren liefen ebenso vom Stapel wie Forschungsschiffe, Schwimmkräne und Feuerlöschboote.«⁶² Vor diesem Erfahrungshintergrund musste es allen Beteiligten vollkommen undenkbar erscheinen, dass die Situation nach der »Wende« eine andere, schlechtere sein sollte.

Analog zu den wirtschaftlichen Hoffnungen der Gesamtbevölkerung der DDR, von der 1990 im Rahmen einer Umfrage nur 17 Prozent ihre eigene wirtschaftliche Lage positiv beurteilten, aber zugleich mehr als die Hälfte eine baldige Verbesserung erwartete,⁶³ waren auch die Werkstätigen im DDR-Schiffbau mehrheitlich davon überzeugt, dass die bestehenden

61 Gedanken zum Tage von Schiffbauer Klaus Szeppke, Hellingmontage: An uns soll's künftig auch nicht liegen, in: *Werftecho – Betriebszeitung des VEB Schiffswerft »Neptun« Rostock* vom 16.2.1990.

62 Kahmann: Die Kieler waren effektiver, S. 134f.; Teile dieses Abschnitts sind auch zu finden in meinem Aufsatz: Lütkemeyer: Zum Glück, S. 263–265.

63 Vgl. Gabriel/Neller: Stabilität und Wandel, S. 73; die sogenannten Stellvertreterumfragen durch Forscher des Infratest-Instituts in München kamen im Jahr 1985 zu dem Ergebnis, nur 16 Prozent der DDR-Bürger teilten den von der SED propagierten Optimismus einer wirtschaftlichen Entspannung, dagegen vertraten 62 Prozent

Probleme der Planwirtschaft mit der Einführung der Marktwirtschaft aus dem Weg geräumt würden. Doch die Schwierigkeiten der Branche waren mannigfaltig und über Jahrzehnte strukturell eingeschliffen. Im Kombinat Schiffbau war durch die Eingliederung der wichtigsten Zuliefererbetriebe zum Zweck eines verbesserten Materialflusses eine hohe Fertigungstiefe entstanden, nicht zuletzt, weil wegen häufigen Mangels an Produktionsteilen diese von den Betrieben selbst hergestellt werden mussten. Die Überbeschäftigung war aufgrund des gesetzlich verbrieften Rechts auf Arbeit hoch. Eine Steigerung der Effektivität und Produktivität nach marktwirtschaftlichem Verständnis konnte schon allein aufgrund der vielfältigen fürsorglichen Aufgaben, die die Betriebe gegenüber ihren Beschäftigten wahrzunehmen hatten, nicht ohne Weiteres erreicht werden. Zu diesen Aufgaben zählten beispielsweise die betriebsinternen Betreuungsangebote für Kinder, Kulturprogramme, Polikliniken und vieles mehr. Einhergehend damit war an die eigentlich produktionsfernen Zweige der einzelnen Betriebe eine Vielzahl von Beschäftigten geknüpft. Auch die staatlich auferlegte Konsumgüterproduktion band im Schiffbau allein etwa zehn Prozent der Belegschaft.⁶⁴ Im Jahr 1989 waren in allen volkseigenen Schiffbaubetrieben neben mehr als 31 000 Kühlschränken auch zahlreiche Möbel und Lkw-Anhänger hergestellt worden. Dass dies trotz des Erlöses von 290 Millionen Mark der DDR im Jahr 1989 durch den Verkauf dieser und anderer Güter mit marktwirtschaftlich funktionierenden Unternehmen nicht in Einklang zu bringen sein würde, war nach dem Umbruch in der DDR zunächst nur wenigen Betroffenen klar.⁶⁵ So beteuerte der Hauptabteilungsleiter aus der Sektion Konsumgüterproduktion des Kombinats Schiffbau im März 1990 gegenüber der Rostocker Betriebszeitung *Werftecho*, dass sich diese Produktion trotz wirtschaftlicher Umstrukturierungen keine Sorgen um ihren Fortbestand machen müsse:

die Meinung, dass auch in Zukunft die Lebensbedingungen in der Bundesrepublik besser als in der DDR sein würden; vgl. zu den Stellvertreterumfragen von 1985: Holtmann/Köhler: Wiedervereinigung vor dem Mauerfall, S. 170f. u. S. 176.

64 Vgl. Groebel: Entwicklungsmuster, S. 80f.

65 37 Neubauten aus fünf Werften, in: Ostsee-Zeitung vom 8.2.1989; Der Schiffbau '89 – Bilanz und Ausblick, in: Seewirtschaft 22 (1990) 2, S. 62–70, hier S. 62.

»Die Einstellung der Konsumgüterproduktion im Kombinat Schiffbau kann nicht der Weg sein«, befand er und führte weiter aus:

»Gegenwärtig haben wir noch folgende Situation: Ohne Massescheiben aus dem VEB Gießerei und Maschinenbau Torgelow gibt es keine Waschvollautomaten aus Schwarzenberg. Ohne Fahrgestelle aus der Warnowwerft entsteht kein Campinganhänger ›QUEK-Junior‹, und ohne Drehfederachsen aus der Volkswerft laufen die Last- und Spezialanhänger nicht. Für jeden Wartburg und anderen Viertakter der VW-Trabi-Variante ist das Kühlwasserreglergehäuse aus dem Klement-Gottwald-Werk Schwerin im wahrensten Sinne des Wortes eine Existenzfrage für jedes Fahrzeug. Diese Beispiele könnte ich fortsetzen. Um auf Ihre Frage zur Wirtschaftlichkeit zu antworten: Künftig müssen wir bei der Konsumgüterproduktion die Frage nach Rentabilität und Effektivität neu stellen. Noch vor Monaten war es ein Gebot wirtschaftlicher Zwänge, Erzeugnisse bzw. Erzeugnislinien am Leben zu erhalten, die kaum oder – auch das kam vor – sogar rein rechnerisch rote Zahlen auswarfen.«⁶⁶

Zur Verdeutlichung eignet sich ein Beispiel aus der Konsumgüterproduktion der Mathias-Thesen-Werft in Wismar: War noch im Frühjahr 1989 im Bereich der Konsumgüter eine Ausweitung der Produktion angekündigt, konnte die *Ostsee-Zeitung* Ende August die Erfolgsmeldung über die Produktion von »250 zusätzliche[n] Falttüren« verkünden. Zu verdanken sei dies unter anderem dem neunköpfigen »Hervorragenden Jugendkollektiv der DDR«.⁶⁷ In der Falttürenproduktion arbeiteten zu dieser Zeit etwa 50 Beschäftigte, es handelte sich um einen Monopolbetrieb der DDR, der als einziger die Falttüren »Ledor« herstellte. Nach der Öffnung der Grenzen und der Märkte waren die ostdeutschen Falttüren nicht mehr konkurrenzfähig – »vergleichbare westliche Falttüren sind nicht nur schöner, sondern erstaunlicherweise billiger«, wurde im Mai 1990 in einer Reportage des NDR berichtet.⁶⁸ Der Preis für eine Falttür war mit etwa

66 Gute Zeiten für Konsumgüter?, in: Werftecho – Betriebszeitung des VEB Schiffswerft »Neptun« Rostock vom 9.3.1990.

67 Erste Bilanz: 250 zusätzliche Falttüren, in: *Ostsee-Zeitung* vom 24.8.1989.

68 Markt am Montag, Arbeit und Soziales: Konsumgüter von der Großwerft, Sendung des NDR, 21.5.1990 [Zeitstempel 10:25:42].

350 Mark auch deshalb so hoch, weil in der DDR-Zentralwirtschaft die horrenden Betriebskosten der Werft auf die Konsumgüterproduktion mit abgewälzt wurde. Die Bevölkerung hatte innerhalb des abgeschirmten »Falttüren-Marktes« keine Alternative zu »Ledor«, weshalb der Preis »sich rechnete«, und so überstieg die Nachfrage häufig sogar das Angebot. Für die volkseigene Mathias-Thesen-Werft waren schiffbaufremde Produktionszweige zudem besonders im Sinne der sozialen Absicherung der Werktätigen von Bedeutung. So konnten Schiffbauer, die beispielsweise aufgrund von Krankheit die schweren Arbeiten im Dock oder an Bord nicht mehr ausüben konnten, weiterbeschäftigt werden – auf diese Weise konnte das staatlich garantierte Recht auf Arbeit umgesetzt werden. Dieses Beispiel aus der Konsumgüterproduktion zeigt nicht nur die Ambivalenz von Arbeitsplatzgarantien und Wirtschaftlichkeit, sondern auch von Wahrnehmung und Wissen der Belegschaften über die tatsächlichen Problemstellungen im ökonomischen Umstrukturierungsprozess. Die Überlegungen eines Meisters innerhalb der Falttüren-Produktion über die Ausgründung unter neuen marktwirtschaftlichen Bedingungen verweist zudem auf weitere Schwierigkeiten, mit denen die planwirtschaftlich sozialisierten DDR-Bürger am Übergang zur Marktwirtschaft umgehen mussten: »die Schwierigkeiten sehe ich auf dem Gebiet des Management. Auf diesem Gebiet habe ich keine Ahnung, ich – wir sind nicht dumm, aber wir sind unwissend.«⁶⁹

Andere Ausgangsbedingungen als die Falttürenproduktion hatten die ebenfalls auf der Werft in Wismar produzierten Faltboote. Diese konnten eine Zeit lang sogar in den Westen exportiert werden. Eine schlechter werdende Qualität des verwendeten Sperrholzes hatte jedoch zur Folge, dass die Nachfrage im Laufe der Zeit schwand. Nach der »Wende« war hochwertiges Holz zwar wieder verfügbar, doch auch hier war absehbar, dass es für eine reelle Chance auf dem neuen Markt ohne die bisherigen staatlichen Subventionsstrukturen schwer werden würde. Auch der Bereichsleiter Konsumgüter der Werft merkte in diesem Zusammenhang an:

69 Ebd. [Zeitstempel 10:27:38].

»Uns fehlen noch die Erfahrungen, besonders die Erfahrungen der freien Marktwirtschaft. Es beginnt mit der intensiven Marktforschung, es beginnt mit Sachen der Abrechnung, mit Steuersystem und so weiter [...]. Aber es wäre von unserem gesamten Kollektiv überlegenswert, nicht doch innerhalb relativ kurzer Zeit diesen Schritt zu machen und hiermit eine selbständige Einheit zu werden.«⁷⁰

In der Hoffnung, dass zumindest der Faltbootbau den Sprung in den freien Markt schaffen würde, so das Fazit der NDR-Reportage, produzierten die Mitarbeitenden der Falttür-Abteilung bereits Packtaschen für die neuen Boote.⁷¹ Sowohl die Beschäftigten als auch die Leiter der DDR-Schiffbaubranche hatten schließlich jahrzehntelang ihre Erfahrungen in der sozialistischen Wirtschaft gesammelt. Erwin Kleba, der spätere stellvertretende Kombinatdirektor, hatte beispielsweise mit Gründung der Werft in Warnemünde 1948 dort seinen beruflichen Weg als Rohrleger begonnen,⁷² Jürgen Begemann war zwar erst seit 1988 Generaldirektor des Kombinats Schiffbau, hatte aber nach seinem Abschluss als Diplomingenieur für Schiffsmaschinenbau in der maritimen DDR-Wirtschaft, darunter in der Deutschen Seereederei Rostock (DSR) und dem Kombinat Seeverkehr und Hafenwirtschaft, gearbeitet.⁷³

Tatsächlich herrschte jedoch insbesondere in der ersten Jahreshälfte 1990 eine völlige Ungewissheit darüber, wie es nach einer – spätestens mit dem Staatsvertrag vom Mai beschlossenen – Währungsunion weitergehen würde. Zwar hob der Vorsitzende des westdeutschen Verbandes für Schiffbau und Meerestechnik, Norbert Henke,⁷⁴ im Sommer 1990 warnend die wirtschaftlichen Anpassungsprobleme für den DDR-Schiff-

70 Ebd. [Zeitstempel 10:29:23].

71 Ebd. [Zeitstempel 10:30:14].

72 Vgl. Kleba: Berufsleben im ostdeutschen Schiffbau, S. 9.

73 Jansen: Entwicklung des ostdeutschen Schiffbaus, S. 192.

74 Nachdem Norbert Henke in den 1970er-Jahren im Management der HDW in Kiel vertreten war, stand er bis 1988 dem Vorstand der Bremer Vulkan AG (BV) vor. Anschließend leitete er den Verband für Schiffbau und Meerestechnik, gehörte aber weiter dem BV-Aufsichtsrat an, vgl. Ensser: Sensible Branchen, S. 100.

bau hervor, die jedoch in der Berichterstattung kaum Beachtung fänden.⁷⁵ Dabei betonte er neben den problematischen Altaufträgen die Hürden für das neuerdings gefragte marktwirtschaftliche Agieren der ostdeutschen Schiffbauer und folgerte:

»Sie können noch nicht hinreichend abschätzen, wieviel ein Schiff, das z. B. Ende 1992 zur Ablieferung ansteht, tatsächlich kosten wird. Sie haben insbesondere keine Kenntnis, auch keine Erfahrung, über die voraussichtliche Entwicklung der Lohn- und Materialkosten, sie können daher auch nicht, wie z. B. ihre bundesrepublikanischen Kollegen, bei Neuverhandlungen ihrer Kontrakte einen einigermaßen gesicherten Preis bilden.«⁷⁶

Der Verband für Schiffbau und Meerestechnik beurteilte demnach die Situation der Ost-Werften, wie auch schon die »Wochenberichte« des Bundeswirtschaftsministeriums festgestellt hatten, Ende August 1990 als »in höchstem Maße kritisch«.⁷⁷

Doch es wäre zu kurz gegriffen, würde man die komplexe Situation im Sommer 1990 mit einer Informationsdefizit allein aufseiten der ostdeutschen Akteure erklären. Anders als die meisten Beschäftigten in der Werftindustrie und den Zuliefererbetrieben gehörten einige Mitglieder der Leitungsebenen zu den sogenannten Reisekadern. Da diese elitäre Gruppe von DDR-Staatsangehörigen das Privileg besaß, auch ins »Nicht-sozialistische Ausland« zu reisen, um dort beispielsweise Schiffbauverträge abzuschließen, kannte sie die wirtschaftlichen Strukturen auf der anderen Seite des Eisernen Vorhangs entgegen westdeutscher Annahmen sehr wohl. Wie in anderen Industriekombinaten traf dies im Fall der Werften auf den Generaldirektor des Außenhandelsbetriebs (AHB) Schiffskommerz, Claus-Dieter Junge, zu. Dieser hatte im Laufe seiner Karriere vielfältige Auslandserfahrungen gesammelt. Ausgebildet zum Außenhandelskaufmann, war er nach abgeschlossener Promotion unter

75 StAB, 7,2121/1-1020, unfol., Einschätzung betr. DDR-Schiffbau von Norbert Henke, 31.8.1990, S. 1.

76 Ebd., S. 2.

77 Ebd.

anderem als Handelsattaché bei der Botschaft der DDR in Paris tätig.⁷⁸ Nicht unerstaunt stellten die Mitglieder des 1991 in Schwerin eingesetzten Parlamentarischen Untersuchungsausschusses⁷⁹ fest, dass Junge außerdem Ende der 1980er-Jahre eine Handelsgesellschaft auf den Kanaren leitete und mit Vertretern aus Ländern mit marktwirtschaftlichem System – auch die Bundesrepublik gehörte traditionell zu den Abnehmern ostdeutscher Waren – über Preise verhandelte. Junge wies in einem Interview darauf hin, er habe schon als »Chef-Verkäufer« des Kombinats vor 1989 versucht, die Unternehmen nach marktwirtschaftlichen Kriterien zu führen. Nach eigener Aussage habe diese Vorgehensweise zumindest als »suspekt« gelten können, da »wenn jemand von Portfolio, strategischer Unternehmensplanung oder Cash-flow gesprochen hat, dann war das schon ein wenig divergierend zum Perspektivenplan, zum Jahresplan und zum operativen Kassenplan. Wir haben versucht – das nehmen wir für uns in Anspruch -, eine vernünftige Geschäftspolitik zu machen.«⁸⁰ Auch der Vorsitzende des Parlamentarischen Untersuchungsausschusses, Rainer Beckmann (SPD), gelangte zu der Ansicht, dass Junge »durchaus ein Mann ist, der den Eindruck hinterläßt, daß er weiß wovon er spricht. Und [...] das Wirtschaftssystem in Westeuropa besser gekannt hat, als die meisten anderen hier bei uns und vielleicht auch beurteilen konnte, was auf uns zukommt«. Gerade vor diesem Hintergrund sei der Optimismus der Kombinatführung bei Eintritt in die Marktwirtschaft »schon sehr erstaunlich«, so Beckmann weiter.⁸¹

Trotz interner Versuche, marktwirtschaftliche Aspekte in die Betriebsführung mit einfließen zu lassen, handelte es sich bei dem plan-

78 Ebd.

79 Zum Parlamentarischen Untersuchungsausschuss (PUA) »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt« vgl. weiter unten in diesem Kapitel.

80 Wir wollten alle keine Märtyrer sein. Gespräch mit dem stellvertretenden Leiter des VEB Kombinats Schiffbau, Claus-Dieter Junge, in: Rheinischer Merkur vom 16.2.1990.

81 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1557, Bl. 1701, Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Peter-Klaus Wesoleck am 27.2.1992 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 31 des Protokolls.

wirtschaftlichen System mit seinen staatlich festgesetzten Preisen und Umrechnungskursen um einen berechenbaren Wirtschaftsraum. Während sich die Parteiführung der DDR hinsichtlich der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit zumindest nach außen hin als erfolgreich zu präsentieren versuchte, ließ sich die proklamierte Erfolgsbilanz des Schiffbaus nur auf den Vergleich mit anderen Ostblock-Staaten beziehen. Bisher vom Weltmarkt abgekoppelt, waren die Leistungen, die Produktivität und auch die Preise mit westlichen Schiffbauländern nicht zu vergleichen. Die Verantwortlichen in der DDR versuchten, die Konjunkturlage zu analysieren und daraus Handlungsstrategien, die den Zielvorgaben der Planwirtschaft entsprachen, abzuleiten. So berichtete der Schiffbau-Generaldirektor Begemann im September 1989 seinem Amtskollegen im VEB Kombinat Seeverkehr und Hafenwirtschaft, Artur Maul, von einer Beratung der Plankommission: »Gemäß der internationalen Marktlage [sei] für den NSW- [Nichtsozialistisches Wirtschaftsgebiet] Export die Mikrostruktur überarbeitet zur Erzielung höherer Valutaeinnahmen.« Zudem hätten die »Marktuntersuchungen« gezeigt, »daß für Vollcontainerschiffe in der Größenordnung von ca. 2000 Containerstellplätzen schlechtere Absatzbedingungen vorhanden [seien] als für Mehrzweckfrachtschiffe«. ⁸² Es ist anzunehmen, dass es vermutlich eine belastbare Kenntnis des Marktes insgesamt gab, wobei nach Maßgabe der Staatlichen Plankommission die Beschaffung von Devisen hier vorrangig war. Insgesamt kam dem Industriezweig Schiffbau mit seinem hohen Exportanteil daher eine herausgehobene volkswirtschaftliche Bedeutung zu. ⁸³ Die tatsächliche Wertschöpfung war zwar stets im negativen Bereich, jedoch wurden defizitäre Schiffbauverträge in der Regel von staatlichen Stellen ausgeglichen. Bis März 1990 habe es, so Begemann vor dem Parlamentarischen Untersuchungsausschuss, häufiger Aufträge gegeben, bei denen sogar die Mate-

82 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1561, Bl. 648f., hier Bl. 648, Schreiben von Begemann an den Generaldirektor des Kombinats Seeverkehr und Hafenwirtschaft, betr. Liefermöglichkeit von 3 Stück Vollcontainerschiffen mit insgesamt 6000 Containerstellplätzen, 4.9.1989.

83 Der Schiffbau machte allein neun Prozent des DDR-Exports in die Sowjetunion aus, vgl. Junge: Außenwirtschaftsbeziehungen, S. 31.

rialkosten höher als der Erlös lagen. So sei zum Beispiel der Schiffstyp »Äquator« mit einer Kostendeckung von höchstens 30 bis 40 Prozent verkauft worden, »trotzdem hat es die DDR gemacht, um ein paar Devisen zu bekommen. So war der Markt.«⁸⁴

Die eingangs erwähnten, unmittelbar vor der Währungsunion abgeschlossenen Schiffbauverträge vom Frühjahr und Frühsommer 1990 müssen vor diesem Erfahrungshintergrund betrachtet werden. Zum 1. Juni wurde das Kombinat in die Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG (DMS), umgewandelt. Mit dem Gesetz über den Außenwirtschafts-, Kapital- und Zahlungsverkehr, welches im Zuge der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion in Kraft trat, wurde das Monopol der Außenhandelsbetriebe⁸⁵ der DDR zum 1. Juli 1990 aufgehoben.⁸⁶ Nach Aussage des DMS-Vorstandsmitglieds, Albert Rupprecht, konnten die Schiffbaubetriebe in Erwartung dieser veränderten Bedingungen bereits ab März 1990 eigenständig Verträge aushandeln, sofern die Mutterkonzernleitung diesen zustimmte.⁸⁷ So erhielten die Peene-Werft und die Warnowwerft im März 1990 Großaufträge über den Bau von 14 Küstenmotorschiffen bzw. drei Containerschiffen von verschiedenen westdeutschen Reedern. Im Juni folgten weitere Vertragsabschlüsse mit der

84 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1557, Bl. 221, Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Jürgen Begemann am 5.12.1991 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, hier S. 47 des Protokolls; zu den planwirtschaftlichen Bilanzierungen vgl. auch LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1561, Bl. 755–797, Geschäfts- und Rechenschaftsbericht über die Wirtschaftstätigkeit des VEB Kombinat Schiffbau Rostock im Planjahr 1988, sowie LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1561, Bl. 832–852, VEB Kombinat Schiffbau Rostock, Geschäftsbericht 1989.

85 Zum Außenhandelsmonopol des Kombinats Schiffbau vgl. LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1549, Bl. 4270–4279, hier Bl. 4277, Statut des VEB Kombinat Schiffbau, § 6 Absatz 8, 1.1.1989.

86 Vgl. Gesetzblatt der Deutschen Demokratischen Republik, Teil I, Nr. 39, Gesetz über den Außenwirtschafts-, Kapital- und Zahlungsverkehr vom 28.6.1990, S. 515–524.

87 Vgl. LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1561, Bl. 601–606, hier Bl. 605, Schreiben von Dr. Rupprecht an den Parlamentarischen Untersuchungsausschuss, betr. Zeugenaussage vor dem Untersuchungsausschuss am 30.10.1991, Antwort auf die Schreiben vom 21.11.1991 und 17.1.1991, 31.1.1992.

Neptunwerft sowie der Roßlauer Schiffswerft über sieben Feedercontainerschiffe bzw. 15 Küstenmotorschiffe mit westdeutschen Unternehmern. Die Volkswerft kontrahierte im Juni Verträge über zwölf Fischfangfabrikschiffe mit der Sowjetunion.⁸⁸

Diese in der ersten Hälfte des Jahres 1990 abgeschlossenen Verträge erwiesen sich (spätestens) nach dem 1. Juli 1990, also nach Einführung der D-Mark, als enorme Verlustbringer und waren Anlass für weitreichende Spekulationen über ihr rechtmäßiges Zustandekommen.⁸⁹ Aus diesem Grund wurde 1991 in Schwerin ein Parlamentarischer Untersuchungsausschuss unter dem Titel »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt« eingesetzt, der die Hintergründe dieser sogenannten Ultimoerträge aufklären sollte. Nachdem der Landtag von Mecklenburg-Vorpommern die gesetzlichen Grundlagen dafür erarbeitet hatte, fand die konstituierende Sitzung am 16. Mai 1991 im Landtag in Schwerin statt.⁹⁰

Die Verfahrensakten geben darüber Aufschluss, wie die maßgeblichen Entscheidungsträger die Vertragsabschlusspraxis beurteilten bzw. rechtfertigten und welche Gründe für eventuelles Fehlverhalten gemacht werden konnten. Nicht selten wurde den ostdeutschen Schiffbauern eine fehlende Marktkenntnis unterstellt. »Ja, hart ausgedrückt sage ich, die hatten im Frühjahr 1990 noch Schwierigkeiten überhaupt richtig kalkulieren zu können. Das ist kein Vorwurf, sondern das war so«, sagte

88 Vgl. LHAS, 8.51-1 Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 3391, unfol., Bericht zur Situation der Schiffbauindustrie in Mecklenburg-Vorpommern der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), Dezember 1990, S. 21.

89 Vgl. Lehment: Auf Werften lief manches kriminell, in: Ostsee-Zeitung vom 18.2.1991.

90 Vgl. Landtag Mecklenburg-Vorpommern, 1. Wahlperiode, Antrag der SPD-Fraktion zur Einsetzung eines Parlamentarischen Untersuchungsausschusses, Drucksache 1/213 (neu) vom 21.3.1991; LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1553, Protokoll über die konstituierende und 1. Sitzung des Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt« am 16.5.1991, Bl. 3189–3194. Der Untersuchungsauftrag bezog sich neben der Untersuchung der sogenannten Ultimoerträge, welche Schiffbauaufträge für die ostdeutschen Werften zum Gegenstand hatten, auch auf die Vergabepraxis der DSR an westdeutsche Werften.

Norbert Henke vor dem Ausschuss aus, der zu dem Zeitpunkt Vorsitzender des Verbandes für Schiffbau und Meerestechnik war.⁹¹

Die Konditionen der Vertragsabschlüsse wurden von den einen scharf kritisiert, von den anderen verteidigt. Die Intentionen der Vertragsschließenden waren dabei sehr unterschiedlich gewesen. Jürgen Begemann ging es bei den kontrahierten Neubaufträgen nach eigener Aussage vor allem um die »Sicherung des Überlebens der Werften«. Wegen der bis dato weitreichenden Abhängigkeit vom Markt der Sowjetunion wollte das Kombinat bzw. die DMS mit den Verträgen mit westdeutschen Abnehmern ein weiteres »Standbein« aufbauen. Da man zum damaligen Zeitpunkt bereits vorhersehen konnte, dass der sowjetische Markt eventuell zusammenbrechen würde, seien die West-Aufträge existenziell gewesen. Insbesondere die Werft in Roßlau hatte zuvor ausschließlich für die UdSSR und das Kombinat Binnenschiffahrt der DDR produziert. Für die Peene-Werft in Wolgast, seit ihrer Gründung vornehmlich Rüstungsbetrieb, waren die nun akquirierten zivilen Verträge besonders wichtig. Diese beiden Werften hätten ohne diese Aufträge schlechte Aussichten auf dem freien Markt gehabt, so Begemanns Einschätzung. Die Produktion von Küstenmotorschiffen sei Neuland gewesen, »wo wir in der Vergangenheit auch keine Erfahrung hatten«, aber man sei »in einer Zwangssituation« gewesen. Auch dass sich die Bedingungen mit der Währungsumstellung ändern würden, sei ihm im Juni klar gewesen. Mit einem Subventionsbedarf von 20 bis 25 Prozent seien es trotzdem »die besten Verträge, die je abgeschlossen worden sind«, denn damit bewegten sie sich seiner Einschätzung nach »im Rahmen der europäischen Subventionsgrenzen«.⁹²

91 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1558, Bl. 1611, Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Norbert Henke am 6.3.1992 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 13 des Protokolls.

92 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1557, Bl. 179 u. 209f., Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Jürgen Begemann am 5.12.1991 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 5 u. 35f. des Protokolls; zur Höhe der europäischen Beihilfegrenzen vgl. Kapitel I.2 (Erwartungsmoment Subventionspolitik).

Auch andere ostdeutsche Schiffbauer betonten in ihren Aussagen, ihres Erachtens Verträge nach marktwirtschaftlichen Kriterien ausgehandelt zu haben. Bei der Kostenkalkulation seien dabei auch Subventionen einbezogen worden, mit denen man durchaus bereits rechnete. Bei der Höhe der einkalkulierten Hilfen hätten sich die Verantwortlichen unter anderem an den in der westdeutschen Werftindustrie üblichen Subventionszahlungen orientiert. Claus-Dieter Junge sagte hierzu vor dem Untersuchungsausschuss, er sei der Meinung, dass es notwendig gewesen sei, die Verträge abzuschließen: »[w]ir hatten eine Situation, und ich habe sie hautnah miterlebt, daß wir uns tatsächlich gefragt haben, wenn wir jetzt nicht etwas tun, geht alles [...] den Bach runter. Die Werftleiter haben uns bedrängt und haben gesagt, Mensch schafft Aufträge ran, nach dem Motto koste es, was es wolle.«⁹³

Auf der anderen Seite hatten die westdeutschen Reeder in der Situation die Chance auf günstige Schiffe erkannt. So gaben Entscheidungsträger vor dem Untersuchungsausschuss den günstigen Baupreis als einen Grund für die Auftragsvergabe an ostdeutsche Werften an. Einer der westdeutschen Auftraggeber äußerte sich darüber hinaus positiv über die Qualität der Roßlauer Schiffe. Der zustande gekommene Preis sei in mehreren Besprechungen seit April 1990 mit den Direktoren der Werft verhandelt worden.⁹⁴

Unklar blieb, welchen Marktwert die ostdeutschen Schiffe in der marktwirtschaftlichen Praxis hatten, da sie noch nach planwirtschaftlichen Kriterien, also nach dem alten, staatlich festgelegten Verrechnungssystem für Valutaerinnahmen aus Exporten, hergestellt und verkauft wurden. Zugespitzt formulierte es der Hamburger Journalist, Jürgen Dobert,

93 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1557, Bl. 280, Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Claus-Dieter Junge am 14.11.1991 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 16 des Protokolls.

94 Vgl. LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1557, Bl. 156, Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Werner Bockstiegel am 9.1.1992 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 7 des Protokolls.

der den Transformationsprozess des ostdeutschen Schiffbaus berichtend begleitete und kommentierte, so:

»Was im ehemaligen DDR-Schiffbau ein Marktpreis war – wenn es ihn überhaupt gab – ist nicht einfach zu definieren und noch schwerer zu beurteilen. [...] Ein Land, in dem es keine betriebswirtschaftliche Rechnung gibt, in dem selbst die tatsächlichen Herstellungskosten unbekannt sind [...]. Marktpreise waren es insofern trotzdem, als daß die Reeder in der Regel keineswegs bereit gewesen wären, für die Neubauten aus der DDR mehr zu bezahlen.«⁹⁵

Ob es sich bei den Verträgen, die im ersten Halbjahr 1990 abgeschlossen wurden, um marktorientierte handelte, lag demnach im Ermessensspielraum der Vertragspartner. Norbert Henke beispielsweise war der Meinung, dass die ausgehandelten Konditionen einiger »Ultimoverträge« auch in der westdeutschen Branche durchaus nicht ungewöhnlich waren:

»Da ist natürlich das Wort gegangen, da wollen einige ein Schnäppchen machen. Ich will mich zu den einzelnen Bestellern hier nicht auslassen, aber das unterstelle ich schon, daß die Abschlüsse nicht ungünstig waren, die ich im einzelnen nicht kenne. Während ich einen Teil, einen Teil der Juni-Aufträge, jedenfalls die Aufträge, die um einen Wert um die 27 Mio DM abgeschlossen worden sind, würde ich als in etwa dem Marktpreis oder annähernd dem Marktpreis entsprechend bezeichnen. Aber ich sage Ihnen noch etwas, das soll man auch mal deutlich sagen, ich habe in meiner Praxis als Werftchef schon oftmals Verlustaufträge abgeschlossen und ich halte das nicht nur für vertretbar, sondern auch manchmal für notwendig.«⁹⁶

95 Jürgen Dobert: Ostdeutsche Werften. So ungewöhnlich war die Preisgestaltung nicht, in: Schiff & Hafen/Seewirtschaft (1991) 5, S. 21–27, hier S. 23. Als Gründe für die niedrigen Preise von Schiffen aus der DDR nennt Dobert: »Ein DDR-Schiffbauprodukt war in seinem Wert eingeschränkt. Zwar hervorragende Verarbeitung und Qualität, aber sämtliche Zulieferungen – das war Bedingung – kamen aus der DDR. Das konnte z. B. erhebliche Ersatzteilprobleme für den späteren Verlauf bedeuten.« Ebd.

96 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1558, Bl. 1615, Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Norbert Henke am 6.3.1992 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 17 des Protokolls.

Doch das Problematische an den Verträgen war nicht nur die bereits im Preis angelegte Kostenunterdeckung, sondern vielmehr der Zeitpunkt, zu dem sie abgeschlossen worden waren. Mit der deutschen Vereinigung im Blick hätten die Vertragschließenden den im Einigungsvertrag geregelten Artikel über die noch zu DDR-Zeiten abgeschlossenen Verträge so interpretiert, dass für sie eine Art »Bestandschutz«⁹⁷ gelte, unterstellte später beispielsweise der Vorsitzende des Parlamentarischen Untersuchungsausschusses: »[D.]h. Sie mußten ja davon ausgehen oder die Herren Reeder mußten davon ausgehen, daß die Schiffe, die sie bei uns bestellt haben, daß sie die auch erhalten werden, egal zu welchen Konditionen sie ausgehandelt werden.«⁹⁸ Für die Märzaufträge kann das nur bedingt gelten, da zu diesem Zeitpunkt der Umstellungskurs der Währung noch nicht absehbar war. Doch auch für diese kamen verschärfend andere exogene Faktoren hinzu, die vor allem die älteren Verträge aus den Jahren 1987 bis 1989 in eine noch schlechtere Kosten-Erlös-Relation rückten. Die Umwälzungen in der DDR fanden zu einer Zeit statt, als in Erwartung eines prognostizierten Nachfrageaufschwungs die Schiffbaupreise anzogen. Darüber hinaus verlor gleichzeitig der Dollar an Wert, was sich bei langjährigen Bauvorhaben wie großen Schiffen besonders negativ auswirkte. So ergab sich nach der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion zum 1. Juli 1990 eine Kostendeckung zwischen 28 und 50 Prozent bei den »Vorwende«-Aufträgen und eine Kostendeckung von immerhin 75 Prozent

97 Gemeint ist hiermit der in Art. 29, Abs. 1 des Einigungsvertrages genannte »Vertrauensschutz«, vgl. BArch Berlin, DC 20/6010, Einigungsvertrag (Vertrag zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Deutschen Demokratischen Republik über die Herstellung der Einheit Deutschlands) vom 31.8.1990, Kapitel VI, Artikel 29; eine fast wortgleiche Regelung war bereits im Vertrag über die Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion vom Mai 1990 festgehalten worden, vgl. Gesetzblatt der Deutschen Demokratischen Republik, Teil I (1990) Nr. 34, Vertrag über die Schaffung einer Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion zwischen der Deutschen Demokratischen Republik und der Bundesrepublik Deutschland vom 18. Mai 1990, S. 331–356, hier S. 337.

98 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1557, Bl. 283, Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Claus-Dieter Junge am 14.11.1991 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 19 des Protokolls.

bei den Verträgen aus dem ersten Halbjahr 1990 und daraus resultierend eine dramatische finanzielle Lage des ehemaligen Kombinats Schiffbau, der DMS AG.⁹⁹

Die abschließende Bewertung der »Ultimoverträge« blieb jedoch letzten Endes Auslegungssache. So stellte der Parlamentarische Untersuchungsausschuss in seinem Zwischenbericht Anfang 1993 fest, »daß es aus Sicht der ostdeutschen Werftbetriebe beim Abschluß der ›Ultimoverträge‹ in allererster Linie darum ging, durch Vertragsabschlüsse jedweder Art zu beinahe jedem Preis Arbeitsplätze zu sichern«. Dabei hätten »[m]ehrere Zeugen dem Ausschuß gegenüber auf sehr eindrucksvolle Weise dargestellt, unter welchem psychischem Druck sie sich befunden haben, wenn sie von einer Akquisitionsreise aus dem Westen zurückgekehrt sind und vor den Werftarbeitern über Erfolg oder Mißerfolg ihrer Bemühungen Rechenschaft ablegen mußten.«¹⁰⁰ Darüber hinaus musste der Untersuchungsausschuss eingestehen, dass bis zum Schluss »keine Klarheit« darüber zu gewinnen war, »warum keiner der ehemaligen Manager des DDR-Schiffbaus, die zunächst auch für die Betriebe der DMS Verantwortung trugen, den Verschuldungsgrad des Unternehmens von über 90 Prozent zu keinem Zeitpunkt der Öffentlichkeit korrekt angegeben« hat, und gelangte so zu folgendem Ergebnis: »Offenbar war den damals verantwortlichen Managern die miserable Situation der ostdeutschen Werften zu keinem Zeitpunkt in vollem Umfang bewusst.«¹⁰¹

In der Befragung von Peter-Klaus Wesoleck, der als Vertreter des AHB Schiffskommerz unter anderem an den Vertragsverhandlungen

99 Vgl. Dobert: Ostdeutsche Werften, S. 23f. u. 27.

100 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, 1. Wahlperiode, 68. Sitzung am 21. Januar 1993, Berichterstattung Rainer Beckmanns betr. Zwischenbericht des Parlamentarischen Untersuchungsausschusses »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt« (Drucksache 1/2700), S. 3917–3920, hier S. 3919.

101 Ebd.; der Verschuldungsgrad von 95,2 Prozent zum 1.7. bzw. 31.12.1990 ist erst im Auftrag des PUA durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft im Februar 1992 ermittelt worden, vgl. LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1546, unfol., Bericht über den Stand der Verschuldung der Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG und ihrer Werften zum 1. Juli 1990 der HTU Hanseatische Treuhand-Union GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, S. 10.

mit westdeutschen Reedereien beteiligt war, kam es zu folgendem aufschlussreichen Dialog zwischen ihm und dem Ausschussvorsitzenden Beckmann:

»W[esoleck]: Also für mich war die Motivation [...] dafür zu sorgen, daß die Werft Beschäftigung hat.

V[orsitzender]: Naja, Beschäftigung muß ja immer irgendwie kostendeckend sein. [...]

W: Na gut, aber wenn ich die Verantwortung für eine Werft habe als Geschäftsführer, dann muß ich doch einschätzen können, kann ich das Geschäft machen oder kann ich das Geschäft nicht machen. Die Geschäftsführung der Werft hat gesagt, wir haben vor, die organisatorischen Veränderungen im Betrieb durchzuführen und wir gehen davon aus, daß sich soviel ändern wird, daß wir also letztlich mit den Subventionen auskommen werden. Davon bin ich auch ausgegangen.

V: Also diese Hoffnung hat bestanden, daß in so kurzer Zeit das alles aufgefangen werden kann, ja?

W: Ja, und es ist ja auch von der Geschäftsführung mehrfach betont worden, [...] Ja aber es ist doch so, sie hatten doch so viele Institutionen in den Betrieben, die Geld gekostet haben, auf die man danach verzichten konnte. Das hat doch schon enorme Einsparungen gebracht.

V: Also, Sie würden zu der Auffassung neigen, Herr Wesoleck, daß man zu der Zeit, als man diese Verträge gemacht hat, einer erheblichen Fehlentscheidung unterlegen war. Daß man die Entwicklung falsch, unrealistisch eingeschätzt hat, in Unkenntnis der auf uns zukommenden Probleme?

W: Ja, das hat man zweifelsohne.«¹⁰²

Hier zeigt sich, wie verbreitet im ersten Halbjahr 1990 die Annahme war, volle Auftragsbücher würden den Fortbestand des ostdeutschen Schiffbaus nach dem Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft sichern. Sie wick der Erkenntnis, dass der Auftragsbestand unter den veränderten äußeren Umständen als ein sehr unsicheres Polster gelte musste. Die

102 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1557, Bl. 1700 f., Wortprotokoll der Zeugenvernehmung von Peter-Klaus Wesoleck am 27.2.1992 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 30 f. des Protokolls.

Schwierigkeiten waren zumindest branchenintern bekannt, wurden aber teilweise fehlgedeutet und schienen vor allem in der öffentlichen Kommunikation in den Hintergrund zu rücken. Auf die Frage im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss, wie seine Reederei so kurz vor der Währungsunion davon hätte ausgehen können, dass die Roßlauer Schiffswerft ein stabiler Vertragspartner sei, antwortete einer der westdeutschen Reeder: »Zum Schiffbau gehört auch Hoffen und Glauben. Und das ist ein weiter Bereich. Die Schiffe sollten ja dann auch erst 1992 abgeliefert werden und insofern sahen wir da in der Anfangsphase kein Risiko.«¹⁰³

Aus Sicht des damaligen Wirtschaftsministers von Mecklenburg-Vorpommern, Conrad-Michael Lehment (FDP), war es das »Ideengut von gestern«, das einer Sanierung der Betriebe im Weg stand. Anstelle von »Generaldirektor« jetzt »Manager« zu sagen, bedeute noch lange nicht, den Kahn des Kombinati Schiffbau durch den schweren Sturm des Umbruchs von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft steuern zu können.¹⁰⁴

Wissenstransfer

Während die DDR-Schiffbauer im ersten Halbjahr von 1990 versuchten, ihren Auftragsbestand mit neuen Akquisitionen zu sichern, und auf diese Weise hofften, in der Marktwirtschaft überleben zu können, begannen auch westdeutsche Akteure entsprechende Weichenstellungen für eine Zeit nach der »Wende« vorzunehmen. Für diese spielte dabei das (vermeintlich) mangelnde marktwirtschaftliche Wissen ostdeutscher Wirtschaftsakteure eine zentrale Rolle. Nachdem Bundeskanzler Helmut Kohl und DDR-Ministerpräsident Hans Modrow am 20. Dezember 1989 sowie

103 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1557, Bl. 9, Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Günter Kordts am 13.2.1992 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, hier S. 9 des Protokolls.

104 »Zuviel Ideengut von gestern«. Spiegel-Interview mit Conrad-Michael Lehment über alte Seilschaften in den Betrieben der ehemaligen DDR, in: Der Spiegel 27/1991, S. 93 u. 95.

kurze Zeit später, am 16. Januar 1990, Bundeswirtschaftsminister Helmut Haussmann (FDP) und Wirtschaftsministerin der DDR Christa Luft sowie DDR-Außenhandelsminister Gerhard Beil übereingekommen waren, dass eine Förderung der wirtschaftlichen und industriellen Zusammenarbeit beider Staaten notwendig sei, um der DDR den Weg in eine produktivere und international ausgerichtete Volkswirtschaft zu ebnen, beschäftigte sich die Bundesregierung verstärkt mit der Frage, welche Unterstützung auch konkret auf dem Gebiet des Managements benötigt würde.¹⁰⁵ Im Bundeswirtschaftsministerium sowie dem Bundeskanzleramt war man der Auffassung, dass »[d]ie in der DDR bestehenden Mängel in moderner Unternehmensführung, Rechnungswesen, Marketing usw.« verstärkt durch »Beratungs-, Schulungs- und Ausbildungsleistungen« unter Aufstockung des Bundeshaushalts bekämpft werden sollten. Um die großen und trägen Kombinate auf eine Annäherung an das westdeutsche Wirtschaftssystem vorzubereiten, böten sich somit neben Universitätsseminaren und einem Rationalisierungskuratorium auch Unternehmensberatungen an.¹⁰⁶ Dabei ist die Rolle, die westdeutsche Berater im Umwälzungsprozess der DDR einnahmen, nicht zu unterschätzen. Bereits in der Frühphase der Transformation erschlossen sich zahlreiche Unternehmensberater das neue, lukrative Geschäftsfeld jenseits der Elbe, da hier ein enormer Bedarf an marktwirtschaftlicher Expertise festgestellt wurde.¹⁰⁷

Unter der Prämisse, dem »riesigen Informationsdefizit« der wirtschaftlichen Akteure in der DDR entgegenwirken zu wollen, empfahl sich

105 Vgl. Gemeinsame Mitteilung über die Gespräche des Bundeskanzlers mit dem Ministerpräsidenten der DDR in Dresden, in: Bulletin der Bundesregierung 148/1989 vom 20.12.1989, <https://www.bundesregierung.de/breg-de/service/bulletin/gemeinsame-mitteilung-ueber-die-gespraechе-des-bundeskanzlers-mit-dem-ministerpraesidenten-der-ddr-in-dresden-790794> (Zugriff am 27.4.2023); vgl. auch BArch Koblenz, B 102/331344, unfol., Ergebnisvermerk, betr. Gespräch BM Dr. Haussmann mit Frau Minister Prof. Luft am 16.1.1990 im BMWi, vom 16.1.1990.

106 BArch Koblenz, B 102/331344, unfol., Vermerk von Homann an Haussmann, Gesprächsführungsvorschlag für die Leitung der ersten Sitzung der Gemeinsamen Kommission zur weiteren Vertiefung der wirtschaftlichen Beziehungen am 23.1.1990 im Ministerium für Außenwirtschaft, Ostberlin, 19.1.1990, S. 9.

107 Zu der Thematik Unternehmensberater und Wirtschaftsprüfer vgl. Böick: Berater.

kurz vor dem Jahreswechsel 1989/90 die westdeutsche Unternehmensberatung Kienbaum Unternehmensberatung GmbH in einem Schreiben an Bundesminister Haussmann für eine Mitarbeit an den bevorstehenden Aufgaben. Die Verfasser des Angebots vertraten die Meinung, dass »trotz aller unbestreitbaren Erfolge auf dem Feld wirtschaftlicher Zusammenarbeit [...] die gegenwärtige Euphorie vor allem durch ein riesiges Informationsdefizit der potentiell Beteiligten gekennzeichnet« sei. Das Unternehmen wolle Workshops organisieren und dabei die Rolle eines Moderators und nicht die eines Lehrers einnehmen, denn »[s]o kann es den Kombinat (unter Einbeziehung westlicher Erfahrungen) gelingen, ihre Probleme und Veränderungserwartungen genau zu formulieren«. Auf diese Weise ergebe sich zudem auch ein »Wissenszuwachs für uns im Westen als Ergebnis solcher Workshops, um anschließend Vorschläge für konkrete Unterstützungsleistungen und Kooperationen machen zu können«.¹⁰⁸

In einem Schreiben an Bundeskanzler Kohl formulierte auch der Präsident des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie, Günther Herion, die Idee einer »Beratergruppe« für die DDR. Diese habe sich in einem Gedankenaustausch über die Umbrüche in der DDR mit Staatssekretär Otto Schlecht entwickelt. Er führte aus:

»In einer solchen Organisation sollten Experten aller Wirtschaftszweige ihren Rat und ihre berufliche Fachkompetenz einbringen können. Gesellschaftliche, wirtschaftspolitische und betriebliche Veränderungen sowie die Schaffung neuer Rahmenbedingungen für eine nach Gesetzen der sozialen Marktwirtschaft tätige Wirtschaft der DDR sollten von diesem Gremium beratend begleitet werden. Solche erfahrenen Repräsentanten aller Wirtschaftszweige, die bereits aus dem Berufsleben ausgeschieden sind, könnten durch diese »menschliche Brücke« eine ideale Ergänzung zu politischen sowie firmenspezifischen Interessen darstellen.«¹⁰⁹

108 BArch Koblenz, B 102/368167, unfol., Schreiben der Kienbaum Unternehmensberatung GmbH an Bundeswirtschaftsminister Haussmann, betr. Managementunterstützung für DDR-Kombinate, vom 28.12.1989.

109 BArch Koblenz, B 102/331344, unfol., Schreiben Günther Herion, Präsident des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie, an Bundeskanzler Helmut Kohl vom 18.12.1989.

Durch eine Auswahl bereits aus dem aktiven Berufsleben ausgeschiedener Fachleute sollte Konflikten im Zusammenhang mit westdeutschen Unternehmen und deren Interessen und, so Herion weiter, insbesondere der drohenden Kritik an einem »Ausverkauf der DDR« entgegengewirkt werden. Er selbst erklärte sich bereit, »nach [s]einem Ausscheiden als Präsident des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie e.V. am 31. Dezember 1989 hieran aktiv mitzuwirken«. ¹¹⁰ Im Antwortschreiben begrüßte Kanzleramtsminister Rudolf Seiters im Namen des Bundeskanzleramts die »hohe Resonanz« und Mitwirkungsbereitschaft zahlreicher westdeutscher Akteure im Zusammenhang mit den Umbrüchen in der DDR. Ob ein wie von Herion vorgeschlagenes Gremium ins Leben gerufen werde, hänge jedoch »in erster Linie an der Regierung der DDR, einen entsprechenden Wunsch zu äußern«. Dennoch werde dieser Vorschlag an den von Wirtschaftsminister Haussmann geleiteten »Arbeitskreis zur Koordinierung aller Arbeiten im Hinblick auf die Unterstützung der DDR« weitergegeben. ¹¹¹

Im Verlauf des Frühjahres 1990 wurde das Anliegen der Bundesregierung, den wirtschaftlichen Umwälzungsprozess durch gegenseitigen Wissenstransfer zu stützen, bei Treffen zwischen Vertretern beider Wirtschaftsministerien weiter vorangetrieben. Nach Ansicht des Bundesministeriums für Wirtschaft werde »[d]as Tempo der Einstellung der Wirtschaft der DDR auf die Bedingungen der sozialen Marktwirtschaft [...] maßgeblich davon bestimmt [werden], [wie es gelänge], den reichen Erfahrungsschatz des BMWi dafür zu nutzen und mit den in der DDR vorhandenen Kenntnissen über die konkrete wirtschaftliche Situation zu verbinden«. ¹¹²

110 Ebd.

111 BArch Koblenz, B 102/331344, unfol., Schreiben Rudolf Seiters, Bundeskanzleramt, an Günther Herion, Präsident des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie vom 9.1.1990.

112 BArch Koblenz, B 102/376378, unfol., Vermerk vom 17.5.1990, betr. Konzeption zur Zusammenarbeit zwischen dem Bundesministerium für Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland und dem Ministerium für Wirtschaft der DDR vom 17.5.1990.

So sollte einerseits das marktwirtschaftliche Know-how in die DDR exportiert werden, während andererseits die wirtschaftspolitischen Akteure der DDR als Experten für Zahlen und Bilanzen der ehemals volkseigenen Betriebe herangezogen werden sollten. Die Grundlage dazu bildete nach Ansicht des Bundeswirtschaftsministeriums die »große Bereitschaft zu Kontakten und Kooperationen auf Unternehmens-, Kammer- bzw. Verbandsebene«. ¹¹³ Für die Planung der nächsten konkreten Schritte wurden weitere Treffen im Mai 1990 anberaumt, die zwischen dem Minister für Wirtschaft der DDR, Gerhard Pohl, und dem Bundesminister für Wirtschaft, Helmut Haussmann, sowie Staatssekretären und Abteilungsleitern die entstehenden Fragestellungen bearbeiten sollten. ¹¹⁴

Noch im Oktober 1990, so geht aus einem Gesprächsführungsvorschlag zum Thema Investitionsförderung für ein angesetztes Treffens des Bundeskanzlers mit Vertretern der deutschen Wirtschaft hervor, wurde als besondere Schwierigkeit der Transformation auf das fehlende Know-how verwiesen. Mit Verweis auf »Einstellungen und Wissensstand in der Bevölkerung« war nach Ansicht des BMWi »Hilfestellung von außen« wegen »mangelnde[r] Initiative und Entscheidungsfreude« erforderlich. ¹¹⁵ Trotz aller Schwierigkeiten rechnete das Bundeswirtschaftsministerium damit, dass die ostdeutsche Wirtschaft nach einer »Talsohle« bereits im Laufe des folgenden Jahres »Fahrt aufnehmen« werde: »Glänzende Konjunkturlage in 11 alten Bundesländern strahlt auf neue Bundesländer aus und empfängt gleichzeitig wichtige Impulse von dort.« ¹¹⁶

113 BArch Koblenz, B 102/368167, unfol., BMWi-Vermerk betr. Wirtschaftliche Zusammenarbeit mit der DDR im Bereich der mittelständischen Wirtschaft vom 5.12.1989.

114 Vgl. BArch Koblenz, B 102/376378, unfol., Vermerk vom 17.5.1990, betr. Konzeption zur Zusammenarbeit zwischen dem Bundesministerium für Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland und dem Ministerium für Wirtschaft der DDR vom 17.5.1990.

115 BArch Koblenz, B 102/394348, unfol., Vermerk betr. 3. Gespräch des Bundeskanzlers mit Vertretern der deutschen Wirtschaft über ihr Engagement in den neuen Bundesländern, hier: Gesprächsführungsvorschlag zum Thema »Investitionsförderung«, vom 5.10.1990, S. 1 des Dokuments.

116 Ebd., S. 3f. des Dokuments.

2. »Gestärkter gesamtdeutscher Schiffbau«? Die Werftindustrie zwischen Kooperation und Konkurrenz

Kooperationsbestrebungen

Die Einschätzung der unterschiedlichen Kombinate bzw. Wirtschaftszweige darüber, wie ihre Ausgangslage zu bewerten und ihr Potenzial einer Eingliederung in ein (bald) gesamtdeutsches Wirtschaftssystem einzuschätzen sei, divergierten in der Übergangsphase zwischen einer im Raum stehenden Währungsunion und der deutsch-deutschen Vereinigung erheblich. Auf einer Konferenz der Wirtschaftsminister und -senatoren der westdeutschen Bundesländer zu Beginn des Jahres 1990 wurde auf Aussagen von DDR-Wirtschaftsministerin Luft hingewiesen, die sie im Vorfeld der Veranstaltung bei verschiedenen anderen Gelegenheiten getroffen habe.¹¹⁷ Luft zufolge

»sei man sich darüber im klaren, daß der Industriesektor der Kombinate einer sehr differenzierten Betrachtung bedürfe. Kombinate, die erfolgreich auf dem Weltmarkt mit Unternehmen ähnlicher Größenordnung konkurrierten und auch entsprechend wettbewerbsfähig seien [...], seien sicher anders zu betrachten als solche, [...] die auch nur auf einem regionalen Markt operierten.«¹¹⁸

Angesteckt von hohen Erwartungen der ostdeutschen Schiffbauer selbst, die unter anderem auf ihre internationalen Auftraggeber verwiesen, berichteten sowohl ost- als auch westdeutsche Medien wie beflügelt von

117 Gemeint ist die Konferenz der Wirtschaftsminister und -senatoren am 22.1.1990, verwiesen wird hier z. B. auf ein Expertengespräch am 13./14.1.1990 in Berlin-Rahnsdorf und auf den Jahresempfang der Industrie- und Handelskammer in Düsseldorf am 16.1.1990, vgl. BArch Koblenz, B 102/331087, unfol., Vermerk über die Wirtschaftsministerkonferenz am 22.1.1990 in Bonn, verfasst von Dr. Oberthür, 30.1.1990, hier S. 6f.

118 BArch Koblenz, B 102/331087, unfol., Vermerk über die Wirtschaftsministerkonferenz am 22.1.1990 in Bonn, verfasst von Dr. Oberthür, 30.1.1990, hier S. 6f.

einer umgreifenden Aufbruchsstimmung, ab Frühjahr 1990 zunehmend von einem »Riesen-Potential« für die Werften. Dies war bezogen auf eine zukünftig gesamtdeutsche Werftindustrie und eine mögliche, günstigere Neupositionierung auf dem globalen Markt. Die DDR-Schiffbaubetriebe müssten zwar ihren planwirtschaftlichen »Ballast« abwerfen, und zudem sei die Umstrukturierung nur zu bewältigen, »wenn wirklich alle an einem Strang ziehen«. Jedoch erwachse, trotz hoher erwarteter Kosten für Sozialpläne und Altlasten, eine »große Chance«, sich als gesamtdeutsche Schiffbauindustrie vor allem gegen die asiatische Konkurrenz behaupten zu können.¹¹⁹ Gleichzeitig verfestigte sich in der öffentlichen Berichterstattung die Grundannahme, dass mit der deutschen Vereinigung, deren Weg seit den Volkskammerwahlen in der DDR im März 1990 vorgezeichnet war, die Tonnage-Kapazitäten der ost- und westdeutschen Werften schlichtweg als Ganzes zusammengerechnet werden könnten. Denn zusammengefasst zu einem gesamtdeutschen Schiffbau würden diese entsprechend ungleich größer und dadurch die Positionierung auf dem Markt verbessert. Die *Nordsee-Zeitung* zitierte Begemann, der auf einer deutsch-deutschen Pressekonferenz im Rahmen der Fachmesse der maritimen Wirtschaft SMM in Hamburg darüber berichtete, wie auf diese Weise auch der Weltmarktanteil insgesamt steige: »Rechnet man die im vergangenen Jahr von den Werften abgelieferte Tonnage zusammen, dann würde der bundesdeutsche Schiffbau auf Platz 8 in der Weltrangliste kommen, während die DDR den Platz 10 erreicht. Zusammen [...] käme man hinter Japan und Korea auf den dritten Platz.«¹²⁰

Die seit Beginn des Jahres vorherrschende positive Grundhaltung der Branche richtete ihr Hauptaugenmerk somit zunehmend auf weitreichende Kooperationen, um dem Ziel eines gestärkten gesamtdeutschen Schiffbaus näherzukommen. Die bundesdeutschen Wirtschaftsminister

119 Große Chance für den Schiffbau, in: Hamburger Abendblatt vom 28.9.1990.

120 Mit DDR gestärkter Schiffbau, in: Nordsee-Zeitung vom 26.4.1990; noch im November desselben Jahres berichtete *Die Welt* anlässlich einer »Woge neuer Aufträge«, dass der deutsche Schiffbau durch die »Erweiterung« um die DDR-Werften auf den dritten Platz weltweit vorrücke: Deutscher Schiffbau rückt weltweit auf Platz drei vor, in: Die Welt vom 1.10.1990.

und -senatoren hatten bereits im Dezember 1989 »ihren Willen bekundet, einen eigenständigen Beitrag zur Förderung deutsch-deutscher Wirtschaftsbeziehungen zu leisten«. Sie setzten zu diesem Zweck nicht nur einen Staatssekretärausschuss ein, sondern übertrugen auch den bereits vorhandenen Bund-Länder-Arbeitskreisen (darunter auch dem für die Schiffbauindustrie zuständigen Arbeitskreis) die Aufgabe, zielführende Vorschläge zur Zusammenarbeit auszuarbeiten.¹²¹ Ziel dieser Maßnahme sollte es unter anderem sein, die Leistungsfähigkeit der Betriebe zu stärken und private Initiativen zu fördern.¹²² Insbesondere sollten durch die Übertragung des bundesdeutschen Steuersystems Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen gefördert bzw. begünstigt werden.¹²³

Auch auf betrieblicher Ebene machten sich solche Kooperationsbestrebungen bemerkbar. So berichtete die Betriebszeitung der Neptunwerft *Werftecho* am 12. Januar 1990 über den Besuch von Delegationen aus Rostocks Partnerstadt Bremen¹²⁴ sowie aus Schleswig-Holstein: »Vertreter der IG Metall und von Wirtschaftskreisen aus [...] Bremen haben dem Rat der Stadt Rostock und der Leitung und Gewerkschaftsleitung unserer Werft ihre Bereitschaft bekräftigt, daß sie an zunehmenden Kontakten mit Rostocker Betrieben interessiert sind.« Ziel dieser und weiterer ähnlicher Gespräche sei es unter anderem, »in Rostock, Bremen und Großstädten Schleswig-Holsteins Konsultationsbüros einzurichten, in denen die Angebote der jeweils anderen Seite ausliegen und Beratungen erfolgen sollen«.

121 BArch Koblenz, B 102/331087, unfol., Vermerk über die Wirtschaftsministerkonferenz am 22.1.1990 in Bonn, verfasst von Dr. Oberthür, 30.1.1990, S. 49f.

122 Vgl. BArch Koblenz, B 102/376378, unfol., Bericht der Arbeitsgruppe Strukturanpassung, betr. Methoden und Instrumente, die während einer Übergangszeit die strukturelle Anpassung der Unternehmen an die Bedingungen der sozialen Marktwirtschaft erleichtern, vom 9.5.1990, S. 2.

123 Das Joint-Venture-Gesetz wurde im Januar 1990 von der Volkskammer verabschiedet. Hierin war eine ausländische Beteiligung an DDR-Unternehmen bis zu 49 Prozent geregelt, vgl. Allen: Internationale Finanzakteure, <https://www.bpb.de/geschichte/zeitgeschichte/deutschlandarchiv/302083/internationale-finanzakteure-und-das-echo-des-sozialismus> (Zugriff am 27.4.2023); beispielhaft zu deutsch-tschechischen Joint-Ventures vgl. Schäffler: Weg in die Marktwirtschaft.

124 Weiterführend vgl. Probst/Saalfeld (Hg.): Städtepartnerschaft Bremen-Rostock; vgl. Defrance/Herrmann/Nordblom: Städtepartnerschaften in Europa.

Dabei sollte es nicht nur um eine rein wirtschaftsbezogene Zusammenarbeit gehen, sondern auch um gewerkschaftliche und kulturelle Beziehungen. Im Vordergrund stand jedoch die enge betriebliche Zusammenarbeit: »Zwischen der Neptunwerft – Stammbetrieb des Kombinates Schiffbau – und der Warnowwerft sowie der Bremer Vulkanwerft, Klein- und Mittelbetrieben sowie Unternehmen beider Städte werden in nächster Zeit verstärkt Initiativen ergriffen, um die Partnerschaft zum gegenseitigen Nutzen weiter auszubauen und effektiv für beide Seiten zu gestalten.«¹²⁵ Bereits im Februar 1990 fanden erste Zusammentreffen auch auf Mitarbeiterenebene statt. So besuchten einige Beschäftigte der Warnowwerft und der Neptunwerft die Vulkanwerft in Bremen und diskutierten dabei insbesondere die bundesdeutsche Interessensvertretungen wie IG Metall und Betriebsrat betreffenden Fragen. Zudem wurde für eine starke Interessensvertretung auch in den DDR-Schiffbaubetrieben geworben.¹²⁶

In der Interessensvertretungszeitschrift *metall* wurde am 20. April 1990 über die Tour von knapp 20 »Beratungs- und Informationsbussen der IG Metall« berichtet, die in den Betrieben der DDR »den Kolleginnen und Kollegen der IG-Metall-Ost so lange mit Rat und Tat zur Verfügung stehen [sollten], bis die acht Beratungsbüros der IG-Metall-West ihre Arbeit in der DDR aufgenommen « hätten. Die *metall*-Reportage betonte insbesondere die Notwendigkeit dieser Info-Busse. So bilanzierte ein IG-Metall-Vertreter aus Westdeutschland einige Tage nach Beginn der Informationskampagne in Dresden, dass man noch viel weiter »unten« beginnen müsse, als er gedacht habe. Gleichzeitig wurde das »riesige Interesse« aufseiten der ostdeutschen Metaller hervorgehoben. Das Zitat eines Werftbeschäftigten sollte diesen Punkt unterstreichen: »»Mensch, dat is god, dat ihr kümmt«, ruft ein Neptun-Werker schon von weitem, als der rote IG Metall-Bus am 2. April zum Schichtwechsel vor dem Haupt-

125 Treff zum Nutzen für beide Seiten. Bremer Partner der IG Metall zu Besuch in unserer Werft in: Werftecho – Betriebszeitung des VEB Schiffswerft »Neptun« Rostock vom 12.1.1990.

126 Vgl. Einigkeit ist die Stärke. Gewerkschaftliche Partnerschaft mit der Bremer Vulkan-Werft vertieft, in: Werftecho – Betriebszeitung des VEB Schiffswerft »Neptun« Rostock vom 2.3.1990.

tor der Rostocker Werft vorfährt.«¹²⁷ Bei der westdeutschen IG Metall schien in dieser Zeit die Meinung vorzuherrschen, eine westdeutsche Hilfe insbesondere in Form von Kooperationen würde es den ostdeutschen Betrieben deutlich erleichtern, den Sprung in die Marktwirtschaft zu schaffen. Gleichzeitig wird im zitierten Artikel jedoch auch offenbar, dass sich innerhalb der Belegschaften bereits ein erhebliches Unsicherheitsgefühl entwickelt hatte und die Schiffbauer das zur Verfügung gestellte Informationsmaterial begrüßten. Sie erhofften sich, so die eigenen Interessen gegenüber neuen marktwirtschaftlich agierenden Unternehmen verteidigen zu können, und erwarteten diesbezüglich Hilfestellungen. Vor dem Hintergrund, dass es, wie man allmählich realisierte, bald keine ausschließlich staatlich zugesicherten Arbeitsplätze mehr geben würde, entwickelte sich die Idee eines Zusammenschlusses innerhalb der gewerkschaftlichen Strukturen. Aussagen wie: »Wenn die Unternehmer sich hier überall breitmachen, wird es höchste Zeit, daß die Werktätigen aus Ost und West sich auch zusammentun« lassen die Besorgnis der Betroffenen erahnen. Denn es wachse, wie in dem Artikel weiter berichtet wurde, bei den »76 000 Metallern und Metallern der DDR-Ostseebzirk die Furcht vor Sozialabbau und Entlassungen«. Darüber erklärten die Beschäftigten, dass »[v]iele der einst von der SED eingesetzten Betriebs- und Kombiatsleiter [...] sich heute schlimmer [aufführten] als westliche Unternehmer«. Bei der Frage danach, wie eine Hilfe der westdeutschen IG Metall aussehen könnte, stellte die *metall* fest:

»Insgesamt wird eher Beratung und Hilfe zur Selbsthilfe von den DDR-Gewerkschaftern gewünscht, als Bevormundung oder die Abnahme von Problemen. Die Rangfolge der Anforderungen scheint in den meisten Betrieben ähnlich gesehen zu werden: Sicherung von Arbeitsplätzen, Verhinderung von Sozialabbau und die Schaffung neuer Tarifstrukturen, damit die DDR kein Billiglohnland wird, stehen an oberster Position.«¹²⁸

127 Info-Busse der IG Metall in der DDR: »Mensch, dat is god, dat ihr kümmt«, in: *metall* – Zeitung der Industriegewerkschaft Metall vom 20. April 1990, S. 10.

128 Ebd.

Am 2. Mai 1990 thematisierte die *Ostsee-Zeitung* unter dem Titel »Schiffbau im Aufwind« die »Perspektiven aus gesamtdeutscher Sicht«. ¹²⁹ Dabei ging es freilich um die neuen marktwirtschaftlichen Bedingungen, unter denen sich der DDR-Schiffbau würde behaupten müssen. Anlass des Artikels war eine Pressekonferenz, die von Vertretern und Experten sowohl der ost- als auch der westdeutschen Schiffbauindustrie bereits mit Hinblick auf die im September desselben Jahres stattfindende maritime Fachmesse »SMM 90« gegeben worden war. So hieß es, »[m]an mache sich nichts vor, trotz vieler freundlicher und aufmunternder Worte aus Deutschland-West: Der Weg in die Marktwirtschaft ist nicht mit Rosen belegt.« Der Kombinatdirektor Begemann sei ebenfalls um eine realistische Darstellung der Situation bemüht. Begemann, »ein kühler Rechner«, wie der Berichtstatter dem Kombinatdirektor bescheinigte, legte auf der Pressekonferenz die anstehenden Schritte hin zu einem marktwirtschaftlich funktionierenden Schiffbaukonzern dar. Darüber hinaus machte Begemann besonders »auf die ökonomische Stärke eines vereinigten Schiffbaupotentials aufmerksam«, schließlich ergebe sich »viel Raum [...] für die Zusammenarbeit«. ¹³⁰

Zur selben Zeit wurde der DDR-Schiffbau in den Verband für Schiffbau und Meerestechnik aufgenommen. Doch schon in den Monaten zuvor – ab März 1990 waren die Kombinatbetriebe bereits assoziiertes Mitglied im VSM – hatte laut VSM-Vorstandsvorsitzendem Norbert Henke »ein Informations- und Verständigungsprozeß eingesetzt, der mit großer Offenheit geführt« wurde, um »gemeinsam« dem globalen Markt und den »Verdrängungsstrategien besonders fernöstlicher Länder [zu] begegnen«. ¹³¹ In der Präambel dieser Vereinbarung hielten die Unterzeichner, Begemann und Henke, fest, man sei »einmütig der Auffassung, daß der Schiffbau eine moderne, zukunftsgerichtete Technologie von hoher volkswirtschaftlicher Bedeutung [sei] [und] daß die deutsche Schiffbauindustrie eine Schlüssel-

129 Schiffbau im Aufwind. Perspektiven aus gesamtdeutscher Sicht – Konzept für die Marktwirtschaft, in: *Ostsee-Zeitung* vom 2.5.1990.

130 Ebd.

131 Ebd.

funktion für die maritime deutsche Verbundwirtschaft [habe]«. Darüber hinaus solle ein intensiver Informations- und Erfahrungsaustausch im beiderseitigen Interesse erfolgen, da man der Meinung sei,

»daß unter den gegebenen Wettbewerbsverhältnissen eine erfolgreiche Betätigung der deutschen Werften im internationalen Markt die Bündelung privatwirtschaftlicher und staatlicher Maßnahmen voraussetz[e] [und] daß die wirtschaftspolitischen Interessen der gesamten deutschen Schiffbauindustrie, insbesondere gegenüber Regierungsstellen und staatlichen und privaten internationalen Organisationen einheitlich vertreten werden sollten.«¹³²

So schilderte Henke auch vor dem späteren Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, wie sich die Zusammenarbeit in den Monaten vor der deutschen Einheit gestaltete: »All diese Gespräche haben stattgefunden im Rahmen sowohl von den Westwerften, also im Verband, wie auch [in] vom damaligen Kombinat gebildeten Kommissionen und sie haben stattgefunden an verschiedenen Orten, meist in Hamburg oder Rostock.« Die Arbeit verschiedener Koordinierungsausschüsse und anderer Kommunikationsplattformen habe schließlich im Mai in die Vollmitgliedschaft der schiffbaubezogenen Betriebe im VSM gemündet:

»Dies geschah am 2.5.1990 in der [...] Mitgliederversammlung. In der gleichen Mitgliederversammlung sind die Organe des vereinigten Verbandes, sage ich mal, gewählt worden, und hier sind eine Reihe von Vertretern des ostdeutschen Schiffbaus in den Vorstand gewählt worden. Der Vorstand wiederum hat satzungsgemäß ein Präsidium gebildet. Herr Begemann wurde neben zwei anderen Herren aus dem Kreise des westlichen Teils des Verbandes stellvertretender Vorsitzender des Verbandes.«¹³³

132 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1562, Bl. 1911a–1913a, hier Bl. 1911a, Vereinbarung über die Zusammenarbeit zwischen dem VEB Kombinat Schiffbau Rostock und dem Verband für Schiffbau und Meerestechnik, Hamburg, 27.2.1990.

133 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1558, Bl. 1606, Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Norbert Henke am 6.3.1992 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 8 des

Wie die maritime Interessensvertretung in einem Schreiben an den PUA hervorhob, handelte es sich bei der VSM-Mitgliedschaft der DDR-Schiffbaubetriebe, namentlich der Werften des Kombinats beziehungsweise der späteren DMS, »soweit bekannt, [um] die erste Branche, die den Zusammenschluß von ost- und westdeutschen Firmen in einem Verband vollzog.«¹³⁴

Die Zusammenführung des ost- und westdeutschen Schiffbaus im VSM als wichtigster Interessensvertretung des bundesdeutschen maritimen Sektors kann als Signal für westdeutsche Unterstützung im Transformationsprozess der ostdeutschen Betriebe gewertet werden, mit dem Ziel eines gestärkten deutschen Schiffbaus, der sich einerseits innerhalb Europas stärker profilieren und andererseits die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber asiatischen Konkurrenten steigern sollte: »Der VSM wird die Interessen des KSR [Kombinat Schiffbau Rostock] in der Bundesrepublik sowie in internationalen Organisationen vertreten. Gedacht wird hier insbesondere an die EG und OECD sowie die Association of West European Shipbuilders (AWES) und CESA Committee of E. E. C. Shipbuilders' Associations.«¹³⁵ Die eigenen Interessen von nun an »mit einer Stimme«¹³⁶ zu vertreten, bedeute konkret, »daß die Verbandsführung im Einvernehmen mit den Gremien des VSM alle Mitgliedsfirmen aufgefordert [habe], sich an Kooperationen mit ostdeutschen Schiffbauunternehmen zu beteiligen.«¹³⁷

Protokolls; zur Aufnahme als Vollmitglied am 2.5.1990 vgl. DDR-Schiffbau jetzt Vollmitglied im VSM, in: Ostsee-Zeitung vom 9.5.1990.

134 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1562, Bl. 1911, Entwicklung der Beziehungen des Verbandes für Schiffbau und Meerestechnik zum Schiffbau in Mecklenburg-Vorpommern im ersten Halbjahr 1990, Anlage 1 zum Schreiben der VSM-Geschäftsführung an den Vorsitzenden des Parlamentarischen Untersuchungsausschusses »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt« vom 30.7.1991.

135 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1562, Bl. 1914f., hier Bl. 1915, Pressemitteilung des VEB Kombinat Schiffbau Rostock und des Verbandes für Schiffbau und Meerestechnik, Hamburg, betr. Zusammenschluss im deutschen Schiffbau, 27.2.1990.

136 Verband fordert weitere Schiffbauhilfen. DDR-Kombinat jetzt Mitglied im Werftenverband, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 3.5.1990.

137 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1576, Bl. 3686–3688, hier Bl. 3688, Interview von Jürgen Dobert mit Dr. Norbert Henke (VSM), o. D.

»Machtwirtschaft statt Marktwirtschaft«

Unschlüssig waren sich die westdeutschen Schiffbaubetriebe in der Frage, ob man nun als *ein* Industriezweig gelte oder ost- und westdeutsche Werften zukünftig oder mindestens für eine gewisse Übergangszeit als Konkurrenten auftreten würden. Der erhofften verbesserten Stellung auf dem Weltmarkt stand die Sorge der angestammten westdeutschen Schiffbauer gegenüber. Hatten sie in den vorherigen zwei Jahrzehnten einen erheblichen Schrumpfungsprozess hinnehmen müssen, sahen sie nun den hart erkämpften Istzustand gefährdet. Die Ölpreiskrisen und ein gesättigter Weltmarkt im Handelsschiffbau hatten seit den 1970er-Jahren vor allem in Europa zu einem Werftensterben geführt. Traditionsreiche Schiffbaubetriebe hatten die Produktion einstellen müssen, Tausende Arbeitnehmer verloren vor dem Hintergrund der globalen Entwicklungen ihre Beschäftigung.¹³⁸ Als eines der westdeutschen Beispiele lässt sich die Schließung der AG Weser anführen, die unvermeidbar geworden war, nachdem sich die Bundesregierung geweigert hatte, einen großen Werftenverbund bestehend aus der Bremer Vulkan AG, Hapag Lloyd und der AG Weser mit einem dreistelligen Millionenbetrag, was 75 Prozent der benötigten Gesamtsumme entsprach, zu finanzieren.¹³⁹ Der zunehmende Niedergang des gesamten Industriezweigs hatte bedeutet, dass sich die Gesamtbeschäftigtenzahl in westdeutschen Werftbetrieben von Ende 1985 bis Ende 1990 um 16 Prozent auf rund 22000 verringerte, wie eine Studie zu »Lage und Perspektiven der deutschen Schiffbauindustrie« der Unternehmensberatung Treuarbeit, beauftragt von den bundesdeutschen Küstenländern, 1991 herausarbeitete.¹⁴⁰

138 Vgl. Fallstudien zu Großbritannien, Westdeutschland, Schweden, Norwegen, Finnland und den Niederlanden in Varela/Murphy/van der Linden (Hg.): *Shipbuilding and Ship Repair Workers*, S. 47–243.

139 Vgl. Ensser: *Sensible Branchen*, S. 76.

140 LHAS, 8.51-1 Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 3391, unfol., Studie der Treuarbeit, Hamburg: Lage und Perspektiven der deutschen Schiffbauindustrie. Bericht über eine aktualisierte Untersuchung im Auftrage der Bundesländer Bremen, Hamburg, Niedersachsen und Schleswig-Holstein vom 13.9.1991, S. 3.

Auch das Volumen der Fertigungsstunden sowie die Produktionskapazitäten nahmen seit Mitte der 1970er-Jahre stetig ab. Im Mai 1990 hatte der VSM die nüchternen Zahlen in seinem Positionspapier »zur Stellung der deutschen Werften im internationalen Wettbewerb« dargelegt:

»Die Seeschiffswerften der Bundesrepublik haben seit 1975 die Neubaukapazitäten an die veränderten Marktbedingungen angepaßt und nachhaltig reduziert. Die Gesamtkapazitäten wurden von rd. 1,5 Mio cgt Anfang der 70er Jahre auf rd. 700 000 cgt verringert. Seit 1975 ist die Zahl der Beschäftigten aller Werften von 77 982 auf rd. 30 000 im Jahre 1989 zurückgegangen. Im gleichen Zeitraum ist die Zahl der bei den Seeschiffswerften im Handelsschiffneubau verfahrenen Fertigungsstunden von 55 Mio. auf 14 Mio. Stunden (-75 %) zurückgeführt worden. Allein seit 1985 wurde das Stundenvolumen um ein Drittel reduziert. Durch die in den letzten Jahren durchgeführten Maßnahmen wurde die Struktur der Betriebe maßgeblich verändert. Die Großwerften, die über rd. 60 % der Kapazitäten verfügen, sind in drei Gruppen konzentriert. Außerdem bestehen 10 Werften für den Bau von Schiffen mit mehr als 10 000 Bruttotonnen.«¹⁴¹

Das Krisenbewusstsein innerhalb des westdeutschen Schiffbaus war im Laufe der Jahre somit gestiegen und es wehte, wegen der ausgesprochen angespannten Marktlage der vergangenen Jahrzehnte, ein rauer Wind im gesamten Wirtschaftszweig. Allerdings, von einer baldigen Überalterung der Welthandelsflotte ausgehend, prognostizierten Experten eine hohe Nachfrage nach Hochseeschiffen sowie auch positive Wachstumsraten im Seehandelsvolumen generell.¹⁴² Im Gewerkschaftsorgan *metall* wurde die Sicht der IG Metall auf die bevorstehenden Entwicklungen 1990 wie

141 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1562, Bl. 1902–1909, hier Bl. 1904, Vermerk des Verbandes für Schiffbau und Meerestechnik (VSM), betr. Zur Stellung der deutschen Werften im internationalen Wettbewerb (sogenanntes Positionspapier), vom 3.5.1990.

142 Vgl. StAB, 7,2121/1-3437, unfol., Sanierung der DMS – Analyse des Potentials der Geschäftsfelder Schiffneubau und -reparatur vom 9.11.1990; vgl. auch LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1562, Bl. 1902–1909, hier Bl. 1903 f., Vermerk des Verbandes für Schiffbau und Meerestechnik (VSM), betr. Zur Stellung der deutschen Werften im internationalen Wettbewerb (sogenanntes Positionspapier), vom 3.5.1990.

folgt dargelegt: »Selbst die bundesdeutsche Schiffbau-Industrie verspürt wieder Rückenwind. Nach 15 Jahren mit Massenentlassungen, Konkursen und Stilllegungen brummt das Geschäft auf den verbliebenen etwa 30 Seeschiffswerften wie selten zuvor.«¹⁴³

Die mit dem Auftragsboom seit Ende der 1980er-Jahre verbundenen Hoffnungen auf einen nachhaltigen Aufschwung der »häufig schon totes- gesagten Branche« manifestierten sich in den Zahlen, die die *metall* hier weiter zitierte:

»Während die [bundesdeutschen] Schiffbauer an Nord- und Ostsee im vergangenen Jahr bereits 60 Schiffe im Wert von 2,1 Milliarden Mark ablieferten, wurden gleichzeitig mehr als 100 neue Schiffe im Wert von 4,7 Milliarden Mark bestellt. [...] Nach einer Studie der Vereinigung westeuropäischer Werftunternehmer wird sich die gegenwärtige Weltschiffbauproduktion bis zum Jahr 2000 verdoppeln. Dafür sprechen weiter steigende Exporte der Industrieländer, weltweit gesunkene Schiffskapazitäten und ein wachsender Bedarf bei der überalterten internationalen Handelsflotte.«¹⁴⁴

Doch der VSM stellte eine Divergenz in der Auftragslage der Werften in Ost- und Westdeutschland für die kommenden Jahre zuungunsten der West-Werften fest. Während bei Werften der Bundesrepublik Ende 1989 insgesamt 152 Schiffe mit 1,6 Millionen CGT im Wert von 7,5 Milliarden DM bestellt waren, die die Werften damit nur bis zum zweiten Halbjahr 1991 bzw. maximal bis 1992 auslasteten, waren die Standorte in der DDR mit 223 Schiffen und einem Auftragsvolumen von ca. 13,2 Milliarden Mark bis in das Jahr 1993 ausgelastet. Dazu kamen noch weitere, vertraglich noch nicht fixierte Bauaufträge aus der UdSSR, die eine Auslastung bis 1994/95 wahrscheinlich machten.¹⁴⁵

143 Tarifrunde 1990. Unternehmen schwimmen im Geld, in: *metall* – Zeitung der Industriegewerkschaft Metall vom 26.1.1990, S. 12–14, hier S. 14.

144 Ebd.

145 Vgl. LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1562, Bl. 1902–1909, hier Bl. 1906, Vermerk des Verbandes für Schiffbau und Meerestechnik (VSM) betr. Zur Stellung der deutschen Werften im internationalen Wettbewerb (sogenanntes Positionspapier), vom 3.5.1990.

Den Prognosen eines gemeinsamen Gutachtens der Treuarbeit AG und des Instituts für Seeverkehrswirtschaft und Logistik (ISL) folgend, sollte die Nachfrage nach Schiffsneubauten im globalen Handelsschiffbau, mit Ausnahme des Containerschiffbaus, in den kommenden Jahren stark steigen. Auch gingen Experten von einer zunehmenden Bedeutung des Marineschiffbaus aufgrund von globalpolitischen Zusammenhängen aus.¹⁴⁶ Auf die im Sommer 1990 immer drängendere Frage, welche Auswirkungen die Zusammenführung von ost- und westdeutschen Werften im Zuge der deutschen Einheit auf die Wettbewerbsfähigkeit insbesondere der westdeutschen Schiffbaubetriebe haben würde, konnte der Bericht keine Auskunft geben. Wie die Autoren des Ende August 1990 erschienenen Gutachtens betonten, fiel die Erteilung des Untersuchungsauftrags durch die Bundesländer Bremen, Hamburg, Niedersachsen und Schleswig-Holstein genau in die Zeit, als noch nicht abzusehen gewesen sei, »daß die Werften der DDR alsbald in die bundesdeutsche Schiffbauindustrie einbezogen werden würden«. Sie seien daher nicht Gegenstand der Studie, würden aber in einer gesonderten Untersuchung der Treuarbeit AG berücksichtigt werden.¹⁴⁷ Diese erschien kurze Zeit später und stellte fest, dass sich die Wettbewerbssituation für die westdeutschen Werften durch den Markteintritt der Ost-Werften insofern verändert habe, als zumindest Unsicherheit darüber bestehe, wem welche Vorteile zuteilwerden und welche Nachteile sich ergeben würden: »Eine zunächst erheblich geringere Produktivität [der Ost-Werften] ist zwischenzeitlich durch organisatorische Maßnahmen zwar verbessert, aber bei weitem noch nicht ausgeglichen worden. Hierfür wären erhebliche Investitionen erforderlich, über die noch nicht entschieden ist. Diesen Nachteilen stehen gegenwärtig erhebliche Personalkostenvorteile, allerdings bis 1995 abnehmend, gegenüber.«¹⁴⁸

146 Vgl. LHAS, 8.51-1 Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 3391, unfol., Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik/Treuarbeit, Lage und Perspektiven der deutschen Schiffbauindustrie. Gemeinsamer Bericht über eine Untersuchung im Auftrage der Bundesländer Bremen, Hamburg, Niedersachsen und Schleswig-Holstein vom 31.8.1990, S. 20f.

147 Ebd., S. 23.

148 Ebd., S. 8.

Trotz der in Teilen als positiv erachteten Aussichten fürchteten die Schiffbauer an der nordwestdeutschen Küste nun, durch eine neue, möglicherweise ungleiche Subventionspolitik für die Unternehmen im Osten und im Westen ins Hintertreffen zu geraten. »[D]ie gerade halbwegs gesunde Konkurrenzbranche« sei »hellwach – sie paßt höllisch auf, daß ihr die Ost-Werften nicht zu gefährlich werden. Vor allem hat sie kein natürliches Interesse, die DMS-Betriebe großzügig gewähren zu lassen, im Gegenteil, sie erscheint sogar jederzeit bereit, deren Überlebenspläne zu durchkreuzen, sofern diese ihr zu großvolumig erscheinen«, war in der Fachzeitschrift *Schiff & Hafen/Seewirtschaft* zu lesen.¹⁴⁹

Trotz oder gerade wegen dieser als »diffuse Gefährdungslage« eingeschätzten Situation für westdeutsche Werften hatte es bereits im Januar 1990 erste Kontakte zwischen den ost- und westdeutschen Unternehmen gegeben, die sich als ein vorsichtiges »Abtasten« charakterisieren lassen. Dabei ging es zwar vordergründig um brüderliche oder patriotische Hilfe für das »andere Deutschland«, wie es Politiker in der schwierigen Übergangszeit von beteiligten Wirtschaftsakteuren forderten. Als Beweggründe dahinter können jedoch auch Macht und Einfluss innerhalb der Branche vermutet werden. Gute personelle Verbindungen und Verhandlungsgeschick in der Übergangszeit würden also, so eine Annahme, im Zweifelsfall den eigenen Bestand sichern können.

In dieser vielschichtigen Gemengelage erschienen also unterschiedliche Handlungsszenarien für die jeweils beteiligten Akteure als erstrebenswert. So dachte laut der *Ostsee-Zeitung* Blohm + Voss aus Hamburg über eine Kooperation mit dem ostdeutschen Schiffbau nach; jedenfalls werde »die Entwicklung in der Werftindustrie der DDR [...] sorgfältig beobachtet«. Auch prüfe die HDW in Kiel frühzeitig ein mögliches Engagement. »Wie ein Sprecher der Preussag-Tochter Salzgitter AG, zu der die Howaldtswerke-Deutsche Werft AG (HDW) gehören, gestern in Salzgitter bestätigte, haben schon Sondierungsgespräche stattgefunden

149 Dobert: Ostdeutsche Werften, S. 22.

den«, berichtete Ende Januar 1990 die *Ostsee-Zeitung* in diesem Zusammenhang.¹⁵⁰ Claus-Dieter Junge vom AHB Schiffskommerz, der neben Kombinatdirektor Jürgen Begemann und HDW-Chef Klaus Neitzke an den Gesprächen teilgenommen hatte, sagte gegenüber der Zeitung, dass »bei einer Kooperation mit der HDW denkbar [sei], daß DDR-Werften zunächst Komponenten für den Bau von Containerfrachtern zuliefern«. Darüber hinaus war er auch der Meinung, dass der DDR-Schiffbau zur Sicherung der »künftige[n] Rentabilität seine Kapazität um 20 bis 25 Prozent ausbauen« müsse.¹⁵¹ Albert Rupprecht, der verschiedene leitende Tätigkeiten im Kombinat Schiffbau innehatte bzw. nach Gründung der DMS als strategischer Leiter im Bereich Sanierung/Privatisierung tätig war, berichtete vor dem Parlamentarischen Untersuchungsausschuss später ebenfalls von ersten Kontakten zu möglichen Kooperationen mit der HDW und »dem zuständigen Konzern«: »Das waren Kontakte des gegenseitigen Besuchs, des Austausches von Erfahrungen und auch um sich einfach mal nach der Wende kennenzulernen«.¹⁵² Auch Begemann betonte vor dem Untersuchungsausschuss, dass er zunächst am 18. Januar 1990 Kontakt mit Ernst Pieper von »Salzgitter spricht PREUSSAG« gehabt hatte. Darüber hinaus gab es auf der Leipziger Frühjahrsmesse 1990 Gespräche mit Dieter H. Vogel von der Thyssen AG,

»und erst als die beiden nicht gewillt waren hier groß mit uns zusammenzuarbeiten, weil es für sie aus der Sicht ihrer Konzerne Randbereiche waren, [...] [e]rst dann haben wir uns an die Bremer Vulkan gewandt, weil ja die Kontakte mit Bremen ja wesentlich schlechter waren als die mit den Hamburgern und Kieler Unternehmen aus der Vergangenheit. Und zweitens und das will ich nochmal ruhig sagen hier, das

150 Westliches Engagement im DDR-Schiffbau? Gemeinsame Investitionen in Rostock und Wismar denkbar, in: *Ostsee-Zeitung* vom 27./28.1.1990.

151 Ebd.

152 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1557, Bl. 341, Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Albert Rupprecht am 30.10.1991 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 14 des Protokolls.

ist vielleicht wichtiger für unser Land, meine Philosophie war, einen Konzern aufzubauen, der nicht nur Schiffe baut, sondern wirklich in Diversifikation geht.«¹⁵³

Auch Rupprecht meinte sich vor dem PUA zu erinnern, dass es erst im Sommer 1990 Gespräche mit dem Bremer Vulkan (BV) gegeben habe.¹⁵⁴

Die Ergebnislosigkeit der früheren Gespräche lag laut HDW-Vorstandsvorsitzendem Neitzke darin begründet, dass die Zukunft der Werften im Osten aufgrund ausstehender politischer Entscheidungen wie auch ungeklärter betriebswirtschaftlicher Grundlagen als zu risikobehaftet eingeschätzt wurde.¹⁵⁵ Dies berichtete das *Hamburger Abendblatt* im Januar 1990. Dem Artikel zufolge war Neitzke wegen all der genannten Unsicherheiten der Meinung, dass eine Zusammenarbeit am ehesten auf dem Gebiet der Zulieferungen möglich sein könnte, was in kommenden Verhandlungen abgesteckt werden sollte: »Denn zusammenarbeiten will Neitzke mit dem DDR-Schiffbau: ›Die Werften dort sind doch unsere Nachbarn.«¹⁵⁶

So geht auch aus einem im Januar 1991 von fünf westdeutschen Werften (Blohm + Voss, Brand Werft, HDW, Meyer, Thyssen Nordseewerke) verfassten Thesenpapier zur »Restrukturierung und Sanierung der in der DMS zusammengefassten Werften und meerestechnischen Unternehmen« hervor, dass es für den »Aufbau einer international wettbewerbsfähigen Werften- und Meerestechnikindustrie in Mecklenburg-Vorpommern« notwendig sei, auf die Erfahrungen westdeutscher Werften bezüglich

153 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1557, Bl. 229, Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Jürgen Begemann am 5.12.1991 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 55 des Protokolls.

154 Vgl. LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1557, Bl. 341, Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Albert Rupprecht am 30.10.1991 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 14 des Protokolls.

155 HDW-Chef Klaus Neitzke: Wir brauchen mehr Einblick, in: *Hamburger Abendblatt* vom 23.1.1990.

156 Ebd.

»strukturelle[r] Anpassungen an die sich ändernden Marktgegebenheiten« zurückzugreifen.¹⁵⁷ Dem Thesenpapier folgend sollten nach Ansicht der unterzeichnenden Werften Vertreter der gesamten westdeutschen Industrie in diesen unterstützenden Prozess einbezogen werden, um eine möglichst breitgefächerte Expertise zu erzeugen. Ziel sei es, mit diesen vereinten Kräften »zu einer bedeutenden Stärkung der Wettbewerbssituation des deutschen Schiffbaus und der deutschen Meerestechnik« beizutragen: »Der Aufbau einer wettbewerbsfähigen Werft- und Meeresindustrie nach neuesten betriebswirtschaftlichen und technischen Erkenntnissen in Mecklenburg-Vorpommern spielt hierfür eine wichtige Rolle.«¹⁵⁸ Im Detail sollten die westdeutschen Schiffbauunternehmen für jeden ostdeutschen Standort Patenschaften übernehmen und auf diese Weise den Betriebs- und Geschäftsführungen Know-how sowie qualifiziertes Managementpersonal zur Verfügung zu stellen, um eine anschließende Privatisierung von überlebensfähigen Betrieben zu unterstützen: »Zu diesem Privatisierungsprogramm sollten alle westdeutschen Unternehmen, insbesondere der Schiffbauindustrie eingeladen werden, um pluralistische Lösungsansätze für die anstehenden Aufgaben zu entwickeln. Zur anschließenden Privatisierung sollten auch Partner aus den anderen europäischen Ländern hinzugewonnen werden.«¹⁵⁹

Anknüpfend an die ersten Kontaktaufnahmen und Sondierungen für mögliche Kooperationen zwischen west- und ostdeutscher Werftindustrie vertieften die Bremer Vulkan AG und das Kombinat Schiffbau, das nunmehr Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG hieß, ab Sommer 1990 ihre Gespräche. In einer Vorlage für die Aufsichtsratssitzung des Bremer Vulkan am 5. Oktober 1990 heißt es: »Der Vorstand der DMS hat alle wesentlichen westdeutschen Schiffbauunternehmen angesprochen und um Assistenz gebeten. Die Bremer Vulkan AG hatte zunächst zurückhal-

157 StAB, 7,2121/1-1017, unfol., Thesen zur Restrukturierung und Sanierung der in der DMS zusammengefassten Werften und meeres technischen Unternehmen von Blohm + Voss (Hamburg), Brand Werft (Oldenburg), HDW (Kiel), Meyer (Papenburg), Thyssen Nordseewerke (Emden) vom 21.1.1991, S. 1.

158 Ebd., S. 2.

159 Ebd., S. 13.

tend reagiert, zumal bekannt war, dass bereits Kontakt zu HDW und zu Blohm + Voss bestanden« habe.¹⁶⁰ Begemann habe dem Bremer Vulkan-Vorsitzenden, Friedrich Hennemann, »den Vorschlag unterbreitet, eine Kooperation einzugehen mit dem Ziel, letztlich beide Konzerne zu fusionieren und so gemeinsam besser gegenüber der japanischen Konkurrenz zu überleben.«¹⁶¹ In seiner Aussage vor dem PUA betonte Begemann nachdrücklich, dass dies zunächst auf seine Initiative hin zustande gekommen sei:

»Das ist mein Vorschlag gewesen und nicht der von Hennemann, der wird dem immer zugeschrieben. Daraufhin waren die erst überrascht die Herren, haben sich dann vier Wochen oder sechs Wochen überhaupt nicht gemeldet. Die konkreten Verhandlungen wurden dann Mitte Juli aufgenommen und letztlich wurde die Vereinbarung am 16. August 1990 über die Kooperation und Zusammenarbeit unterzeichnet. Leider gefiel das der Konkurrenz nicht, sie hat das ja auch erfolgreich torpediert.«¹⁶²

Vorausgegangen war laut Hennemann ein Wutanfall seinerseits über die »Ultimoverträge«, welche die DMS kurz vorher mit westdeutschen Reedern abgeschlossen hatte: »Da habe ich mich an's Telefon gehängt und den Herrn Begemann ganz fürchterlich beschimpft und habe ihm gesagt, diese Zeit, wo wir Schiffe verschenken, wären vorbei und er möchte das bitte jetzt nach der Wende nicht wieder anfangen. Wir hätten das gerade hinter uns und wären froh, daß wir die Marktverhältnisse einigermassen stabilisiert hätten.«¹⁶³ Begemann habe betroffen reagiert und argumen-

160 StAB, 7,2121/1-1019, unfol., Vorlage vom 20.9.1990 für die Aufsichtsratssitzung des Bremer Vulkan am 5.10.1990, betr. Kooperationsvereinbarung zwischen der DMS und dem Bremer Vulkan vom 20.9.1990.

161 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1557, Bl. 205, Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Jürgen Begemann am 5.12.1991 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 31 des Protokolls.

162 Ebd., Bl. 206 bzw. S. 32 des Protokolls.

163 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1558, Bl. 2031, Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Friedrich Hennemann am 6.3.1992 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 8 des Protokolls.

tiert, dass er nicht wisse, was er sonst tun sollte, um die Beschäftigung auf seinen Werften zu sichern.¹⁶⁴ Daraufhin habe man sich auf eine Kooperation verständigt.

Insbesondere über diesen frühen Kooperationsvertrag¹⁶⁵ zwischen der Bremer Vulkan AG und der Deutschen Maschinen- und Schiffbau AG gab es innerhalb der Branche ambivalente Meinungen. Der IG-Metall-Leiter des Bezirks Küste, Frank Teichmüller, der im Zusammenhang mit der Transformation der ostdeutschen Werftindustrie eine maßgebliche Rolle spielte, sagte dazu später vor dem Parlamentarischen Untersuchungsausschuss in Schwerin Folgendes aus:

»Also im ersten Ansatz hat dieses Kooperationsabkommen dazu geführt, daß know how und Management-Kapazität der DMS zur Verfügung gestellt wurde. Insofern war das sicher sehr notwendig, daß da schnell gehandelt wurde. Die Tatsache, daß es eine Ausschließlichkeitsklausel hatte und daß es nur der Bremer Vulkan war, der dieses Angebot gemacht hat und bereit war, auch tatsächlich Management zur Verfügung zu stellen, hat in späterer Zeit die üblichen Kriege zwischen den West-Werften dann übertragen auch nach Mecklenburg-Vorpommern. Es war insofern ab einem gewissen Zeitpunkt eher kontraproduktiv, eher hinderlich und hat eine wirkliche Zusammenarbeit mit anderen Werften eher behindert. Dies liegt allerdings weniger im Bereich des Abkommens, sondern das liegt in der Tatsache, daß das Abkommen nur mit einer Werft war und daß die anderen Werften damit dies als natürliche Gegnerschaft empfunden haben, also eine Geschichte, die aus der Geschichte der West-Werften und ihrer Kriege untereinander resultiert.«¹⁶⁶

164 Vgl. ebd.

165 Vgl. StAB, 7,2121/1-1017, unfol., Kooperationsvereinbarung zwischen der DMS und dem Bremer Vulkan vom 16.8.1990; der Kooperationsvereinbarung war ein »Memorandum of Understanding« vorausgegangen, das am 23.7.1990 unterzeichnet worden war, vgl. ebd., S. 7.

166 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1557, Bl. 309f., Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Frank Teichmüller am 30.10.1991 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 8 f. des Protokolls.

Die Verantwortlichen hingegen verwiesen stets darauf, dass es sehr wohl die Möglichkeit gegeben habe, die Kooperation für weitere Partner zu öffnen. So hieß es im sogenannten Memorandum of Understanding (MoU) vom 23. Juli 1990, welches bereits die wesentlichen Eckpunkte der Kooperationsvereinbarung absteckte, es sei »das gemeinsame Verständnis, daß die Absicht zur gegenseitigen Kooperation, bei Zustandekommen einer solchen Vereinbarung in einem zweiten Schritt, auch in eine gesellschaftsrechtliche Verflechtung einmünden kann«. Konkret zur von Teichmüller angesprochenen »Ausschließlichkeitsklausel« hieß es dort ferner, die Gespräche seien bis zu dem Zeitpunkt, an dem man ein Kooperationsabkommen abgeschlossen habe, exklusiv zu führen. Abgesehen davon habe zwischen dem Bremer Vulkan und der DMS Einigkeit darüber bestanden, »daß die abzuschließende Vereinbarung eine Öffnungsklausel enthalten wird, die den Beitritt weiterer Kooperationspartner ausdrücklich vorsieht«. ¹⁶⁷ Trotz der avisierten »gesellschaftsrechtlichen Verflechtung«, also einer späteren Unternehmensfusion, die auch Insider der Branche als Hintergrund der Kooperationsvereinbarung vermuteten, reichte der Bremer Vulkan konkrete Angebote dazu bzw. zum Kauf der DMS erst ein Jahr später ein. Der Bremer Vulkan konnte sich mit dem Kooperationsabkommen zumindest eine günstige Ausgangsposition sichern. Wie aus internen Schreiben des Unternehmens hervorgeht, ging es bei der Kooperationsvereinbarung vonseiten des Bremer Vulkan nämlich auch um Einflussmöglichkeiten, die beispielsweise durch eine strategische Platzierung von Konzernmitgliedern in den Aufsichtsräten und in Arbeitsgruppen der ostdeutschen Schiffbauunternehmen erreicht werden sollte. Dadurch sollte nicht zuletzt ein reger Informationsfluss gewährleistet werden. ¹⁶⁸

167 StAB, 7,2121/1-587, unfol., Protokoll vom 1.8.1990 der Vorstandssitzung des Bremer Vulkan am 31.7.1990, betr. DDR-Engagement, Umsetzung der Memorandum of Understanding (MoU) vom 23.7.1990; dieselbe Argumentation findet sich in anderen Quellen, vgl. beispielsweise StAB, 7,2121/1-587, unfol., Schreiben von Begemann und Hennemann an Henke (VSM) betr. Kooperationsvereinbarung vom 22.8.1990.

168 StAB, 7,2121/1-587, unfol., BV-interner Vermerk über eine vertrauliche ergänzende Absprache zwischen den Vorstandsvorsitzenden DMS und BV betr. frühestmögliche Einleitung der Kooperation, Besetzung von Aufsichtsratsfunktionen durch leitende Angehörige der BV-Gruppe vom 21.8.1990.

Die retrospektive Beurteilung der gesamten Vorgänge im Frühjahr und Sommer 1990 in Bezug auf die Ambitionen der Akteure lässt nur Spekulationen zu. Es ist aber davon auszugehen, dass es bei Planungen von Kooperationen zwischen ost- und westdeutschen Schiffbauunternehmen nur vordergründig um die Vermittlung von Fachwissen und Erfahrung ging. Dies kann nicht zuletzt auch als Kommunikationsstrategie gedeutet werden, auch mittel- und langfristig wirtschaftliche Interessen durchzusetzen.

Erwartungsmoment Subventionspolitik

Im Verlauf der ersten Jahreshälfte 1990 hatte sich ein nicht unerhebliches Konfliktpotenzial aufgetan, das sich nicht nur innerhalb des westdeutschen Schiffbaus aufgrund der Erweiterung des Wirtschaftszweigs um ostdeutsche Werften ergab, sondern auch in den politisch bestimmten Subventionvergaben begründet lag. Der Verband für Schiffbau und Meerestechnik geriet als Interessensvertretung des bundesdeutschen Schiffbaus im Zuge der Aufnahme des neuen Mitglieds aus der DDR zwischen die Fronten und mahnte zu Einheit: Wenn es beispielsweise nicht gelänge, »alle nur erdenklichen Anstrengungen« zu unternehmen, vor allem, um die umfangreichen sowjetischen Aufträge zu sichern, sei »der Konsensus, der zwischen den west- und ostdeutschen Werften bis heute bestehe, möglicherweise gefährdet. Weil dann ein – vielleicht durch unterschiedliche Subventionen auch innerhalb Deutschlands – verfälschter Wettbewerb entstehen könnte.«¹⁶⁹

Es hätten sich schließlich, so ist es der von den nordwestdeutschen Küstenländern in Auftrag gegebenen Studie vom 13. September 1991 zu entnehmen, »[d]urch den Markteintritt ostdeutscher Werften [...] die Wettbewerbsverhältnisse für westdeutsche Werften verändert«. Die Ver-

169 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1576, Bl. 3686–3688, hier Bl. 3686, Interview von Jürgen Dobert mit Dr. Norbert Henke (VSM), o.D.

gabe von öffentlichen Mitteln für den Schiffbau spiele dabei eine zentrale Rolle. So heißt es in der Studie der Treuarbeit AG weiter:

»Vor diesem Hintergrund stellen die ostdeutschen Werften schon gegenwärtig eine zusätzliche Konkurrenz für Werften in den alten Bundesländern dar, insbesondere bei kurzfristig abzuarbeitenden Aufträgen mit geringem Einsatz moderner Technik (z. B. Reparaturen). Mittel- und langfristig wird es darauf ankommen, ob die für die ostdeutschen Betriebe erforderlichen Investitionen realisiert werden und ob es gelingt, den sowjetischen Markt – aus Sicht der ostdeutschen Werften – zu erhalten bzw. für westdeutsche Werften verstärkt zu gewinnen. Da auch sehr produktive westdeutsche Werften angesichts internationaler Wettbewerbsverzerrungen gegenwärtig nicht ohne Fördermaßnahmen der öffentlichen Hand auskommen können, wird dies auch für ostdeutsche Werften gelten, wenn sie eine vergleichbare Produktivität nach Durchführung der erforderlichen Investitionen erreichen. Im Hinblick darauf ist zu klären, für welches Schiffbauvolumen öffentliche Hilfen gewährt werden sollen.«¹⁷⁰

Obwohl sich die Schiffbaubranche immer auch auf einem globalen Markt bewegte, war sie gleichzeitig von nationaler Bedeutung und somit von politischen Motiven bestimmt. Dies hatte seine Ursprünge nicht zuletzt in militärischen und wirtschaftspolitischen Interessen. So hebt der Verwaltungswissenschaftler Wolfgang Seibel in seiner Studie über die Privatisierungen der DDR-Wirtschaft hervor, dass auch die westliche Schiffbauindustrie »keineswegs ein Muster reiner Marktwirtschaft« gewesen sei. Vielmehr sei sie »zu einer Domäne staatlicher Interventionen sowohl auf der nationalen als auch auf der europäischen Ebene gemacht«

170 LHAS, 8.51-1 Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 3391, unfol., Treuarbeit, Lage und Perspektiven der westdeutschen Schiffbauindustrie. Bericht über eine aktualisierte Untersuchung im Auftrage der Bundesländer Bremen, Hamburg, Niedersachsen und Schleswig-Holstein vom 13.9.1990, S. 8 f.; die frühere Version des Berichts stammt vom 31.8.1990: LHAS, 8.51-1 Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 3391, unfol., Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik/Treuarbeit, Lage und Perspektiven der deutschen Schiffbauindustrie. Gemeinsamer Bericht über eine Untersuchung im Auftrage der Bundesländer Bremen, Hamburg, Niedersachsen und Schleswig-Holstein vom 31.8.1990.

worden.¹⁷¹ So stellt auch Götz Albert in einer Studie über die Subventionen im Schiffbau heraus, die deutsche Werftindustrie habe »[v]om Reichspostdampfer-Subventionsgesetz aus dem Jahr 1885 bis zur Neuordnung der Schiffbauhilfen 1987 und darüber hinaus [...] mannigfaltige staatliche Hilfen bekommen.«¹⁷² Seit Anfang der 1960er-Jahre befand sich der westdeutsche Schiffbau in einer strukturellen Krise, die sich seit Mitte der 1970er-Jahre verstärkte und offen zutage trat – die Werftindustrie benötigte als eine der »ewigen Krisenbranchen«¹⁷³ zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit erhebliche staatliche Stützungen. 1961 wurde das Werfthilfeprogramm »als Reaktion auf das japanische Vordringen auf dem [bis dahin von Westeuropa dominierten] Schiffsmarkt« ins Leben gerufen.¹⁷⁴ So bestand das Werfthilfeprogramm in Deutschland zunächst ausschließlich aus Exportkrediten, welche bis zu 70 Prozent des Auftragswerts betragen, zu einem Zinssatz von 5 Prozent für die Dauer von acht bis zehn Jahren. Diese Kredite wurden bis 1979 aus dem ERP-Sondervermögen¹⁷⁵ bzw. von der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) finanziert. Im fünften Werfthilfeprogramm wurden dann die Darlehen um Zinszuschüsse ergänzt. Auf diese Weise sollte laut Albert »die Differenz zwischen Kapitalmarkt und dem Zinssatz für den Exportkredit« ausgeglichen werden. Diese Zinszuschüsse wurden erstmals direkt aus Mitteln der Bundesregierung gewährt.¹⁷⁶ Die Subventionierungen waren, so Albert, in der Regel ökonomisch nicht zu rechtfertigen, sondern immer politisch bestimmt gewesen. Mit deren Hilfe sollten zum einen volkswirtschaftliche Einflüsse, wie Wettbewerbsverzerrungen durch Subventionierungen ausländischer Werften, aufgefangen werden. Zum anderen sind auch sozialpolitische Aspekte wie der Erhalt von Arbeitsplätzen in ansonsten industrieschwa-

171 Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 224.

172 Albert: *Branche im Stützkorsett*, S. 199.

173 Wirsching: *Abschied vom Provisorium*, S. 228–235.

174 Albert: *Branche im Stützkorsett*, S. 208.

175 Zum Sondervermögen des European Recovery Program (ERP) vgl. Lexikon der Wirtschaft der Bundeszentrale für politische Bildung, <https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/19233/erp-sondervermoegen> (Zugriff am 27.4.2023).

176 Albert: *Branche im Stützkorsett*, S. 208f.

chen Küstenregionen als Bestandteil der politischen Entscheidungen zur Gewährung solcher finanzieller Hilfen zu betrachten.¹⁷⁷

Neben diesen Zuwendungen vom Bund waren auch die betroffenen Bundesländer selbst mit (überlebens)wichtigen Stützungen für die ansässigen Schiffbauunternehmen beteiligt. Wie schon zeitgenössisch in einem Aufsatz vom Wirtschaftswissenschaftler Konrad Lammers aus dem Jahr 1984 zur bis dahin praktizierten Schiffbauförderung in der Bundesrepublik dargelegt, waren die Zuschüsse der Länder, seien es Bauzuschüsse, Reederhilfen oder Investitionshilfen, zwar nur von geringem Umfang gewesen, doch gleichzeitig kamen sie den Werften vor allem mit umfassenden Bürgschaften zu Hilfe. Über Bürgschaften geförderte Projekte stellten beispielsweise in Schleswig-Holstein im Zeitraum von 1970 bis 1980 anteilig etwa ein Viertel des gesamten Neubauvolumens dar.¹⁷⁸

Auch galten staatliche Beteiligungen an den zu unterstützenden Unternehmen als adäquates Mittel, um industrielle Strukturpolitik zur Sicherung von regionalen Arbeitsplätzen zu betreiben. Seit 1979 stiegen die landesfinanzierten Subventionen kontinuierlich, einerseits wegen des Auftragshilfeprogramms von Bund und Ländern, andererseits auch wegen Zuschüssen, die eigeninitiativ von den jeweiligen Ländern bereitgestellt wurden, um Verluste bei Schiffsneubauverträgen oder Reparaturaufträgen zu decken. So haben, wie Lammers feststellt, »die Küstenländer im Sommer 1983 ein eigenes Auftragshilfeprogramm beschlossen, das bis Ende 1985 Baukostenzuschüsse von 6 % (1985: 4 %) vorsieht und ein Mittelvolumen von 65 Mio. DM umfaßt«. ¹⁷⁹ Den zitierten Studien zufolge war das Volumen der westdeutschen Subventionen im Laufe der betrachteten Zeitspanne ständig gestiegen. Außerdem habe die Werftindustrie auf diese Weise im Vergleich zu anderen Branchen mit am stärksten auf Mittel aus der von Bund und Ländern ausgerufenen Ge-

177 Vgl. ebd., S. 203 f.; zum Thema der Schiffsfinanzierung durch den Staat vgl. auch die zeitgenössischen Einschätzungen Lammers: Subventionen; vgl. auch ders.: Regionalförderung und Schiffbausubventionen; sowie Weilepp: Subventionierung.

178 Vgl. Lammers: Subventionen, S. 14.

179 Ebd., S. 15.

meinschaftsaufgabe »Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur« zurückgegriffen.¹⁸⁰

Weiterhin schien es Mitte der 1980er-Jahre für die westdeutschen Werften, zumindest im zivilen Sektor, nicht absehbar, in nächster Zeit kostendeckend Schiffe bauen zu können. So hatte beispielsweise der Schiffbauer HDW Verträge zu Konditionen abgeschlossen, die für die Anteilseigner, darunter das Land Schleswig-Holstein und die (bis 1989 bundeseigene) Salzgitter AG, Verluste bringen würden.¹⁸¹

Als Begründung für die umfangreichen Finanzierungshilfen diente stets das Ziel der »Herstellung gleicher Wettbewerbsverhältnisse mit dem Ausland«¹⁸² – jedoch kamen im Laufe der Dauerkrise des europäischen Schiffbaus »erhebliche regional- und arbeitsmarktpolitische« Faktoren hinzu, die dazu beitrugen, dass eine leistungs- und wettbewerbsfähige Werftindustrie in den ansonsten strukturschwachen Küstenregionen politisch gewollt war. Ähnlich wie bei der Kohleindustrie im Ruhrgebiet sollte mit der finanziellen Stützung der Branche ein sanfterer, dafür langfristiger struktureller Anpassungsprozess erreicht werden, um »bruchartige Entwicklungen« mit schwerwiegenden sozialen Folgen zu verhindern.¹⁸³ Gemeinsam mit der IG Metall und den betroffenen Landesregierungen konnten die Schiffbauunternehmen seit den 1970er-Jahren aufgrund der sozialen Abhängigkeiten von ihrer Branche erheblichen Druck auf die Bundesregierung ausüben und die Zahlung weiterer Fördermittel durchsetzen.¹⁸⁴

Darüber hinaus unterlag der Schiffbau neben anderen sensiblen Industriezweigen wie der Stahlindustrie der Wettbewerbsregulierung durch die Europäische Gemeinschaft.¹⁸⁵ Am 22. Dezember 1986 hatte der EG-

180 Vgl. ebd.

181 Vgl. ebd., S. 16.

182 Bundesministerium der Finanzen: Erster Subventionsbericht, S. 17, zit. nach Lamers: Subventionen, S. 17.

183 Bundesministerium der Finanzen: Sechster Subventionsbericht, S. 33, zit. nach Lamers: Subventionen, S. 17.

184 Vgl. Ensser: Sensible Branchen, S. 75.

185 Die sogenannten sensiblen Branchen zeichnen sich »durch strukturelle Überkapazitäten, weltweiten Verdrängungswettbewerb und hohe staatliche Subventionsgewährung« aus. Jede Entscheidung über finanzielle Stützung dieser Branchen

Ministerrat aufgrund der globalen Schiffbaukrise eine Fortführung von Werftsubventionen auf der Grundlage der sechsten Schiffbaurichtlinie beschlossen, in welcher, wie in den fünf vorherigen Richtlinien auch, über die Zulässigkeit und die Höhe des Subventionsvolumens beschieden wurde.¹⁸⁶

Mit den Stützungsmaßnahmen wurden folgende Ziele verfolgt:

- »– Schutz einer lebenswichtigen Industrie der Gemeinschaft gegen unläuterer Wettbewerb auf dem Weltmarkt, um so den Bereichen, die unter normalen Marktverhältnissen konkurrenzfähig bleiben würden, ein ausreichendes Geschäft zu sichern;
- Intensivierung der Strukturanpassungen des Schiffbaus der Gemeinschaft und seine Ausrichtung auf eine innovative Spezialisierung, um so langfristig seine Wettbewerbsfähigkeit zu sichern;
- Gewährleistung gleicher und fairer Bedingungen für den innergemeinschaftlichen Wettbewerb im Schiffbau im Hinblick auf die Vollendung des Binnenmarktes;
- Herstellung der vollen Transparenz der Beihilfen in der Gemeinschaft.«¹⁸⁷

In diesem Zusammenhang war zudem festgelegt worden, dass durch die Herabsetzung der Höchstgrenze der Beihilfen mit der Zeit ein stützungsfreier Wettbewerb hergestellt sein sollte: War die Höchstgrenze 1987 und 1988 auf 28 Prozent des Auftragsvolumens ohne Beihilfen festgesetzt, betrug sie 1989 noch 26 Prozent und sollte ab 1990 auf 20 Prozent gedrosselt werden.¹⁸⁸ Auch wenn sich seit Ende der 1980er-Jahre eine gewisse Entspannung auf dem Weltmarkt abzuzeichnen begann und die Nachfrage nach Schiffsneubauten wieder anstieg, wurde in dem genannten

unterliegt der Notifizierung durch die EG/EU, ebd., S. 3; zum Gegenstand der innereuropäischen Auseinandersetzungen um Beihilfen der EG/EU vgl. auch Allen: Ostdeutsche Sanierungen.

186 Vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 224f.; zur Geschichte der EG-Richtlinien vgl. Ensser: *Sensible Branchen*, S. 78–86.

187 StAB, 7,2121/1-1019, unfol., Vorschlag für eine Richtlinie des Rates über Beihilfen für den Schiffbau, vorgelegt von der Kommission der Europäischen Gemeinschaft am 20.6.1990, S. 2.

188 Ebd., S. 4.

Vorschlag zur Änderung der sechsten Schiffbaurichtlinie durch die Kommission betont, dass »[t]rotz der allgemeinen Markterholung [...] darauf hinzuweisen [ist], daß die Preise zwar wesentlich höher sind als in dem Zeitraum 1985/87, [...] sie damit jedoch lediglich den Stand der frühen achtziger Jahre wieder erreicht haben, während die Kosten inzwischen erheblich angestiegen sind«. Dies sei auch als ein Grund zu verstehen, weshalb für die »meisten Schiffstypen keine kostendeckenden Preise erzielt« würden – im Übrigen auch nicht von den japanischen Werften.¹⁸⁹

Man war sich immerhin weitgehend einig, dass der eigentliche Konkurrent die aufstrebenden asiatischen Schiffbauer waren, die sich mit einer starken staatlichen Stützung in dieser Zeit erhebliche Marktanteile erkämpfen konnten. Dies erforderte laut Branchenvertretern auch aus Deutschland eine ebenfalls starke Stützung der Branche in ganz Europa. Unter der Überschrift »Wettbewerbsverhältnisse im Weltschiffbau« benannte ein VSM-Positionspapier den – nach Ansicht der Verbandes – gemeinsamen Konkurrenten:

»In Japan und Korea sind Überkapazitäten aufgebaut worden, die zusammen mit staatlichen Maßnahmen einen Verdrängungswettbewerb eingeleitet und die Krise im Weltschiffbau verlängert haben. Dies hat schließlich dazu geführt, daß Werften in allen Ländern im Zuge der anhaltenden Krise steigende Verluste hinnehmen mußten. [...] Niedrigpreisangebote dieser Werften haben bisher verhindert, daß die im Markt erzielbaren Preise auf ein kostendeckendes Niveau angehoben werden konnten. Der Weltschiffbaumarkt wird wie kaum ein anderer Markt durch staatliche Interventionen, Subventionen und wettbewerbsverfälschende Praktiken gestört. In den Ländern der EG sind die Schiffbauhilfen der Höhe nach begrenzt. Diese Höchstgrenzen sind in der Bundesrepublik bisher nur zum Teil ausgeschöpft worden, so daß die deutschen Werften die Auswirkungen der Wettbewerbsverfälschungen in größerem Umfang tragen mußten.«¹⁹⁰

189 Ebd., S. 8.

190 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1562, Bl. 1902–1909, hier Bl. 1906, Vermerk des Verbandes für Schiffbau und Meerestechnik (VSM), betr. Zur Stellung der deutschen Werften im internationalen Wettbewerb (sogenanntes Positionspapier), vom 3.5.1990.

Die brancheninternen Krisenerfahrungen, die den westdeutschen Schiffbau seit drei Jahrzehnten einerseits wegen der Konjunkturerinbrüche in den 1970er- und 1980er-Jahren und andererseits aufgrund der aufstrebenden asiatischen Konkurrenz prägten, formten in den frühen 1990er-Jahren die Handlungsmuster und Erwartungshaltungen der Akteure. Vor diesem Hintergrund formulierte auch der VSM gemeinsam mit Vertretern der ostdeutschen Werftindustrie seine Forderungen an die Bundesregierung: Die deutschen Werften könnten gegen das aggressive Eindringen der internationalen Konkurrenz in den Markt nicht »aus eigener Kraft« wettbewerbsfähig sein, weshalb sie »einen Schutzanspruch auf Ausgleich der wettbewerbsverfälschenden Maßnahmen anderer Länder« erheben.¹⁹¹ Er fordere daher ein auf drei bis fünf Jahre angelegtes Strukturprogramm. Allerdings bestehe innerhalb des Verbandes Einigkeit darüber, dass die ostdeutschen Werften zunächst nicht auf das Werfthilfeprogramm zugreifen sollen; stattdessen müsse eine weitere EG-Richtlinie erlassen werden.¹⁹² Denn nach dem Auslaufen der sechsten EG-Schiffbau-Richtlinie zum Ende des Jahres 1990 würde es laut VSM notwendig sein, dass der Schiffbau der DDR mit Einführung der Wirtschafts- und Währungsunion in Zukunft auch den EG-Bestimmungen und damit der Schiffbau-Richtlinie unterliege. Angesichts der bereits genannten Problemstellungen im Schiffbau der DDR sollte eine zukünftige, siebte Richtlinie in jedem Fall eine Übergangsregelung für die Werften in Ostdeutschland enthalten.¹⁹³

Eine Vergleichsfolie für einen solchen Fall bildete die EG-»Süderweiterung« in den 1980er-Jahren. Denn den neuen Mitgliedstaaten Spanien und Portugal war eine vierjährige Übergangszeit gewährt worden, in der keine Höchstgrenzen für Betriebshilfen galten. Im Gegenzug hatten

191 Ebd., Bl. 1907.

192 Vgl. Verband fordert weitere Schiffbauhilfen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 3.5.1990.

193 Vgl. LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1562, Bl. 1902–1909, hier Bl. 1909, Vermerk des Verbandes für Schiffbau und Meerestechnik (VSM), betr. Zur Stellung der deutschen Werften im internationalen Wettbewerb (sogenanntes Positionspapier), vom 3.5.1990; vgl. auch DDR-Schiffbau: Schiffbaukonzern DMS, in: HANSA, S. 798.

die Länder ein weitreichendes Umstrukturierungsprogramm durchzuführen, einschließlich der Reduzierung der Schiffbaukapazitäten um 40 Prozent.¹⁹⁴

Tatsächlich war im Vorschlag zur Änderung der sechsten EG-Richtlinie vom 20. Juni 1990 eine vergleichbare Übergangsregelung für den Fall der DDR noch nicht vorgesehen. Stattdessen sei die Kommission trotz industriepolitischer Überlegungen, die eigentlich »für eine langfristige Beihilfepolitik« sprächen, aufgrund der sich abzeichnenden steigenden Nachfrage und »internationaler Bemühungen um eine Normalisierung des Marktes« übereingekommen, die sechste Richtlinie nur um zwei weitere Jahre zu verlängern.¹⁹⁵ In einem Beschluss vom Dezember 1990 erkannten EG-Rat und -Kommission zwar an, dass eine Übergangslösung für die Werften der ehemaligen DDR erforderlich sei, man jedoch auf europäischer Ebene erst dann die Richtlinie entsprechend anpassen könnte, sobald verlässliche Zahlen zur Wirtschaftlichkeit des ostdeutschen Industriezweiges vorlägen.¹⁹⁶ Somit blieb zunächst weiter unklar, wie es in naher Zukunft insbesondere hinsichtlich der ostdeutschen Werften mit der Regulierung der Vergabe von Subventionsmitteln durch die EG weitergehen würde.

Die Frage, wie die ebenfalls durch die Kommission festgelegten Kapazitäten für seegehende Schiffe verteilt werden würden, war zu diesem Zeitpunkt ebenfalls offen und drohte, die Konkurrenzsituation zwischen west- und ostdeutschen Schiffbauern zu verschlimmern.

Um eine Verschärfung solcher Konflikte zu verhindern, hatte der VSM in Zusammenarbeit mit den ostdeutschen Schiffbaudirektoren im

194 StAB, 7,2121/1-1019, unfol., Vorschlag für eine Richtlinie des Rates über Beihilfen für den Schiffbau, vorgelegt von der Kommission der Europäischen Gemeinschaft am 20.6.1990, S. 5; vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 241.

195 StAB, 7,2121/1-1019, unfol., Vorschlag für eine Richtlinie des Rates über Beihilfen für den Schiffbau, vorgelegt von der Kommission der Europäischen Gemeinschaft am 20.6.1990, S. 12; Ende 1992 sollte ebenfalls das Projekt eines europäischen Binnenmarktes abgeschlossen sein.

196 Vgl. Siebte Richtlinie des Rates vom 21.12.1990 über Beihilfen für den Schiffbau (90/684/EWG), in: *Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften* vom 31.12.1990, Nr. L 380, S. 27–32.

Positionspapier von Mai 1990 hervorgehoben, dass »[h]insichtlich der zukünftigen Struktur des Schiffbaus der DDR [...] unverzüglich eine Werftenenquete zu erarbeiten [sei], welche Kapazitäten unter marktwirtschaftlichen Bedingungen angestrebt werden sollen. Dabei [seien] vor allem auch die Verflechtungen des Schiffbaus der DDR mit der Seewirtschaft der UdSSR in die Betrachtung einzubeziehen«. ¹⁹⁷ Gleichzeitig schien auch Jürgen Begemann der Sorge, der DDR-Schiffbau würde zu einem zusätzlichen Konkurrenten für die angespannte westdeutsche Branche, den Wind aus den Segeln nehmen zu wollen, indem er im September 1990 in einer Rede deutlich zu machen suchte, »daß die von verschiedenen Seiten immer wieder aufgeworfene Gefahr einer Kapazitätserweiterung im ostdeutschen Schiffbau unbegründet [sei]. Im gemeinsamen Positionspapier des Verbandes für Schiffbau und Meerestechnik [sei] dazu eindeutig Position bezogen.« ¹⁹⁸

Begemanns im Oktober 1989 formuliertes Ziel für den DDR-Schiffbau, in Zukunft »stützungsfrei produzieren und einen größeren Beitrag zum Nationaleinkommen leisten« zu können, war zu diesem Zeitpunkt von den sich überschlagenden politischen Ereignissen überrollt worden. Für die positive Prognose hatte sich Begemann damals darauf berufen, dass die DDR-Werften im Gegensatz zu ihren westdeutschen Kontrahenten »durch die Planwirtschaft und die langfristigen Verträge mit der UdSSR die Krise überlebt [haben], ohne Kapazitäten zu reduzieren«. Diese stünden nun »zur Verfügung, um auch Extra-Gewinne einzufahren«. ¹⁹⁹ Im Frühjahr 1990 meinte Begemann dann angesichts der bevorstehenden Transformation gar, »Ziel sei [es] die Arbeitsabläufe weiter zu rationali-

197 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1562, Bl. 1902–1909, hier Bl. 1908, Vermerk des Verbandes für Schiffbau und Meerestechnik (VSM), betr. Zur Stellung der deutschen Werften im internationalen Wettbewerb (sogenanntes Positionspapier), vom 3.5.1990.

198 StAB, 7,2121/1-1018, unfol., Rede des Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Maschinen- und Schiffbau AG, Jürgen Begemann, auf der Pressekonferenz der DMS AG in Hamburg, vom 27.9.1990 in Hamburg, S. 6.

199 Wie weiter im DDR-Schiffbau? OZ im Gespräch mit Generaldirektor Jürgen Begemann, in: Ostsee-Zeitung vom 30.10.1989.

sieren« und nur notfalls Arbeitsplätze abzubauen. Vielmehr wolle man erreichen »mit derselben Arbeitskräftezahl mehr Schiffe zu bauen.«²⁰⁰

Der Annahme einer weitreichenden Unterstützung durch die bundesdeutsche Schiffbaubranche stand ein weiteres ungelöstes Problem entgegen: die Frage nach der staatlichen Stützung der Werften. Noch zu Beginn des Jahres 1990 hatte Staatssekretär von Würzen vor einer unrealistischen Erwartungshaltung an die wirtschaftlichen Entwicklungen gewarnt. Im Protokoll der Wirtschaftsministerkonferenz von Bund und Ländern am 22. Januar 1990 werden seine Einschätzungen, die sich auch auf die Situation innerhalb der Werftindustrie beziehen lassen, wie folgt wiedergegeben:

»Es sei richtig, daß in der ersten Phase der Begeisterung und des Optimismus es sehr viele und vollmundige Ankündigungen gegeben habe, die hohe Erwartungen geweckt hätten. Dabei seien dann auch Haushaltsmittel, Ermächtigungen und Bürgschaften miteinander vermischt und addiert worden; die Voraussetzungen und Einschränkungen aber seien – zumindest in der publizistischen Darstellung – nicht erwähnt worden. Man sollte daher die geäußerte Befürchtung, daß sich im Hinblick auf diese hohe Erwartungshaltung ein gewisser Pessimismus ausbreiten könnte, durchaus ernst nehmen und einer solchen Entwicklung gemeinsam entgegenwirken. Z. Z. sehe er aber eine derartige Entwicklung nicht.«²⁰¹

Seit dem Sommer desselben Jahres wurde jedoch zunehmend klarer, dass es, je nach zukünftigen Bestimmungen der EG, der Bundesregierung und der Länder, Kapazitätsumverteilungen und neue Subventionsregelungen geben würde. Die thematisierten Prognosen über einen gestärkten gesamtdeutschen Schiffbau lassen sich vor diesem Hintergrund als allzu optimistisch charakterisieren.

200 Mit DDR gestärkter Schiffbau, in: Nordsee-Zeitung vom 26.4.1990; noch im Oktober 1990 berichtete die Presse anlässlich einer »Woge neuer Aufträge«, dass der deutsche Schiffbau gemeinsam mit den DDR-Werften weltweit auf Platz drei vorrücke: Deutscher Schiffbau rückt weltweit auf Platz drei vor, in: Die Welt vom 1.10.1990.

201 BArch Koblenz, B 102/331087, unfol., Vermerk über die Wirtschaftsministerkonferenz am 22.1.1990 in Bonn, verfasst von Dr. Oberthür, vom 30.1.1990, S. 35.

3. Die Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG: Neuer Name, alte Struktur?

»Mit Volldampf in die Marktwirtschaft«?

In Ermangelung ausgefeilter Konzepte, wie die Zukunft des Kombinats Schiffbau zu gestalten sei, drängte sich im Frühjahr 1990 zunehmend die Frage auf, wie sicher die bestehenden Arbeitsplätze nach der deutschen Vereinigung sein würden. Unter dem Titel »Bietet die soziale Marktwirtschaft den Werftarbeitern sichere Arbeitsplätze?« thematisierte die Betriebszeitung der Mathias-Thesen-Werft die Frage, welche Auswirkungen der Systemwechsel für die Werftbeschäftigten haben würde. Zitiert wird hierin eine Rede Begemanns vor der Belegschaft der Neptunwerft, in welcher dieser die Bedeutung der Sicherung der Arbeitsplätze betonte, indem er ein »Gesundshrumpfen« sowie einen »Ausverkauf« ausschloss. Unter der Maxime der Zusammenarbeit aller im Betrieb Beschäftigten auch mit den Leitungsebenen war Begemann der Meinung, die Umstrukturierungen meistern zu können:

»Sicherlich wird es eine Reihe von Arbeitsplätzen geben, die nicht mehr benötigt werden. Hier müssen gezielt Um- bzw. Weiterbildungsmaßnahmen einsetzen, um die betreffenden Kolleginnen und Kollegen sinnvoll in den künftigen Arbeitsprozeß einzugliedern. Ich wiederhole an dieser Stelle nochmals meine grundsätzliche Haltung: Ich lehne es ab, Effektivität über Entlassungen zu erreichen. Dieser Weg steht für mich auch im Zusammenhang mit der Entflechtung des Stammbetriebes nicht zur Diskussion.«²⁰²

202 Umwandlung zu Kapitalgesellschaften. Auszüge aus den Ausführungen des Generaldirektors des KSR, Herrn Begemann, vor der Belegschaft des VEB »Neptun«, in: Kompass – Betriebszeitung der Werk tätigen des VEB Mathias-Thesen-Werft Wismar vom 27.4.1990; dieser Abschnitt findet sich in ähnlicher Form auch in: Lütkemeyer: Zum Glück, S. 268.

Die noch kurze Zeit zuvor formulierte Hoffnung, die Wettbewerbsfähigkeit der Schiffbaubetriebe nicht durch Personalabbau, sondern primär durch eine Steigerung der Effektivität zu erreichen, nannte Begemann hier nicht explizit. Etwas vorsichtiger formuliert wurde an dieser Stelle dennoch suggeriert, es handle sich – wenn überhaupt – um nur wenige wegfallende Arbeitsplätze und zudem um Beschäftigte, die durch Qualifizierungs- und Fortbildungsmaßnahmen aufgefangen werden könnten. Wie viele von den insgesamt über 55 000 Beschäftigten des Kombinats Schiffbau, von denen zu Beginn des Jahres 1990 etwa 36 000 in den See- und Binnenschiffswerften arbeiteten, nach dem Sprung in die Marktwirtschaft nicht mehr benötigt würden, war indes völlig ungewiss.²⁰³ Dass ihre Arbeitsplätze akut gefährdet waren, konnten die Beschäftigten vor dem Hintergrund ihrer bisherigen Erfahrungen in der sozialistischen Arbeitswelt allenfalls erahnen. Vor allem aufgrund der Tatsache, dass die Verantwortlichen öffentlich an ihrem Optimismus festhielten, konnten aufkommende Zweifel an der Arbeitsplatzsicherheit in den Hintergrund gerückt werden. Insbesondere die Vertreter der DDR-Werftindustrie, aber auch die neuerdings gesamtdeutsche Interessenvertretung VSM waren der Meinung, dass die Umstrukturierung der Branche zwar dringend notwendig sei. Sie erwarteten allerdings, dass der ostdeutsche Schiffbau grundsätzlich in seiner Gesamtheit erhalten bleiben würde. Die sich daraus entspinnde Grundsatzfrage, wie die Struktur einer marktwirtschaftlich funktionierenden Werftindustrie an der Ostseeküste aussehen könnte, wurde mit der Vereinbarung über eine Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion zwischen der DDR und der Bundesrepublik zunehmend dringlicher. Während die zum 1. März 1990 von der DDR gegründete Treuhandanstalt zunächst laut Statut vom 15. März an die »Verwaltung des volkseigenen Vermögens im Interesse der Allgemeinheit« zu übernehmen und die DDR-Betriebe in Kapitalgesellschaften umzuwandeln

203 Vgl. LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1562, Bl. 1914f., hier Bl. 1915, Zusammenschluss im deutschen Schiffbau, Pressemitteilung des Verbandes für Schiffbau und Meerestechnik (VSM) und des VEB Kombinat Schiffbau Rostock (KSR) vom 27.2.1990.

hatte,²⁰⁴ wies das Bundeswirtschaftsministerium in Person von Ministerialrat Fritz Homann die Wirtschaftsminister der westdeutschen Bundesländer auf der Sonderländerwirtschaftsministerkonferenz am 3. Mai 1990 in Bonn auf die Notwendigkeit zur Einigkeit hin. Es könne im Zuge der Transformation »nicht um Erhaltung falscher Strukturen gehen«, und er führte dazu weiter aus:

»Die DDR selbst schätzt, daß etwa 20 % der Betriebe in der DDR nicht erhaltungsfähig sind, daß 30 % der Betriebe rentabel arbeiten und daß bei 50 % der Betriebe Anpassungsmaßnahmen vorgenommen werden müssen. Bei diesen 50 % muß man grundsätzlich bereit sein, auch harte Schritte zu vollziehen, da wir sonst in eine Subventionsmentalität hineinlaufen, die finanziell nicht tragbar ist. Wir sind auch generell der Meinung, daß es bei Maßnahmen zunächst nur um allgemein gültige generelle Maßnahmen gehen kann und nicht um Sanierungs- und Hilfsmaßnahmen für einzelne Betriebe bzw. Kombinate.«²⁰⁵

Von wesentlicher Bedeutung sei vor diesem Hintergrund »die Frage der Entflechtung und Privatisierung der Kombinate«, insbesondere im Zusammenhang mit der Treuhandanstalt, »die in der DDR gegenwärtig als eine Art Auffangbecken für die in Kapitalgesellschaften umgewandelten Betriebe gilt«. Es müsse »möglichst schnell der Weg freigemacht werden für Privatisierung und Beteiligung«, »langwierige Bewertungs- und politische Entscheidungsprozesse« sollten vermieden werden, auch unter Rückgriff auf Unternehmensberatungen, die mit ihrer Expertise die Grundlagen für marktwirtschaftliche Strukturen erörtern sollten.²⁰⁶

Nachdem die wirtschaftspolitischen Würfel mit der Volkskammerwahl am 18. März 1990 gefallen waren, stand der DDR-Schiffbau im Mai dann

204 BArch Berlin, DC 20-I/3/2935, Bl. 148–153, hier Bl. 149, Statut der Anstalt zur treuhänderischen Verwaltung des Volkseigentums (Treuhandanstalt), Beschluß des Ministerrates vom 15. März 1990, § 2 Abs. 3.

205 BArch Koblenz, B 102/331094, unfol., Sprechzettel für die Sonderländerwirtschaftsministerkonferenz/Unterrichtung der Länderwirtschaftsminister am 3.5.1990 in Bonn, bearbeitet von Homann am 2.5.1990.

206 Ebd.

vor einer grundlegenden Veränderung, die von vielen Seiten als einer der wichtigsten Schritte im Umwandlungsprozess des wirtschaftlichen Systems gedeutet wurde: Es galt, die betrieblichen Rechtsformen der sozialistischen DDR in marktwirtschaftliche Pendanten zu überführen. Dies bedeutete zum einen, dass die VEB in GmbHs umgewandelt werden sollten, und zum anderen, dass aus dem Kombinat Schiffbau eine Aktiengesellschaft werden sollte. Kurz zuvor hatte Kombinatsschiffbauleiter Begemann auf einer ersten gesamtdeutschen Schiffbau-Pressekonferenz kundgetan, dass die Umwandlung in einen privatwirtschaftlichen Konzern bevorstehe. Aber, um auf »das gewachsene soziale Umfeld« Rücksicht nehmen zu können, brauche es Zeit, wie Begemann in der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* (FAZ) zitiert wurde. Man sei zwar »[w]eit zurück in der Produktivität«, was es zu ändern gelte. Doch wurde gleichzeitig die Tatsache, dass von den 36 000 Beschäftigten auf den Werften etwa die Hälfte in der eigentlichen Produktion arbeitete, als Pluspunkt gewertet. Insbesondere für die nördlichen Bezirke Mecklenburg und Vorpommern seien diese Industriearbeitsplätze elementar. Begemann sei auch deshalb der Meinung, dass diese weitgehend erhalten bleiben sollten. Weiter bezog sich die FAZ auf Aussagen von Begemann, in denen er »aber durchblicken [ließ], daß künftig auch Aktivitäten an neue mittelständische Betriebe abgegeben werden sollen. Der DDR-Schiffbau [habe] [...] bedeutende Aktiva in den gesamtdeutschen Schiffbau einzubringen: nicht nur exzellente Fachkräfte des Schiffbaus, darunter 10 000 Hoch- und Fachschulabsolventen, sondern vor allem auch seine Position auf dem ›sehr großen‹ östlichen Markt.«²⁰⁷

Fest stand jedenfalls, dass die »öffentliche Hand« bei der bevorstehenden Umstrukturierung mit »beträchtlichen« Mitteln würde aushelfen müssen.²⁰⁸ Auch in der deutsch-deutschen Arbeitsgruppe Struktur-

207 Der DDR-Schiffbau braucht Zeit und Geld für die Umstellung, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 26.4.1990.

208 Ebd.; vgl. auch *Kombinat Schiffbau wird Holding*, in: *Hamburger Abendblatt* vom 11.4.1990.

anpassung wiesen die Wirtschaftsvertreter der DDR auf bevorstehende Liquiditätseingänge und Rentabilitätsprobleme hin, die den Kombinat mit Einführung einer Währungsunion drohten. Aus der Lage, die »sich außerordentlich prekär darstellt«, ergebe sich, dass die betroffenen Unternehmen die bevorstehenden Schwierigkeiten in der Kürze der Zeit nicht aus eigener Kraft bewältigen könnten. Stattdessen solle die in nächster Zeit umzugestaltende Treuhandanstalt nach Möglichkeit Kredite zur Zwischenfinanzierung bzw. Liquiditätsüberbrückung für die Unternehmen aufnehmen können.²⁰⁹ Diesem Vorschlag lag die grundsätzliche Annahme zugrunde, dass das »volkseigene Vermögen« tatsächlich ein *Vermögen* darstelle, welches nach einer »Bestandsaufnahme [...] vorrangig für eine Strukturanpassung der Wirtschaft und für die Sanierung des Staatshaushaltes in der Deutschen Demokratischen Republik« zur Verfügung stünde.²¹⁰ Diese Auffassung scheint aber letztlich charakteristisch für die Eigendynamik der ersten Hälfte des Jahres 1990 zu sein. Wie in einschlägiger Forschung hinlänglich beleuchtet,²¹¹ ist noch im Vertrag über die Schaffung einer Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion, der am 18. Mai 1990 zwischen der DDR und der Bundesrepublik unterzeichnet wurde, festgehalten, dass für das sogenannte Treuhandvermögen »zur Vorfinanzierung zu erwartender Erlöse aus seiner Verwertung ein Kreditermächtigungsrahmen für 1990 von 7 Milliarden DM und für 1991 von 10 Milliarden DM festgelegt« werden. Dazu war vorgesehen, nach dem Beitritt der DDR zum Geltungsbereich des Grundgesetzes,

209 BArch Koblenz, B 102/376378, unfol., Protokollnotiz der DDR-Seite zum Bericht der Arbeitsgruppe Strukturanpassung vom 9.5.1990.

210 Gesetzblatt der Deutschen Demokratischen Republik I (1990) 34, Art. 26 Abs. 4 des Gesetzes zum Vertrag über die Schaffung einer Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion zwischen der Deutschen Demokratischen Republik und der Bundesrepublik Deutschland vom 18. Mai 1990 (Verfassungsgesetz) vom 21. Juni 1990, S. 331–351, hier S. 337.

211 Vgl. Loth: Helmut Kohl; vgl. auch Grosser: Das Wagnis der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion; sowie Steiner: Der Weg zur Wirtschafts- und Währungsunion; zur Frühphase der Treuhandanstalt vgl. Marissal: Handlungsrahmen; sowie Böick: Treuhand, S. 235–295, vgl. insbesondere auch Malycha: Hoffnungsträger.

»die aufgelaufene Verschuldung des Republikhaushalts in dem Umfang an das Treuhandvermögen [zu] übertragen, soweit sie durch die zu erwartenden künftigen Erlöse aus der Verwertung des Treuhandvermögens getilgt werden kann. Die danach verbleibende Verschuldung wird je zur Hälfte auf den Bund und die Länder, die sich auf dem Gebiet der Deutschen Demokratischen Republik neu gebildet haben, aufgeteilt. Von den Ländern und Gemeinden aufgenommene Kredite verbleiben bei diesen.«²¹²

Der Verwaltungswissenschaftler Wolfgang Seibel schließt daraus, dass die Bundesregierung zunächst annahm, die Risiken, die der Bundesrepublik mit der Vereinigung entstanden, würden durch das von der Treuhandanstalt verwaltete volkseigene Vermögen gedeckt sein. Dies zeigt sich ebenfalls an einer Kommentierung des Staatsvertrages vonseiten des Ministerialdirektors des Bundesministeriums der Finanzen (BMF) Bruno Schmidt-Bleibtreu zur Funktion der Treuhandanstalt:

»Die Treuhandanstalt, die in der DDR die Eigentümerfunktion der staatlichen Betriebe wahrnimmt, hat die Aufgabe, das vorhandene volkseigene Vermögen, das allein in der Industrie der DDR auf mehrere 100 Mrd. DM geschätzt wird, zu mobilisieren. Durch eine aktive Privatisierungspolitik sollen erhebliche Mittel gewonnen werden, um gezielte, aber breite Sanierungsmaßnahmen bei gefährdeten Unternehmen durchführen zu können.«²¹³

Auch der Präsident der Treuhandanstalt, Detlev Karsten Rohwedder, äußerte noch im Herbst 1990 die Schätzung (unbekannten Ursprungs), »der ganze Salat« habe einen Wert von ungefähr »600 Milliarden DM«. ²¹⁴ Diese Annahme spiegelte auch die positive Einstellung gegenüber der

212 Gesetzblatt der Deutschen Demokratischen Republik I (1990) 34, Art. 26 Abs. 4 des Gesetzes zum Vertrag über die Schaffung einer Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion zwischen der Deutschen Demokratischen Republik und der Bundesrepublik Deutschland vom 18. Mai 1990 (Verfassungsgesetz) vom 21. Juni 1990, S. 331–351, hier S. 337.

213 Stern/Schmidt-Bleibtreu: Einigungsvertrag, S. 63, zit. nach Seibel: Verwaltete Illusionen S. 96.

214 Zit. nach Pötzl: Treuhand-Komplex, S. 70.

Gründung von Unternehmen in kapitalistischen Rechtsformen. Dass dem ein großer Stellenwert beigemessen wurde, ließ sich auch in der Wertbranche beobachten. Auf der Grundlage der im März 1990 auf Beschluss des DDR-Ministerrats gegründeten »Anstalt zur treuhänderischen Verwaltung des Volkseigentums« (Treuhandanstalt) und der »Verordnung zur Umwandlung von volkseigenen Betrieben, Einrichtungen, Kombinatensowie wirtschaftsleitenden Organen in Kapitalgesellschaften«²¹⁵ war es am 1. Juni dann so weit: Das VEB Kombinat Schiffbau wurde in eine Aktiengesellschaft umgewandelt und firmierte fortan unter dem Namen Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG (DMS). Das im Gründungsbericht genannte Grundkapital in Höhe von 200 000 000 Mark der DDR hielt zu 100 Prozent die Treuhandanstalt, die zu diesem Zeitpunkt organisatorisch-institutionell noch der DDR-Regierung zugeordnet war.²¹⁶

Die rechtliche Nachfolgerin des Kombinats wurde sodann in mehreren Schritten neu organisiert und entflochten. Die nicht unmittelbar mit der Produktion verbundenen Betriebsteile wurden in diesem Zuge ausgegliedert. Von dieser Maßnahme betroffen waren in erster Linie die sozialen Einrichtungen wie beispielsweise Kindergärten, Freizeitheime, Kulturhäuser oder Polikliniken, die fester Bestandteil der sozialistischen Betriebsstruktur gewesen waren, ebenso wie die zusätzliche, dem Schiffbau ferne, aber DDR-typische Konsumgüterproduktion. Darüber hinaus wurden die Betriebe umstrukturiert, einzelne Sparten entflochten oder auch kurzfristig aus anderen Kombinatens in die DMS eingegliedert.

215 BArch Berlin, DC 20-I/3/2935, Bl. 148–153, Statut der Anstalt zur treuhänderischen Verwaltung des Volkseigentums (Treuhandanstalt), Beschluß des Ministerrates vom 15. März 1990; Entwurf zu einer »Verordnung zur Umwandlung von volkseigenen Betrieben, Einrichtungen, Kombinatensowie wirtschaftsleitenden Organen in Kapitalgesellschaften«, in: Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation, Bd. 1, S. 18–23; rein rechtlich war die Existenz von Kapitalgesellschaften auch vorher theoretisch möglich gewesen – das sogenannte GmbH-Gesetz (1892) und das Aktiengesetz (1937) waren von der DDR-Regierung nie außer Kraft gesetzt worden, vgl. Kemmler: Entstehung der Treuhandanstalt, S. 98.

216 Vgl. StAB, 7,2121/1-3441, unfol., Gründungsbericht der »Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG« vom 8.6.1990.

So entstanden 24 juristisch selbstständige Kapitalgesellschaften, die von der DMS als Holding gehalten wurden. Die Schiffswerft »Neptun« GmbH sowie die Ingenieurzentrum Schiffbau GmbH, die Informationssystem und DV Consulting GmbH, die Schiffbauversuchsanstalt GmbH Potsdam und die Institut für Schiffbautechnik und Umweltschutz GmbH gingen jeweils aus dem VEB Schiffswerft »Neptun« hervor. Die Elbewerft Boizenburg GmbH und die Roßlauer Schiffswerft GmbH entstanden entsprechend ihrer zwei Standorte aus dem VEB Elbewerft. Die Volkswerft GmbH Stralsund, die Mathias-Thesen-Werft GmbH Wismar (ab 1992 MTW Schiffswerft GmbH), die Peene-Werft Wolgast GmbH, die Warnowerwerft GmbH Warnemünde, die Dieselmotorenwerk Rostock GmbH, die Schiffswerft Oderberg GmbH, die Schiffswerft Rechlin GmbH, die KGW Schweriner Maschinenbau GmbH, die Schiffsanlagenbau Barth GmbH, die Ingenieurtechnik und Maschinenbau Rostock GmbH (IMG Rostock), die Isolier- und Klimatechnik GmbH Rostock (vormals VEB Industriekooperation), die Gießerei und Maschinenbau Torgelow GmbH, die Kühlautomat Berlin GmbH, die Schiffselektronik Rostock GmbH und der ehemalige Außenhandelsbetrieb Schiffskommerz GmbH blieben eigenständige Betriebe, die die DMS unter ihrem Dach versammelte. Die Maschinenbau Halberstadt GmbH sowie die Dampfkesselbau Dresden-Übigau GmbH wurden aus den Kombinat Schwermaschinenbau »Karl Liebknecht« Magdeburg (SKL) bzw. Kraftwerksanlagenbau Berlin (KAB) zunächst in die DMS eingegliedert. Nicht in die DMS AG übernommen wurde die Yachtwerft Berlin GmbH, die zuvor als VEB zum Kombinat Schiffbau gehört hatte.²¹⁷ Die Fachzeitschrift *HANSA* berichtete ausführlich über diesen »großen Schritt in Richtung Marktwirtschaft«:

»Die von der Regierung mit der Gründung der AG beauftragte Treuhandanstalt Berlin hat Dipl.-Ing. Jürgen Begemann als Vorsitzenden und die Herren Wolfgang Beerend [richtig ist: Behrend], Prof. Dr. Dieter

217 Vgl. StAB, 7,2121/1-3441, unfol., Erklärung zur Umwandlung der volkseigenen Betriebe und Einrichtungen des Kombinats Schiffbau in Kapitalgesellschaften vom 8.6.1990; vgl. auch Lütkemeyer: Gezeitenwechsel.

Puls, Dr. Fritz Krage und Obering[enieur] Erwin Kleba in den Vorstand berufen. Die Tätigkeitsbereiche bleiben der Schiffbau, die Schiffsreparatur, der Bau von Maschinen und Anlagen, die Entwicklung und der Bau von schiffstechnischen, elektronischen Ausrüstungen sowie Engineering und Consultingleistungen.«²¹⁸

Abgesehen von wenigen Ein- und Ausgliederungen einzelner Unternehmen blieb die Grundstruktur des Kombinats bestehen. Damit war mit der DMS als Rechtsnachfolgerin des Kombinats »in Rostock ein beachtlicher Schiffbaukonzern entstanden«.²¹⁹ In der Öffentlichkeit wurde dies zunächst nicht als Nachteil gewertet – im Gegenteil. Denn auf diese Weise würden, so die Annahme, der Konzern und seine 24 Tochterunternehmen trotz der außergewöhnlichen wirtschaftlichen Umstellung von der Kontinuität bisheriger Geschäftspartnerschaften profitieren: »Die Schiffbau-Manager der DMS investieren in die Zukunft. Sie kennen dank langjähriger intensiver Geschäftsbeziehung [...] hervorragend den Markt in der Sowjetunion und gehen davon aus, daß nach erfolgter Umstrukturierung dort langfristig für beide Seiten lukrative Geschäfte in großem Umfang zu erwarten sind.«²²⁰ Dementsprechend wurde beispielsweise auch die Belegschaft der Mathias-Thesen-Werft in Wismar in einem Artikel der betriebseigenen Zeitung *Kompass* auf eine nun wahrscheinliche positive Weiterentwicklung eingestimmt:

»Am 8. Juni 1990 wurde durch die Treuhandanstalt in Berlin unter Aufsicht eines Notars die Umwandlung unseres Betriebes in eine Kapitalgesellschaft vollzogen. In seiner Eröffnungsansprache betonte [der] Vertreter der Treuhandanstalt seine hohe Wertschätzung für den festgefühten Verband der in der Holding ›Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG‹ Rostock zusammengeschlossenen Betriebe, die im Unterschied zu vielen anderen Betrieben auch im Jahre 1990 eine kontinuierliche dynamische Weiterentwicklung genommen haben. [...] So wurde betont, daß die Betriebe des Schiffbaus in enger Zusammenarbeit mit den Ver-

218 DDR-Schiffbau: Schiffbaukonzern DMS, in: HANSA, S. 794.

219 Ebd.

220 Ebd., S. 796.

Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG DMS, Stand Juni 1990

Werften	Maschinenbau und Ausrüstung	Elektronik
Schiffswerft »Neptun« GmbH Rostock NW	Dieselmotorenwerk Rostock GmbH DMR	Schiffselektronik Rostock GmbH SER
Warnowwerft GmbH Warnemünde WW	Kühlautomat Berlin GmbH KAB	
Mathias-Thesen-Werft GmbH Wismar MTW	Maschinenbau Halberstadt GmbH MBH	
Volkswerft GmbH Stralsund VW	Dampfkesselbau Dresden-Übigau GmbH DDÜ	
Peenewerft GmbH Wolgast PW	Gießerei und Ma- schinenbau Torgelow GmbH GMT	
Elbwerft Boizenburg GmbH EWB	Schiffsanlagenbau Barth GmbH SAB	
Roßlauer Schiffswerft GmbH RSW	KGW Schweriner Maschinenbau GmbH KGW	
	Schiffswerft Rechlin GmbH SWR	
	Isolier- und Klimatechnik Schiffbau GmbH Rostock IKS	
	Schiffswerft Oderberg GmbH SWO	

Abbildung 3: Struktur der DMS im Juni 1990

Engineering

Ingenieurtechnik und
Maschinenbau GmbH
Rostock

IMG

Ingenieurzentrum
Schiffbau
GmbH
Rostock

IS

Informationssysteme
und DV-Consulting
GmbH
Rostock

INCOR

Institut für Schiffbau-
technik und Umwelt-
schutz GmbH
Rostock

ISU

Schiffbau-
Versuchsanstalt
Potsdam
GmbH

SVP

Außenhandel

Schiffskommerz
GmbH
Rostock

SC

*Eigene Darstellung nach: BArch, B 412/41092, Bl. 182; STAB, 7,2121/1-3441, unfol.,
Erklärung zur Umwandlung der volkseigenen Betriebe und Einrichtungen des Kombinats
Schiffbau in Kapitalgesellschaften vom 8.6.1990.*

bänden des Schiffbaus in der BRD eine hohe Chance haben, auf dem internationalen Markt zu bestehen, wenn sie es verstehen, die Zielstellungen [...] mit hoher Kontinuität in allen Punkten bei aller gebotener sozialer Absicherung umzusetzen.«²²¹

So blieb es bis zum Sommer 1990 überwiegend bei Meldungen, die insgesamt positive Entwicklungen suggerierten und so nicht zuletzt den Schiffbaubeschäftigten Hoffnungen machten. Vor der Umwandlung zur DMS AG hatte Kombinatdirektor Begemann laut einer kurzen Notiz im *Hamburger Abendblatt* am 11. April 1990 erneut »Ängste von Schiffbauern um die Sicherheit ihrer Arbeitsplätze zurück[gewiesen]«. ²²² Auf die Frage, wie sicher die Arbeitsplätze nach der Umwandlung der Werftindustrie in marktwirtschaftliche Strukturen sein würden, antwortete Begemann: »Die Übersicht darüber, welche Arbeitsplätze neu- oder umzugestaltet sind, wird erst konkret ableitbar, nachdem sich die Grundstrukturen und die neuen erforderlichen Aufgabenbereiche abzeichnen.« Die Betroffenen, denen sich wegen mangelnder Planungssicherheit große Sorgen aufdrängten, weil zu diesem Zeitpunkt die zukünftige grundlegende Branchenstruktur ungeklärt war, versuchte Begemann zu beschwichtigen:

»Alle hier im Umlauf befindlichen Zahlen über angebliche Entlassungen entbehren jeglicher Grundlage. Das muß ich hier nochmals ganz deutlich erklären. [...] Ich kann aber versichern, daß alles in unserem Ermessen stehende getan wird, um unseren Mitarbeitern, die bisher auch mit großem Fleiß und großer Einsatzbereitschaft gewerkt haben, wenn nicht ihren jetzigen, so aber doch einen Arbeitsplatz zu sichern.«²²³

221 Umwandlung des ehemaligen VEB Mathias-Thesen-Werft Wismar in die Mathias-Thesen-Werft GmbH Wismar, in: Kompass – Betriebszeitung der Mathias-Thesen-Werft GmbH i. Gr. Wismar vom 15.6.1990.

222 Kombinat Schiffbau wird Holding, in: *Hamburger Abendblatt* vom 11.4.1990.

223 Klarer Kurs für uns im Schiffbau. Generaldirektor Jürgen Begemann stellte sich noch einmal der Belegschaft während einer Fragestunde/Es gibt keinen Anlaß für soziale Ängste/Marktlage stabil, in: *Werftecho* – Betriebszeitung des VEB Schiffswerft »Neptun« Rostock vom 20.4.1990.

Nachdem es am 10. Mai 1990 eine kurze Arbeitsniederlegung der Schiffbauer, ausgelöst von ebendieser Frage nach der Sicherheit der Arbeitsplätze, gegeben hatte, wurde am 18. Mai 1990 in der Betriebszeitung *Werftecho* verkündet, dass zwischen dem Kombinatdirektor und der Betriebsgewerkschaftsleitung des VEB Schiffswerft »Neptun« eine »Vereinbarung zur Gewährleistung der sozialen Sicherheit« unterzeichnet worden war. In dieser Vereinbarung war unter anderem geregelt, dass »[b]ei der Bildung der neuen Unternehmen bzw. bei Strukturveränderungen und Rationalisierungsmaßnahmen das gemeinsame Interesse von Unternehmensleitung und gewerkschaftlicher Interessenvertretung darin [bestehe], möglichst allen Werkträgern den Arbeitsplatz zu erhalten«. Die Unterzeichner kamen überein, dass in solchen Fällen, in denen »zur Sicherung bzw. Erhöhung der Effektivität Veränderungen von Arbeitsaufgaben bzw. die Reduzierung von Arbeitsplätzen/Arbeitskräften« notwendig werden würde, »alle Möglichkeiten der Weiterbeschäftigung im Betrieb durch das Angebot einer zumutbaren anderen Aufgabe« auszuschöpfen seien. Erst dann würden die Regelungen zum Vorruhestand oder eine Kündigung infrage kommen.²²⁴ Auch der Geschäftsführer der Werft in Wismar bekräftigte in einem Interview mit der *Ostsee-Zeitung* noch im August 1990, dass Sorgen um den baldigen Verlust des Arbeitsplatzes in der Werftindustrie unbegründet seien.

»[OZ:] Herr Müller, nicht nur in der Stadt, sondern auch in Ihrer Werft hat sich die Angst breitgemacht, arbeitslos zu werden. Viele Arbeitnehmer der MTW meinen, daß die Geschäftsleitung der Belegschaft, was die Zukunft anbetrifft, nicht die volle Wahrheit sagt. Kreist nun auch schon der »Pleitegeier« über der Werft?

[Müller:] Davon kann überhaupt nicht die Rede sein. Die Angst, arbeitslos zu werden, rührt in der DDR daher, daß der Wirtschaft wenig Zukunft vorausgesagt wird. Wir als MTW GmbH, welches ein Unternehmen der Holding ist und zum Schiffbauverbund der Bundesrepublik gehört, haben genauso wie auch die anderen Werften der DDR noch

224 Vereinbarung zur Gewährleistung der sozialen Sicherheit, in: *Werftecho – Betriebszeitung des VEB Schiffswerft »Neptun« Rostock vom 18.5.1990.*

keinen Arbeitnehmer in die Arbeitslosigkeit verbannt. Das haben wir auch nicht in nächster Zeit vor. Die Auftragslage im Schiffsneubau ist so, daß wir bis 1993 voll ausgelastet sind.«²²⁵

Allem Optimismus zum Trotz sah sich die ostdeutsche Werftindustrie im Verlauf des Jahres 1990, insbesondere im Vorfeld der Währungsunion, mit zahlreichen betriebswirtschaftlichen Unbekannten konfrontiert. Dies hatte bereits im Januar der HDW-Vorstandsvorsitzende Neitzke mit der Aussage moniert, dass man einen besseren Einblick in die Geschäftsvorgänge der DDR-Werften bräuchte, um über ein mögliches Investment entscheiden zu können.²²⁶ Die Fachpresse wusste ebenfalls zu berichten, dass die Überführung in eine marktwirtschaftliche Rechtsform mit dem 1. Juni 1990 zwar vollzogen sei; »auf die Gründungsdetails muß die Öffentlichkeit aber noch länger warten. Nach Auskunft des Pressesprechers der DMS, Dieter Strobel, liegen derzeit weder der Gründungsbericht noch die Einzelheiten über Gründungskapital, Rücklagen, Nennbeträge, Satzung etc. vor. Das mindert sicher noch die Investitionsbereitschaft westlicher Unternehmen.«²²⁷ Abgesehen davon gelte es im unmittelbaren Vorfeld der Währungsunion zu beachten, dass die Löhne und Gehälter in einem »vertretbaren Maße« angehoben werden müssten, um eine Abwanderung von Fachkräften zu vermeiden:

»Mit der Währungsunion sind derzeit die Gehälter 1 zu 1 umgestellt mit einem pauschalen zeitlich abgestimmten geringen Zuschlag. Tarifvertragsverhandlungen stehen voraussichtlich erst im April 1991 an, so daß für ca. neun Monate noch mit den alten Gehältern gerechnet werden kann. Danach ist allerdings mit erheblichen Gehaltssteigerungen zu rechnen, selbst dann, wenn die Gewerkschaften mit der erforderlichen Vorsicht und Zurückhaltung in die Vertragsverhandlungen gehen.«²²⁸

225 Kein Aus für MTW-Mitarbeiter, in: Ostsee-Zeitung vom 21.8.1990.

226 Vgl. HDW-Chef Klaus Neitzke – Wir brauchen mehr Einblick, in: Hamburger Abendblatt vom 23.1.1990.

227 DDR-Schiffbau: Schiffbaukonzern DMS, in: HANSA, S. 794. Der Artikel nennt neben den neuen Firmenbezeichnungen auch die Vorsitzenden der Geschäftsführung namentlich.

228 Ebd., S. 798.

DMS AG – Beschäftigtenzahlen – Stand Juni 1990	
Unternehmen	Beschäftigte
DMS Holding Rostock	302
Warnowwerft Warnemünde	5674
Volkswerft Stralsund	7565
Neptunwerft Rostock	6379
Mathias-Thesen-Werft Wismar	5980
Peene-Werft Wolgast	3638
Dieselmotorenwerk Rostock	3161
Kühlautomat Berlin	2295
Maschinenbau Halberstadt	1813
Schiffselektronik Rostock	3700
KGW Schweriner Maschinenbau	1338
Elbwerft Boizenburg	1729
Roßlauer Schiffswerft	1169
Gießerei und Maschinenbau Torgelow	1843
Schiffswerft Rechlin	919
Isoliertechnik- und Klimatechnik Schiffbau, Rostock	1240
Dampfkesselbau Dresden-Übigau	509
Schiffsanlagenbau Barth	1080
Schiffscommerz, Rostock	333
Schiffswerft Oderberg	309
Informationssysteme und DV/Consulting, Rostock	234
Ingenieurtechnik und Maschinenbau, Rostock	501
Schiffbau-Versuchsanstalt Potsdam	80
Institut für Schiffbautechnik und Umweltschutz, Rostock	156
Ingenieurzentrum Schiffbau, Rostock	220

Tabelle 1: Beschäftigtenzahlen DMS 1990

Eigene Darstellung nach: StAB, 7,2121/1-1019, unfol.

Eine vom Bremer Vulkan im Rahmen einer Potenzialanalyse durchgeführte Kostenberechnung kam ebenfalls zu dem Schluss, dass es für eine adäquate Kalkulation zum Beispiel im Bereich der Sachkosten an Vergleichswerten fehle. Allein bei den Werftstundensätzen sei es »aufgrund der bestehenden Kostenrechnungsmethode nicht möglich«, die Bereiche Schiffsneubau und Schiffsreparatur getrennt voneinander zu betrachten. Um die Kosten nach der Währungsunion für den Werftbetrieb korrekt zu kalkulieren, mussten außerdem die in diesem Zusammenhang »tariflich vereinbarten Teuerungszuschläge von DM 300,- pro Mitarbeiter auf die bis 30. Juni 1990 gültige tarifliche Entlohnung« sowie die Reduzierung der täglichen Arbeitszeit von 8,75 auf 8,0 Stunden einbezogen werden. Die D-Mark-Eröffnungsbilanz sollte, so hoffte man hier, mehr Klarheit bringen.²²⁹ In der Fachzeitschrift *HANSA* thematisierte man darüber hinaus die fehlenden Strukturprogramme, wie es sie in regional konzentrierten Krisenbranchen in der Bundesrepublik gebe. Das liege zum einen an der noch nicht funktionstüchtigen Kommunal- bzw. Landespolitik im Osten und zum anderen daran, dass es noch kein zukunftsträchtiges Konzept für die Werftstandorte an der ostdeutschen Küste gebe. Die ungeklärte Kapazitätsfrage bringe es mit sich, dass die Region im Fall von notwendig werdenden Kapazitäten strukturell nicht darauf vorbereitet sei, neue Arbeitsplätze, insbesondere im mittelständischen Bereich, anzusiedeln.²³⁰

Erwartungsmoment Altlasten

Trotz erkennbarer Defizite galt die Schaffung der Aktiengesellschaft Deutsche Maschinen- und Schiffbau (DMS) bzw. die Entflechtung der Kombinatstrukturen als erster wesentlicher Schritt, um zukünftig auf

229 StAB, 7,2121/1-3437, unfol., Potentialanalyse der Arbeitsgruppe A (Schiffsneubau und -reparatur), Band I vom 9.11.1990 im Zusammenhang mit der Kooperationsvereinbarung zwischen der DMS AG und der BV AG, hier betr. Handelsneuschiffbau, November 1990.

230 Vgl. DDR-Schiffbau: Schiffbaukonzern DMS, in: *HANSA*, S. 798.

dem Weltmarkt wettbewerbsfähig zu sein. Dieser etwas simplifizierten Sicht lag die Annahme zugrunde, dass sowohl West- als auch Ostdeutschland grundsätzlich daran interessiert seien, den DDR-Schiffbau – abgesehen von »notwendigen« Umstrukturierungsmaßnahmen – in seiner Grundstruktur bestehen zu lassen. Die Vorstellungen über die zukünftige Konzernstruktur waren im Frühjahr 1990 jedoch allenfalls angerissen worden. Konkrete Unternehmenskonzepte waren noch nicht erstellt worden, auch weil Unstimmigkeit darüber herrschte, welche Institution wirklich zuständig sei bzw. von welcher Stelle entsprechende Weichenstellungen vorgenommen werden sollten. Während im Treuhandgesetz vom 17. Juni 1990 festgehalten worden war, dass die Privatisierung der ostdeutschen Betriebe ein Hauptauftrag der treuhänderischen Eigentümerin des ehemaligen Volkseigentums sein sollte,²³¹ betonte auch der Verband für Schiffbau und Meerestechnik seine Mahnung, dass trotz aller Aufrufe zu deutsch-deutschen Kooperationen »am Ende kein riesiges Staatsgebilde verbleiben« dürfe.²³² Gleichzeitig war jedoch insbesondere die Frage, welche Rolle die Politik bei der Umstrukturierung der Branche spielen würde, weitgehend ungeklärt. Die Erwartungshaltungen seitens verschiedener Akteure gegenüber der Regierung blieben zunächst diffus und zuweilen auch widersprüchlich. Während einerseits ein großer staatlicher Konzern vermieden werden sollte, wurden andererseits Forderungen nach einer umfassenden Stützung der DMS an die Bundesregierung herangetragen. So sollte dem ostdeutschen Schiffbau dieselbe Hilfe zukommen, wie sie die bundesdeutschen Werften bereits seit Jahrzehnten erhielten. Gleichzeitig forderten die Schiffbauvertreter, die finanziellen Zuwendungen sollten der außergewöhnlichen Lage Rechnung tragen und dem Schiffbau über eine mehrjährige Zeit des »Übergangs« mit zusätz-

231 Vgl. Volkskammer der Deutschen Demokratischen Republik, 10. Wahlperiode, 15. Tagung, 18. Juni 1990, Stenographische Niederschrift, S. 561, sowie Gesetzblatt der Deutschen Demokratischen Republik I (1990) 33, 22. Juni 1990, Gesetz zur Privatisierung und Reorganisation des volkseigenen Vermögens (Treuhandgesetz), S. 300–304.

232 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1576, Bl. 3686–3688, hier Bl. 3688, Interview von Jürgen Dobert mit Dr. Norbert Henke (VSM), o.D.

lichen Beihilfen hinweghelfen. Dabei war es insbesondere im Interesse des Verbandes für Schiffbau und Meerestechnik, »daß die finanziellen Zuwendungen nicht zu Lasten der in der Bundesrepublik laufenden Schiffbauförderungsprogramme gehen dürfen.«²³³

Der VSM forderte von den Regierungen in Bonn und Ost-Berlin, strukturpolitische Veränderungen zu beraten und einzuleiten. Diese sollten die rein wirtschaftlichen Aspekte der Umwandlung (hier genannt sind »Steigerung der Produktivität«, »Entfaltung der Diversifizierung«, »Verringerung der Fertigungstiefe«) mit einem »regional abgestimmten Strukturprogramm« begleiten. Weitreichende Umschulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen schienen geeignet, um mittelständische Arbeitsplätze außerhalb des Schiffbaus zu schaffen. Außerdem seien insbesondere mit Hinblick auf die Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion Maßnahmen zu ergreifen, die mittels Finanzierungsbrücken für die Dauer von drei bis fünf Jahren soziale Sicherheit für die im Wertsektor Beschäftigten sicherstellen bzw. Massenarbeitslosigkeit vermeiden sollten.²³⁴

Vor allem aber, auch das ist hier angesprochen, gelte es »[d]abei [...] auch die Verflechtungen des Schiffbaus der DDR mit der Seewirtschaft der UdSSR in die Betrachtung mit einzubeziehen.«²³⁵ Damit war grundsätzlich ein Interesse an einer langfristigen Sicherung der Lieferbeziehungen der ostdeutschen Schiffbaubetriebe zur Sowjetunion gemeint, aber insbesondere die Frage danach, wie die vor der Währungsunion im Juli 1990 abgeschlossenen Neubauverträge nach der Währungsumstellung abgesichert werden würden. Es ging also um nichts Geringeres als um die Frage, wer für die Verluste aus den zu DDR-Konditionen abgeschlossenen Verträgen, die die Werft-Auftragsbücher für weite Strecken der nächsten Jahre füllten, aufzukommen hätte. Denn, so hieß es im VSM-Positionspapier vom 3. Mai 1990 weiter, die

233 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1562, Bl. 1902–1909, hier Bl. 1909, Vermerk des Verbandes für Schiffbau und Meerestechnik (VSM), betr. Zur Stellung der deutschen Werften im internationalen Wettbewerb (sogenanntes Positionspapier), vom 3.5.1990.

234 Ebd., Bl. 1907.

235 Ebd., Bl. 1908.

»Voraussetzung für die Lebensfähigkeit der neuen Unternehmen ist die Regelung der Altlasten. Solche Altlasten sind insbesondere die Verluste aus dem Auftragsbestand für Schiffneubauten, der aufgrund der bestehenden vertraglichen Verpflichtungen mit der UdSSR in den nächsten Jahren abgearbeitet werden muß. Die Klärung dieser Fragen muß schnellstmöglich erfolgen, tunlichst bis zum Zeitpunkt der Gründung der Kapitalgesellschaften.«²³⁶

In der Betriebszeitung *Werftecho* hatte sich Begemann ebenfalls dahingehend geäußert, dass bestimmte Schritte des Umwandlungsprozesses möglichst vor der Währungsunion am 1. Juli 1990 vollzogen sein sollten. Dazu zählte er die Überführung der Betriebe in Kapitalgesellschaften. Die Begründung dafür erschien im April 1990 ebenfalls im *Werftecho*. Sie gibt Einblick in die Intentionen des damaligen Generaldirektors und wie er den Sprung in die Marktwirtschaft zu schaffen gedachte: »Bekanntlich sind Bestandteil der Umwandlung eine sogenannte Abschlußbilanz und eine sogenannte Eröffnungsbilanz. Wir hätten die Möglichkeit, sie auf Mark-Basis noch durchzuführen und mit der Möglichkeit zu verbinden, alte Verbindlichkeiten, Kredite, also sogenannte Altlasten bei der Währungsunion zum Ausgleich bzw. zur Aussonderung vorzuschlagen.«²³⁷

So waren, wie es scheint, die ehemaligen Kombinatdirektoren und jetzigen DMS-Vorstandsmitglieder gemeinsam mit dem VSM der Meinung, es obliege im weitesten Sinne der Politik, durch die Übernahme alter »Schulden« bzw. durch finanziellen Ausgleich für den Fortbestand des DDR-Schiffbaus nach der deutschen Vereinigung zu sorgen. Was dabei unter dem Begriff der Altlasten zu verstehen war, blieb zunächst schwammig und ließ einen Ermessensspielraum offen. So waren hieran bereits im Vorfeld der Währungsunion zahlreiche Erwartungshaltungen geknüpft,

236 Ebd., Bl. 1907.

237 Klarer Kurs für uns im Schiffbau. Generaldirektor Jürgen Begemann stellte sich noch einmal der Belegschaft während einer Fragestunde/Es gibt keinen Anlaß für soziale Ängste/Marktlage stabil, in: *Werftecho* – Betriebszeitung des VEB Schiffswerft »Neptun« Rostock vom 20.4.1990.

die immer wieder auch öffentlich geäußert wurden, wie folgendes Beispiel aus der *Ostsee-Zeitung* verdeutlicht:

»Im Wissen um die Stärke des DDR-Schiffbaus mit seinen etwa 58 000 Beschäftigten ›wollen wir als Wettbewerber zu den Werften der BRD im Rahmen der Marktwirtschaft auftreten und letztlich Preise erzielen, mit denen wir leben können«, sagte der Generaldirektor. Er drückte zugleich seine Erwartung an die Regierungen in Berlin und Bonn aus, daß sie durch geeignete Maßnahmen ›unsere Bemühungen um Produktivität und soziale Sicherheit unterstützen«. Gemeint seien hierbei insbesondere die Ablösung der Altlasten und eine Finanzierungsbrücke ›für die Liquidität unserer künftigen Aktiengesellschaft«. Er rechne mit einem Anpassungszeitraum von drei bis fünf Jahren. Auf dem Weg in die Marktwirtschaft würden die Erfahrungen der bundesdeutschen Werftindustrie [...] genutzt.«²³⁸

Diese Erwartungen beruhten denn wohl auch auf dem Umstand, dass, wie später vor dem Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Schiffbau und Schifffahrt« ausführlich verhandelt wurde, verschiedene staatliche Stellen in die Abschlüsse von Schiffbauverträgen involviert waren, die später zu den sogenannten Altlasten zählen sollten. So schilderte Schiffskommerz-Leiter Claus-Dieter Junge in seiner Aussage vor dem PUA, dass an Vertragsabschlüssen im Frühjahr 1990 auf DDR-Seite zunächst wie in der Planwirtschaft üblich das Ministerium für Wirtschaft beteiligt war und zum Thema der Subventionen darüber hinaus auch das Bundeswirtschaftsministerium (BMWi) um Unterstützung gebeten worden war.²³⁹ Auf die Nachfrage, wer die Kontaktpersonen im BMWi gewesen seien,

238 Moderne Schiffe wieder weltweit gefragt. Generaldirektor des Kombinars Schiffbau erläuterte Positionspapier an die Regierungen, in: *Ostsee-Zeitung* vom 17.5.1990; auf den vom VSM gemeinsam mit den Schiffbau-Kombinatdirektoren angepeilten Umstrukturierungszeitraum von drei bis fünf Jahren wurde auch an verschiedenen anderen Stellen hingewiesen, vgl. DDR-Schiffbau: Schiffbaukonzern DMS, in: HANSA, S. 798.

239 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1557, Bl. 282 f., Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Claus-Dieter Junge am 14.11.1991 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 18 f. des Protokolls.

antwortete Junge, es habe sich bei den Ansprechpartnern in Bonn um Lorenz Schomerus und Gerhard Ollig gehandelt. Dieser Kontakt sei zustande gekommen

»eigentlich aufgrund der Beratung, die der [damalige] Wirtschaftsminister Haus[s]mann in Rostock mit uns geführt hat und wir hatten den Eindruck, daß auf der Basis des Positionspapieres, was der [VSM] zusammen mit uns für die Bonner Regierung gemacht hat, wo eben zum Ausdruck kam, wieviel Subventionsbedarf da ist. Daß darüber verhandelt wurde und er hat uns die Tür dann aufgemacht, um in Bonn hier über Subventionen sprechen zu dürfen im Zusammenhang mit der Realisierung dieser Verträge.«²⁴⁰

Trotz des Kontakts zum Bundeswirtschaftsministerium in Fragen der Subventionierung erschien gerade bis zur Währungsumstellung im Sommer 1990 die Zuständigkeit für die ostdeutsche Werftindustrie ungeklärt zu sein, sodass sich zumindest niemand in der Verantwortung sah, wirtschaftliche Garantien zu übernehmen und die Gespräche eher beratenden Charakter hatten. Norbert Henke äußerte sich später zu dieser Thematik in einem Interview mit dem Journalisten Jürgen Dobert – zu einem Zeitpunkt, als bereits darüber spekuliert wurde, ob die Sowjetunion die bestellten Schiffe noch bezahlen könne, da zum Ende des Jahres 1990 das Verrechnungssystem des Transferrubels auslief: »Was fehlt, ist sicherlich eine Initiative von höchster politischer Stelle. Aus unserer Sicht kann die Treuhandanstalt als Eigentümerin, die ja dem Bund gehört, dieses Problem nicht alleine lösen. Es ist ein hochpolitisches Problem mit vielen Facetten und vielen, vielen Auswirkungen, die mancher, nach meinem Verständnis, bis heute nicht richtig sieht.«²⁴¹ Aus diesem Grund liege es auch »im gemeinsamen Interesse, daß alle nur erdenklichen Anstrengungen unternommen werden – und zwar bis hin zur höchsten politischen Ebene – um doch noch zu erreichen, daß die sowjetischen Aufträge ganz

240 Ebd., Bl. 283 bzw. S. 19 des Protokolls.

241 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1576, Bl. 3686–3688, hier Bl. 3687, Interview von Jürgen Dobert mit Dr. Norbert Henke (VSM), o.D.

oder teilweise erhalten werden.«²⁴² Auf die Nachfrage des Journalisten, ob denn bisher genug Druck auf die Politik ausgeübt worden sei, antwortete Henke: »Wir Schiffbauer erwarten eigentlich, daß die Wirtschaftsministerkonferenz der Küstenländer in Rostock einen energischen politischen Anstoß Richtung Bonn gibt, der unter anderem darauf zielt, nochmals eine an höchster Stelle angesiedelte politische Aktion zum Erhalt der Sowjet-Aufträge zu starten.« Der Vermutung, dass die westdeutschen Werftbetriebe und -verbände eine eventuelle Schließung der ostdeutschen Schiffbauindustrie, die durch den Wegfall der sowjetischen Aufträge wahrscheinlich werden würde, gar befürworteten, entgegnete Henke, dass »zwischen den westdeutschen Schiffbaubetrieben und den ostdeutschen Kollegen seit langer Zeit Einigkeit darüber [bestehe], daß die Aufrechterhaltung des sowjetischen Auftragsbestandes – und tunlichst auch die Pflege und der Ausbau des russischen Marktes – einen hohen Stellenwert haben muß«. Nur so könne eine »fruchtbare Zusammenarbeit zwischen Ost und West« ausgebaut werden.²⁴³ Weiter führte er aus:

»Bei allem Wettbewerb, der auch künftig zwischen Ost- und Westwerften innerhalb Deutschlands stattfinden muß, kenne ich keine ernsthafte Stimme eines westdeutschen Schiffbauvertreters, die hier einem Tod der ostdeutschen Schiffbauindustrie das Wort reden würde. Aber eines ist für mich ganz sicher: Sollten die sowjetischen Aufträge tatsächlich vollständig in sich zusammenbrechen, dann ist auch das bisher vom Vorstand der DMS entwickelte Rohkonzept in Frage gestellt. Es bedarf dann eines neuen, sicherlich viel, viel schwierigeren Konzeptes, wobei ich fürchte, daß die Auswirkungen dramatisch sein könnten.«²⁴⁴

Was Henke hier meinte, war, dass selbst wenn die ostdeutschen Werften ihr Überleben auch ohne die Aufträge für die UdSSR sichern könnten, sie notgedrungen in den angestammten Westmärkten Aufträge akquirieren müssten, was zu einem verschärften Wettbewerb innerhalb Deutschlands führen

242 Ebd., Bl. 3686.

243 Ebd.

244 Ebd., Bl. 3687 f.

würde. Der Journalist hakte weiter nach, indem er auch den Wirtschaftsminister von Mecklenburg-Vorpommern zitierte, der gesagt hatte, Teile des DMS-Vorstandes hätten vor, den ganzen Ost-Schiffbau »plattzumachen«. Auf seine polemische Frage: »Dann wäre natürlich das ganze Problem für Sie und Ihre westlichen Mitglieder im VSM gelöst?« entgegnete Henke:

»Also, wir wollen das nicht! Das muß ich mit aller Deutlichkeit sagen. Ich kenne keinen westdeutschen Schiffbauer, der sagen würde: die müssen weg. Das würde auch politische Konsequenzen haben. Ich glaube auch nicht, daß es innerhalb der DMS Leute gibt, die die Absicht haben, den ostdeutschen Schiffbau plattzumachen. Insofern war die Äußerung des Ministers sicherlich etwas überzogen.«²⁴⁵

Stattdessen verwies er auf bereits bestehende Gespräche zwischen westdeutschen Werften und dem DMS-Vorstand. Allerdings sei trotz aller Kooperationsabsichten klar, dass es »sicher niemanden geben [wird], der eine Gesamtlösung oder eine Gesamtverbindung mit der DMS anstreben will, aber für Teillösungen gibt es sehr wohl Wege und Interessenten.«²⁴⁶

Unter dem Titel »Macht- statt Marktwirtschaft« thematisierte Dobert wiederum die »Reibungspunkte im deutsch-deutschen Schiffbau«. Dabei kam der Journalist zu dem Ergebnis, dass die Schiffbauverträge kurz vor der Währungsunion (später »Ultimoverträge« genannt) ganz bewusst aus machtwirtschaftlichen Gründen geschlossen worden seien: »Eiskalt wird die Altlasten-Theorie herausgekehrt. Motto: Bundeskanzler Kohl hat zugesagt, die Altlasten zu übernehmen. Nach der bislang geltenden Wirtschaftsordnung können wir (die Werften) mit den Preisen zurechtkommen. [...] Was mit den Verlusten wird, ist deshalb Sache der Regierungen.«²⁴⁷ Dabei sei also, wie es in einem anderen Artikel des selben Autors heißt, »Bonner Hilfe einkalkuliert« gewesen.²⁴⁸ Was hier als feste

245 Ebd., Bl. 3688.

246 Ebd., Bl. 3787 f.

247 Jürgen Dobert: Macht- statt Marktwirtschaft. Reibungspunkte im deutsch-deutschen Schiffbau, in: Schiff & Hafen/Seewirtschaft (1990) 6, S. 19–20, hier S. 20.

248 Jürgen Dobert: DDR-Schiffbau. Bonner Hilfe einkalkuliert, in: Deutsche Verkehrs-Zeitung vom 11.8.1990.

Zusage Kanzler Kohls aufgefasst wurde, bezieht sich eigentlich auf den entsprechenden Artikel 29 des Einigungsvertrages, die den »Vertrauensschutz« der noch zu DDR-Zeiten geschlossenen Verträge betreffen. Die Altlasten werden dort nicht explizit aufgeführt; ob es sich also um eine Garantie im engeren Sinne handelte, für die aus den Ultimoverträgen resultierenden Verluste auch tatsächlich aufzukommen, lag zu diesem Zeitpunkt vielmehr im Ermessensspielraum der Beteiligten.²⁴⁹

Sanierungspläne

Im Ermessensspielraum lag auch, wie genau die ostdeutsche Werftindustrie umstrukturiert werden sollte. Während westdeutsche Akteure darauf beharrten, eine ostdeutsche Schiffbau-Staatsholding müsse unbedingt verhindert werden, war der Vorstand der DMS der Meinung, die Sanierung werde weitestgehend staatlich gestützt bewältigt werden und so die ehemalige Kombinatistruktur in ihrem ursprünglichen Umfang erhalten bleiben. Das geht aus einem ersten Konzept zur Sanierung hervor, das der DMS-Vorstandsvorsitzende und ehemalige Leiter des Kombinats Schiffbau Jürgen Begemann und Wolfgang Behrend, Ende September 1990 mit beratender Untersützung der Treuarbeit AG, Hamburg, sowie von Mummert + Partner GmbH, Hamburg, und Scherzberg u. Undritz, Hamburg, vorgelegt hatten. Datiert auf den 30. September 1990, folgte es zu wesentlichen Teilen der Argumentation des Verbandes für Schiffbau und Meerestechnik, wonach eine gesamtdeutsche Schiffbauindustrie nach der deutschen Einheit »unverzichtbar« sei. Die Grundpfeiler dieses Sanierungskonzeptes für den Zeitraum bis 1993, stützten sich auf die Annahme, dass erstens »die regionale politische Situation in Mecklenburg-Vorpommern für einen Übergangszeitraum außerordentliche Maßnahmen« erfordere, damit der Schiffbau dort zukünftig »seine volkswirt-

249 Vgl. BArch Berlin, DC 20/6010, Einigungsvertrag (Vertrag zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Deutschen Demokratischen Republik über die Herstellung der Einheit Deutschlands) vom 31.8.1990, Kapitel VI, Artikel 29.

schaftlichen Aufgaben erfüllen« könne, und zweitens, dass die Altlasten zu einem großen Teil vom Fiskus übernommen werden würden. Explizit warnten die Verfasser des Konzepts, dass eine Sanierung der DMS AG und ihrer Betriebe allerdings »gegenwärtig durch die ungeklärte Situation der Übernahme bzw. des Ausgleiches der Altlasten akut gefährdet« sei.²⁵⁰

Letztendlich machte das Konzept die Realisierung der Sanierung von folgenden, hauptsächlich politischen Entscheidungen abhängig. Die Übernahme von insgesamt 6,67 Milliarden DM Altlasten erachtete man als eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche ostdeutsche Schiffbautätigkeit. Insbesondere vor dem Hintergrund der Währungsumstellung und auf Grundlage des Einigungsvertrages forderten die DMS-Vorstandmitglieder von der Politik, Abkommen über Garantie und Finanzierung der Schiffbauverträge mit der Sowjetunion abzuschließen sowie ferner Exportstützungen zu gewährleisten.²⁵¹ So sollte die »Erhaltung des sowjetischen Marktes und [eine] Abnahme der vereinbarten Schifflieferungen« sichergestellt werden. Die Unsicherheit, die aus den Verträgen mit der UdSSR resultiere, sei noch im letzten Quartal des Jahres 1990 aus dem Weg zu räumen, da sie die baldige Sanierung der DMS verzögere.²⁵²

Sobald die Frage der Altlasten geklärt sei, könnten die konkreten Sanierungsmaßnahmen eingeleitet werden. Im Zentrum sollten dabei die Verringerung der Fertigungstiefe sowie die Produktivitätssteigerung und Diversifikation stehen. Die Produktivität sollte um 155,6 Prozent erhöht werden, um den Rückstand »zu vergleichbaren bundesdeutschen Unternehmen auszugleichen«. So sollte »im wesentlichen durch die Verbesserung der Arbeitsorganisation, den Abbau der Verlustzeiten und die

250 StAB, 7,2121/1-3440, unfol., Unternehmerisches Sanierungs- und Restrukturierungskonzept der DMS vom 30.9.1990, S. 2; eine weitere Ausfertigung dieses Konzepts findet sich auch in BArch Berlin, B 412/6069 (unfol.); für Hinweise auf die beteiligten Beraterfirmen vgl. StAB, 7,2121/1-3440, unfol., Unternehmerisches Sanierungs- und Restrukturierungskonzept der DMS vom 30.9.1990, Anlage 1 des Konzepts, Unternehmenssteckbrief DMS, S. 2.

251 Dazu vgl. StAB, 7,2121/1-3440, unfol., Unternehmerisches Sanierungs- und Restrukturierungskonzept der DMS vom 30.9.1990, S. 7 f.

252 Ebd., S. 3.

Erhöhung der Arbeitsintensität« erreicht werden, ab 1994 – »mit den Fördermitteln nach den Regeln der EG-Schiffbaupolitik« – kostendeckend zu arbeiten.²⁵³ Dabei waren die Voraussetzungen je nach Betrieb und vorhandenen Produktionsanlagen unterschiedlich zu bewerten. Während beispielsweise die Mathias-Thesen-Werft keine wesentlichen Rückstände zu westdeutschen Werften aufweise und auch die Volkswerft dem westdeutschen Niveau in der Frachtschiffbauproduktion in nichts nachstünde, habe Letztgenannte in anderen Fertigungsbereichen Defizite; die Neptunwerft hingegen hinkte beim Frachtschiffbau auf dem technologischen Gebiet, aber auch andere Bereiche betreffend, erheblich hinterher.²⁵⁴ Einigen der Zuliefererbetriebe bescheinigte das vorgelegte Konzept hinsichtlich der Produktionsanlagen sogar internationale Vergleichbarkeit, wie im Fall von Kühlautomat Berlin (KAB) und der Schiffswerft Rechlin (SWR). Auch die Produktionsanlagen der Klement-Gottwald-Werke (KGW) seien vergleichbar mit westdeutschen Wettbewerbern.²⁵⁵ Bestehende (technologische) Rückstände seien durch »gezielte Investitionsmaßnahmen« rasch zu beseitigen.²⁵⁶

Die Fertigungstiefe sollte insbesondere durch Ausgliederungen oder zumindest durch die Reduzierung nicht produktionsnotwendiger Betriebsteile, wie beispielsweise der Sozialeinrichtungen, des Fuhrparks oder der Bereiche der Instandhaltung und Reinigung, verringert werden. Speziell auf den Werften sollten auch schiffbaufremde Produktionsschritte entflochten werden, sofern es mithilfe regionaler Struktur- und Entwicklungsprogramme gelinge, entsprechende mittelständische Unternehmen in der Region anzusiedeln. Es handele sich bei diesen Fertigungsprozessen unter anderem um die Entrostung und Konservierung, die Schiffsreinigung, die Isolierung, Baugewerke, den Gerüstbau oder die Schiffseinrichtung.²⁵⁷ Gleichzeitig sollte insbesondere in der Produktgruppe

253 Ebd., S. 3 bzw. S. 14f. der Anlage des Konzepts.

254 Vgl. ebd., S. 14a u. 14b der Anlage des Konzepts.

255 Vgl. ebd., S. 14c der Anlage des Konzepts.

256 Ebd., S. 14d der Anlage des Konzepts.

257 Ebd., S. 4.

Industrieausrüstungen und Engineering mit Diversifikationskonzepten erreicht werden, dass schiffbaunahe Tätigkeitsfelder aufgebaut würden, in denen »die vorhandenen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Arbeitnehmer«, das Know-how, umgenutzt werden könne, um so neue und nachhaltige Arbeitsplätze zu schaffen.²⁵⁸ Auf diese Weise sollte der Großteil des notwendigen Personalabbaus innerhalb der DMS umgesetzt werden. So war bis zum 30. Juni 1990 bereits ein Abbau um 4400 Beschäftigte erfolgt, bis Ende 1993 sollten weitere 15300 Arbeitsplätze bei der DMS wegfallen. Neben natürlicher Fluktuation wie regulären Renteneintritten aus Altersgründen, eigenen Kündigungen sowie dem Vorruhestand (mit Abfindungszahlungen), sollte auch die Ausgliederung von Produktionsschritten im Sinne der Verringerung der Fertigungstiefe bzw. eine Privatisierung (vorgesehen beispielsweise bei sozialen Einrichtungen) von Arbeitsplätzen zur Entflechtung der ehemaligen VEB-Gebilde genutzt werden. Als letztes Mittel sollte auch die »direkte Freisetzung« mit Abfindungszahlungen eingesetzt werden, sofern andere Möglichkeiten wie die der Kurzarbeit ausgeschöpft waren.²⁵⁹ Bis Ende 1993 sollte mit den beschriebenen Maßnahmen die Beschäftigtenzahl auf rund 36000 reduziert werden.²⁶⁰ Dies hätte einem Beschäftigtenabbau von 30 Prozent entsprochen, wobei insbesondere der Bestand der nicht in der Produktion tätigen Mitarbeiter um 50 Prozent reduziert werden sollte. Die Senkung der Lohnkosten bis ins Jahr 1993 um jedoch nur 13 Prozent erklärte sich laut dem vorgelegten Konzept mit einer geplanten simultanen Angleichung an das Tarifniveau von Schleswig-Holstein.²⁶¹

Abgesehen von wenigen Fertigungsstandorten, die in den kommenden Jahren nach dem Konzept aufgegeben, umprofiliert oder verlagert werden sollten, war eine weitestgehende Erhaltung der Unternehmen und ihrer insgesamt über 30 Produktionsstätten unter dem

258 Ebd., S. 4j der Anlage des Konzepts.

259 Ebd., S. 3 u. 4 sowie S. 17a der Anlage des Konzepts.

260 Vgl. ebd., S. 14f. der Anlage des Konzepts; vgl. auch Eisbach/Heseler: Strukturwandel, S. 8.

261 Vgl. StAB, 7,2121/1-3440, unfol., Unternehmerisches Sanierungs- und Restrukturierungskonzept der DMS vom 30.9.1990, S. 14f und 17a der Anlage des Konzepts.

Dach der DMS vorgesehen.²⁶² Insgesamt ging das Konzept davon aus, dass mit 14,5 Prozent Subventions- bzw. »Förderungsvolumen« vom Schiffsneubauumsatz der Break-Even-Point 1994 erreicht sei und re-sümierte: »Damit erweist sich die DMS AG als sanierungswürdig«²⁶³ – zumal man überzeugt war, dass »[d]ie in der DMS AG produzierten Schiffe [...] in ihren Qualitätsmerkmalen voll wettbewerbsfähig« seien.²⁶⁴

Ob sich dieses Sanierungskonzept, das später auch als »Alleingangskonzept der DMS AG« bezeichnet wurde, umsetzen ließe, hing letzten Endes maßgeblich von der Kooperationsfähig- und -freudigkeit zwischen west- und ostdeutschen Unternehmen ab, nicht zuletzt zwischen der DMS und dem Bremer Vulkan, welche Ende August 1990 die bereits erwähnte Kooperationsvereinbarung geschlossen hatten.²⁶⁵ Dieser Logik folgte auch die Annahme, dass »Schwächen in Teilbereichen der Schiffsausrüstung [...] durch neue Kooperationsketten im Zusammenhang mit der Einheit Deutschlands behoben« würden.²⁶⁶ So sollten beispielsweise die Wettbewerbsnachteile und der Rückstand bei schiffselektronischen Ausrüstungen gegenüber westdeutschen Wettbewerbern wie Siemens und AEG AG, der mit circa zehn Jahren beziffert wurde, dank des Kooperationsvertrags in Zusammenarbeit mit dem Bremer Vulkan und der Deutschen Marine-technik Nord GmbH Hamburg sukzessive abgebaut werden.²⁶⁷

Wie aus dem Konzept weiter hervorgeht, war für die DMS auf Grundlage einer Bedarfseinschätzung des VSM eine Schiffsneubaukapazität von 600 000 CGT vorgesehen. Diese Einschätzung beruhte zum Großteil auf der Prognose, die UdSSR würde in naher Zukunft einen Bedarf

262 Ebd., S. 4, 14 u. 14a der Anlage des Konzepts; dort findet sich eine Auflistung. Demnach waren von den Schrumpfungmaßnahmen betroffen: ab 1991 der Standort Rostock/Osthafen der Ingenieur und Maschinenbau GmbH und ab 1993 die Schiffswerft Rechlin, die Schiffswerft Oderberg und die Isolier- und Klimatechnik Schiffbau GmbH sowie die Neubaukapazitäten der Neptunwerft in Rostock.

263 StAB, 7,2121/1-3440, unfol., Unternehmerisches Sanierungs- und Restrukturierungskonzept der DMS vom 30.9.1990, S. 6.

264 Ebd., S. 4e der Anlage des Konzepts.

265 Vgl. ebd., S. 6.

266 Ebd., S. 4e der Anlage des Konzepts.

267 Vgl. ebd., S. 4f der Anlage des Konzepts.

DMS AG – geplante Entwicklung des Personalstandes 1990 bis 1994	
Datum	Beschäftigte
am 01.07.1990	51 654 Davon: 30282 Produktion 21 372 Verwaltung/Sonstige
geplant zum 31.12.1991	40 957
geplant zum 31.12.1992	37 962
geplant zum 31.12.1993	36 345

Tabelle 2: Geplante Entwicklung der Beschäftigtenzahlen der DMS 1990 bis 1994

Eigene Darstellung nach: StAB, 7,2121/1-3440, unfol., Unternehmenssteckbrief.

an 250 Schiffen haben, wobei man davon ausging, gut zehn Fischereischiffe und drei Kühl- und Transportschiffe würden pro Jahr an die DMS-Werften vergeben werden, was einem Volumen von 519 Millionen DM pro Jahr entspräche. Schließlich konnte man sich, so das Konzept, in sämtlichen Produktionssparten auf ein »[h]ervorragendes technisches Know How« stützen, sowohl bei der Produktion von Fischereifahrzeugen, seegehenden Binnenfahrgastschiffen, Containerschiffen als auch bei Schiffsgetriebenen und Gefrier- und Kälteanlagen. So wurden als besondere Stärken der DMS »das Fachwissen und das Fertigungsniveau der direkt in der Schiffbau-, Maschinenbau- und Rohrbaufertigung tätigen Produktionsarbeiter« hervorgehoben, ebenso die Qualifikation der Beschäftigten, die die eigentlichen Schiffskörper entwickelten und produzierten. Auch liege »[e]ine überdurchschnittliche Anzahl von Patenten« vor, insbesondere bei Produkten wie Fischereifahrzeugen, Gefrier- und Kälteanlagen, Eisenbahngüterfahrgeschäften sowie bei Entrostungs-, Schweiß- und Konservierungsverfahren.²⁶⁸

Darüber hinaus war vorgesehen, das vorhandene Know-how möglichst zu sichern und gleichzeitig die Beschäftigten für die neuen (markt-

268 Ebd., S. 4 der Anlage des Konzepts.

wirtschaftlichen) Anforderungen zu schulen. Mit Qualifizierungsmaßnahmen sollten die Mitarbeiter der DMS insbesondere in den Themengebieten von juristischen Fragen, »moderne[m] Management«, technologischen Neuerungen und »moderne[m] Marketing« weitergebildet werden. Dies sollte zeitnah in Zusammenarbeit mit dem VSM, dem Unternehmerverband Nordmetall »sowie spezieller Weiterbildungseinrichtungen der BRD« umgesetzt werden. Dabei war geplant, dass von 1991 bis 1993 etwa 7500 Beschäftigte an solchen Anpassungsqualifizierungen teilnehmen würden. Insbesondere das Führungspersonal sollte nach Einschätzung der Verfasser des Konzepts wegen seiner »fachliche[n] und persönliche[n] Qualifikation« in der DMS AG gehalten werden. Gleichzeitig sollten für es die Arbeitsbedingungen verbessert, »moderne« Informations- und Kommunikationssysteme eingeführt sowie eine »wirksame materielle Stimulierung und Verantwortlichkeit« erzeugt werden.²⁶⁹

Mit der in ihrem Konzept von September 1990 formulierten Einschätzung der eigenen Wirtschaftlichkeit war der Erwartungsrahmen gesteckt, innerhalb dessen die DMS-Verantwortlichen die Umstrukturierung ihres neuen Konzerns durchzuführen gedachten. Obwohl die Herausforderungen der kommenden Zeit sich immer deutlicher abzeichneten, hielten maßgeblich beteiligte Akteure an ihren Vorstellungen über das Wie der Transformation fest. Es spiegelte sich hierin auch das Selbstverständnis einer Branche, die in der DDR eine Aufstiegsgeschichte vorweisen konnte, war sie doch nach 1945 erst von den sowjetischen Besatzern aus dem Boden gestampft worden und zu einem bedeutsamen regionalen und volkswirtschaftlichen Faktor avanciert. Während die Branche in Westdeutschland seit den 1970er-Jahren reichlich Krisenerfahrung hatte sammeln müssen und auf einen Aufschwung und einen gestärkten gesamtdeutschen Schiffbau hoffte, bildete für die ostdeutschen Schiffbauer ihre als Erfolgsgeschichte gedeutete Vergangenheit den Erfahrungshorizont. Die gefüllten Auftragsbücher im Jahr 1990 mit Aufträgen bis in das Jahr 1993

269 Ebd., S. 17c der Anlage des Konzepts.

hinein schienen den Zukunftsoptimismus zu rechtfertigen. Zudem gingen die Verantwortlichen des Kombinats Schiffbau davon aus, dass sie aufgrund der Besonderheiten der Werftbranche als grundsätzlich global ausgerichtete Branche schon immer in gewisser Weise auf dem Weltmarkt agiert hätten – schließlich gehörten neben dem Hauptauftraggeber UdSSR auch westliche Reeder zu den Kunden. In ihren Überlegungen waren die Auswirkungen der Währungsunion vom Juli 1990 weitgehend unberücksichtigt geblieben. Weitere Annahmen, die sich letztlich als Fehlannahmen erwiesen, wie die einer ungebremsten Kooperationsbereitschaft der westdeutschen Werften, schürten positive Prognosen, die zu großen Teilen auch von der Fachwelt und nicht zuletzt auch von westdeutschen Politikern geteilt wurden. Die Sanierungskonzepte, die im Spätsommer 1990 vorgelegt wurden, basierten zudem vor dem Hintergrund der europäischen und bundesdeutschen Subventionspolitik auf der Erwartung gegenüber politischen Entscheidungsträgern, dass diese für eine Zukunft der Deutschen Maschinen- und Schiffbau AG sorgen würden.

II. Erwartungstransformation(en) und Krisenmanagement

1. Entsicherung: Auswirkungen der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion auf die Werftindustrie

Krisenmoment – Erfahrungsräume und Krisenwahrnehmung

Am 1. Juli 1990 trat die Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion in Kraft, die als eine der markantesten Etappen der Transformation charakterisiert werden kann. Sie brachte den DDR-Bürgern die lang ersehnte D-Mark zum politisch gewollten und festgelegten Umtauschkurs von 1:1. Im Detail sah sie vor, so hatte es die Regierung in Bonn am 23. April 1990 der DDR vorgeschlagen, dass ein Umstellungskurs von 1:1 für Löhne und Gehälter gelte. Für Betriebsschulden und Sparguthaben bzw. Bargeld galt ein Wechselkurs von zwei Ostmark zu einer D-Mark. Zusätzlich erhielt jeder DDR-Bürger die Möglichkeit, 4000 Ostmark zum Kurs von 1:1 umzutauschen. Neben der Währungsumstellung wurden zum Stichtag auch die sozialen Sicherungssysteme der Bundesrepublik auf das Gebiet der DDR übertragen.¹ Für die Wirtschaft bedeutete die eilige Einführung der D-Mark auf Grundlage des vereinbarten Umstellungskurses jedoch vor allem eines: Die ostdeutschen Betriebe waren von jetzt auf gleich dem freien Wettbewerb ausgesetzt. Dies führte zu einer akut drohenden Zahlungsunfähigkeit eines Großteils der betroffenen Unternehmen. Es sollte sich zeigen, dass der 1. Juli 1990 zumindest aus ökonomischer Sicht einen

¹ Die Anpassung beispielsweise an das bundesdeutsche Rentensystem sollte schrittweise erfolgen, vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 93; weiterführend vgl. Ritter: *Der Preis der Einheit*; Grosser: *Das Wagnis der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion*.

ähnlichen Zäsurcharakter haben würde, wie die am 3. Oktober 1990 erfolgende deutsche Einheit. Nicht umsonst werden die hiermit verbundenen Auswirkungen zuweilen als »Schocktherapie« oder »Kaltstart« bezeichnet.² Laut dem Wirtschaftswissenschaftler Herbert Brücker habe »[d]ie Integration in den westdeutschen Wirtschafts- und Währungsraum und die Aufwertung der Währung [...] in Ostdeutschland zunächst zu dem tiefsten Einbruch von Produktion und Beschäftigung in der deutschen Wirtschaftsgeschichte geführt«.³ Es stand zu erwarten, dass ab Mitte 1990 gravierende Umbrüche in der ostdeutschen Wirtschaft, insbesondere der Industrie, bevorstanden. Erschwerend kam hinzu, dass man sich zu diesem Zeitpunkt auf keine gesicherten Gewinn- und Verlustrechnungen stützen konnte. Dies galt auch für die Schiffbauunternehmen des ehemaligen Kombinats, die fortan um die Sicherung ihrer Liquidität kämpfen mussten. Im Vorfeld der Währungsunion hatte die DDR-Führung versucht, die Rentabilität der DDR-Betriebe zu berechnen, und war dabei zu der Einschätzung gelangt, dass nur gut 30 Prozent der volkseigenen Betriebe Gewinne erwirtschafteten.⁴ Von den ostdeutschen Betrieben selbst schätzten immerhin 40 Prozent, auch nach der Währungs-umstellung überleben zu können.⁵

Über die Frage, wie die wirtschaftliche Zusammenführung der beiden Staaten zu bewältigen sein würde, war lange und erbittert gestritten worden. Sowohl hinter verschlossenen Türen stattfindende Gespräche als auch öffentlich geführte Diskussionen ließen bereits bevorstehende Problematiken der Währungs-umstellung erkennen. Während eine Währungsunion zwischen der Bundesrepublik und der DDR konkret seit dem

2 Vgl. beispielsweise Ther: Deutsche Schocktherapie; vgl. grundlegend ders.: Neue Ordnung; für die Bezeichnung als »Kaltstart« bereits 1991 vgl. Sinn/Sinn: Kaltstart; für mehr ökonomische Einschätzungen zu den Auswirkungen der Währungsunion vgl. Brücker: Privatisierung in Ostdeutschland, hier insb. S. 180–206.

3 Brücker: Privatisierung, S. 184.

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

5 Vgl. BArch Berlin, B 412/883, Bl. 20–30, Lagebericht über die Tätigkeit der Treuhand bis 15.7.1990, Erste Sitzung des Verwaltungsrats.

7. Februar 1990 – von der Bundesregierung initiiert – im Raum stand und die Einführung der D-Mark auf dem Gebiet der DDR rasch zum wahlentscheidenden Politikum wurde, waren auch kritische Stimmen zu vernehmen, die vor einer überstürzten Währungsumstellung warnten. Sowohl der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung als auch der Präsident der Deutschen Bundesbank, Karl-Otto Pöhl, hatten ebenfalls bereits im Februar 1990 Vorbehalte gegenüber einer zu schnell umgesetzten währungspolitischen Integration mit problematischen Umstellungskursen angemeldet.⁶ Eine übereilte Einführung der D-Mark in Ostdeutschland könne, so befürchtete man, zu einer beschleunigten Destabilisierung der DDR-Wirtschaft mit erheblichen sozialpolitischen Folgewirkungen führen. Auch negative Rückkopplungen auf wirtschaftliche und soziale Belange in Westdeutschland wurden befürchtet. Die IG Metall hatte sich ebenfalls im Februar 1990 gegen eine unmittelbare Umsetzung einer Währungsunion ausgesprochen und begründete dies in ihrer Stellungnahme zur »Währungsunion in der DDR und Tarfbewegung in der Metallindustrie« damit, dass andernfalls »in unverantwortlicher Weise politische und soziale Fehlentwicklungen vorprogrammiert« seien.⁷ Außerdem sei zu befürchten, dass auf diese Weise »der Fortbestand der disparaten Wirtschaftsstruktur zur Entstehung von inflationären Tendenzen« begünstigt und daraus resultierend eine Massenarbeitslosigkeit bzw. die weitere Abwanderung von Arbeitskräften in den Westen provoziert werden würde. Vielmehr sollte es nach Meinung der IG Metall eine Übergangsphase zur Stabilisierung des Wechselkurses der DDR-Mark unter Bereitstellung umfangreicher Haushaltsmittel geben.⁸ Im April 1990, als die Währungsunion schon beschlossene Sache war, forderte die Gewerkschaft die unbedingte Umstellung von Löhnen und Gehältern im Verhältnis 1:1 und positionierte sich damit gegen den

6 Vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 85 f.

7 IG Metall-Stellungnahme »Währungsunion in der DDR und Tarfbewegung in der Metallindustrie« von Februar 1990, zit. nach Geschäftsbericht 1989 bis 1991 des Vorstandes der Industriegewerkschaft Metall, S. 81.

8 Ebd.

Vorschlag der Bundesbank, die für ein Verhältnis von 2:1 plädiert hatte. Sollte der Bundesbank-Vorschlag umgesetzt werden, wie »von der Bundesregierung offenbar ernsthaft erwogen werde, würde nicht nur ein politischer Vertrauensbruch übelsten Ausmaßes eingeleitet. Vielmehr würde darüber hinaus auch eine sozial-ökonomische Katastrophe vorprogrammiert, die sich aus dem Nebeneinander eines sinkenden Einkommensniveaus und eines steigenden Preisniveaus in der DDR zu ergeben drohe.«⁹

Demgegenüber hatten andere Akteure im Frühjahr 1990 auf ein »zweites Wirtschaftswunder« gehofft, wodurch auch das »volkeigene Vermögen« der DDR durch die Einführung der D-Mark mobilisiert werden könne. Die Vergleiche zu gemachten Erfahrungen im Zuge der westdeutschen Währungsumstellung nach dem Zweiten Weltkrieg bildeten hier eine vermeintliche Blaupause für die an die wirtschaftliche Transformation gestellten Erwartungen.¹⁰ So formulierte beispielsweise der prominente Wirtschaftsvertreter Tyll Necker, der Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI), in einem Schreiben vom 2. Mai 1990 an Bundeswirtschaftsminister Helmut Haussmann seine Einschätzungen zur Währungsunion folgendermaßen:

»[D]ie Einführung der Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der DDR wird nur gelingen, wenn sehr schnell westliches Kapital in die DDR fließt. Schon heute ist aber zu erkennen, daß die Ungewißheit über die bilanzielle Situation vieler DDR-Unternehmen, ungeklärte Eigentumsfragen sowie drohende Altlastenverpflichtungen aus der Kontaminierung von Böden bei vielen westlichen Unternehmen eine reservierte Haltung in bezug auf DDR-Investitionen verursachen.«¹¹

Als Handlungsempfehlung des BDI verwies Necker auf ein Verfahren, das »einerseits den Unternehmen Zeit [gebe], die ungeklärten Probleme

9 Ebd., S. 82.

10 Zum Vergleich mit der Währungsreform und der Politik von Ludwig Erhard vgl. Böick: Treuhand, S. 155 f.

11 BArch Koblenz, B 102/376378, unfol., Schreiben von Tyll Necker, Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI) an Helmut Haussmann vom 2.5.1990.

in Ruhe aufzuarbeiten und andererseits eine sofortige Fortführung der Produktion« erlaube. Dies habe sich nach dem Zweiten Weltkrieg als erfolgreich erwiesen. Damals habe »die britische Besatzungsmacht eine mehrere Jahre erfordernde Neuordnung der deutschen Stahlindustrie« angestrebt, bei der »die sofortige wirtschaftliche Aktivität dieses Wirtschaftszweiges [...] aber nicht behindert werden sollte«.¹² Den Vergleich zu den ersten Nachkriegsjahren zogen in den frühen 1990er-Jahren auch andere Akteure, wie beispielsweise Bundespräsident Richard von Weizsäcker in einem Interview für das ZDF am 20. Mai 1992:

»Die Aufgabe der Vereinigung ist keine geringere als eine Aufbauleistung, die wir in der alten Bundesrepublik nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges zu leisten hatten. Damals haben wir mit einer großen gemeinsamen Anstrengung [...] es fertiggebracht, daß zwischen den Geschädigten und denen, die ohne Schäden davongekommen sind, es zu einem Ausgleich gekommen ist. [...] Wenn man nun auf ein zweites Wirtschaftswunder im Laufe der Jahre in den neuen Bundesländern setzt, dann soll man nicht meinen, daß das der Markt ganz von alleine schaffen kann, sondern ein Ausgleich [erfolgen muss], so wie es bei dem alten Lastenausgleich war. [...] Wir haben uns die Aufgabe leichter vorgestellt – materiell – als sie ist. Wir haben sie uns kürzer vorgestellt – als sie ist.«¹³

Auch der spätere Vorstandssprecher der Deutschen Maschinen- und Schiffbau AG, Juergen Krackow, verglich retrospektiv die Situation 1989/90 in Ostdeutschland mit derjenigen in Westdeutschland nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs: Erst durch die weitreichende Demontage der Industrie war seiner Meinung nach das sogenannte Wirtschaftswunder überhaupt ermöglicht worden.¹⁴

12 Ebd.

13 BAArch Berlin, B 412/9173, unfol., Interview des ZDF mit Bundespräsident Dr. Richard von Weizsäcker zu aktuellen Fragen der deutschen Einheit (»Deutschland wohin?«) am 20.5.1992, S. 2 f.

14 Vgl. LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1558, Bl. 2061 f., Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Jürgen Krackow am 18.6.1992 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, hier S. 8 f. des Protokolls.

Aller Kritik zum Trotz – schließlich hatten auch die ostdeutschen Wähler bei den Volkskammerwahlen am 18. März 1990 ihr Votum eindeutig zugunsten einer baldigen deutschen Einheit und D-Mark-Einführung abgegeben – unterzeichneten zwei Monate später, am 18. Mai 1990, die Finanzminister der DDR und der Bundesrepublik, Walter Romberg und Theo Waigel, den Staatsvertrag zur Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion, der neben den Umtauschkursen auch die Übertragung der Institutionen des westdeutschen Sozialstaates festlegte.¹⁵

Erwartungstransformation – DMS-Auftragsbestand

Mit der Währungsunion am 1. Juli 1990 hatten sich demnach die Grundvoraussetzungen, unter denen die ostdeutsche Industrie agierte, grundlegend verändert. So waren auch die Betriebe der Deutschen Maschinen- und Schiffbau AG von einem Tag auf den anderen den Wettbewerbsbedingungen des freien Weltmarktes ausgesetzt. Das hatte zur unmittelbaren Folge, dass mit diesem Datum einige der zuvor angestellten Überlegungen und Hoffnungen zumal auf einen glimpflichen Übergang von einem planwirtschaftlich zu einem marktwirtschaftlich funktionierenden Schiffbau hinfällig wurden oder zumindest in Zweifel gezogen werden mussten. Insbesondere aber bedeutete dies, dass ein an die neue Situation angepasstes, weitreichendes Krisenmanagement praktiziert werden musste. Gleichzeitig führte es dazu, dass sich bei allen Beteiligten auch die Erwartungen an die neuen Umstände anpassten. Die weitgehend

15 Gesetzblatt der Deutschen Demokratischen Republik I (1990) 34, Art. 26 Abs. 4 des Gesetzes zum Vertrag über die Schaffung einer Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion zwischen der Deutschen Demokratischen Republik und der Bundesrepublik Deutschland vom 18. Mai 1990 (Verfassungsgesetz) vom 21. Juni 1990, S. 331–351; Letztere in Artikeln 17–25, darin wird die Umstellung bzw. Einführung der Arbeitslosenversicherung, der Rentenversicherung, der Krankenversicherung, der Unfallversicherung, der Sozialhilfe und des Gesundheitswesens geregelt. Damit sei laut Wolfgang Seibel der eigentliche Einigungsvertrag vom 31. August 1990 fast nur noch eine Formalität gewesen, vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 93.

optimistischen Annahmen der ersten Hälfte des Jahres 1990 erwiesen sich (spätestens) mit dem 1. Juli 1990 als illusorisch. Nichtsdestotrotz blieb die Stimmung im ostdeutschen Schiffbau im Sommer 1990 auch nach Einführung der Marktwirtschaft und aller damit einhergehenden Auswirkungen, insbesondere im Gegensatz zu anderen Branchen, insgesamt noch positiv. Nach Einschätzung des Branchenvertreters Norbert Henke war es an der Ostseeküste »verhältnismäßig ruhig« geblieben, »wenn auch in der Tendenz Ungewißheit und Unsicherheit im Wachsen begriffen« seien.¹⁶

Mit Einführung der D-Mark waren die Unternehmen in der DDR verpflichtet, ihre finanziellen Bilanzen nach neuen Maßstäben zu bewerten und diese offenzulegen.¹⁷ Die sogenannten D-Mark-Eröffnungsbilanzen – auch Konzernöffnungsbilanzen genannt – sollten so den Stand der Schulden (oder auch den »realen« Wert der Unternehmen) auf einer möglichst einheitlichen Basis wiedergeben. Die Bewertung wurde jedoch durch viele Unbekannte erschwert, sodass die Eröffnungsbilanzen teilweise erst mit erheblicher Verzögerung erstellt werden konnten. Der »Bericht über den Stand der Verschuldung der Deutsche[n] Maschinen- und Schiffbau AG und ihrer Werften zum 1.7.1990« wurde dann auch erst Anfang Februar 1992 vorgelegt und damit kurz vor den Privatisierungsentscheidungen über die DMS-Kernbetriebe. In dieser D-Mark-Eröffnungsbilanz war ein Verschuldungsgrad von 95,2 Prozent ermittelt worden.¹⁸

16 StAB, 7,2121/1-1020, unfol., Einschätzung betr. DDR-Schiffbau von Norbert Henke, 31.8.1990, S. 1.

17 Vgl. Gesetz über die Eröffnungsbilanz in Deutscher Mark und die Kapitalneufestsetzung vom 23.9.1990, <https://www.gesetze-im-internet.de/dmbilg/BJNR211690990.html>.

18 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1546, unfol., Bericht über den Stand der Verschuldung der Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG und ihrer Werften zum 1.7.1990 vom 4.2.1992, S. 10. Darin heißt es, dass die Höhe der Schulden laut den verfügbaren Unterlagen bei insgesamt 4544,4 Mio. DM lag, davon entfielen 4338,6 Mio. DM allein auf die Werften der DMS, vgl. ebd., S. 9; die »Zusammenfassung des Berichts über den Stand der Verschuldung der Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG und ihrer Werften zum 1.7.1990 vom 4.2.1992« weist außerdem darauf hin, dass die DMS-Eröffnungsbilanz »Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung« insofern missachtet, als dass »bei der Bemessung der Rückstellungen für drohende

Die Währungsunion förderte zutage, was vorher allenfalls befürchtet worden war: Die in den vorherigen Kapiteln thematisierten Schiffbauverträge, insbesondere jene »Ultimoverträge«, die in der ersten Jahreshälfte 1990 abgeschlossen worden waren, erwiesen sich spätestens jetzt als überaus problematisch. Die mit dem 1. Juli entstandene Aufwertung der Mark der DDR um rund 400 Prozent und der daraus resultierende Aufwertungsdruck für die Produktion aller DDR-Wirtschaftsgüter,¹⁹ führte in Bezug auf die zu verkaufenden Schiffe dazu, dass insbesondere traditionell angestammte Auftraggeber aus dem RGW-Raum die Preise in harter Währung nicht mehr bezahlen konnten. Denn zeitgleich sollte das System des transferablen Rubels abgeschafft werden – der Transferrubel war nur noch für eine Übergangsphase bis zum 31. Dezember 1990 (zu einem abgewerteten Kurs) gültig. Danach waren Transaktionen nur auf Kreditbasis oder per direkter Zahlung vorgesehen. Für die Neubauten, die von der UdSSR vor der Einführung der D-Mark zum 1. Juli 1990 in Auftrag gegeben worden waren, bedeutete dies, dass die ehemaligen Umrechnungskurse (1 Rubel = 4,67 Mark der DDR) und Richtungskoeffizienten ihre Bedeutung verloren hatten.²⁰ Für die bereits laufende Produktion der zuvor vertraglich ausgehandelten Schiffsneubauten ging mit der Wäh-

Verluste aus schwebenden Absatzgeschäften Wettbewerbs-hilfen von 478 Mio DM rückstellungsmildernd erfaßt wurden, obwohl Bewilligungsbescheide hierfür nicht vorliegen (vgl. §249 HGB). [...] Weiterhin beruht die Bilanzierung auf Annahmen hinsichtlich sowjetischer Auftragnehmer und bezüglich von Produktivitätsverbesserungen durch vorzunehmende Investitionen, die bisher noch nicht eingetreten sind.« LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1579, unfol., Zusammenfassung des Berichts über den Stand der Verschuldung der Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG und ihrer Werften, 11.2.1992.

19 Vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 95: »»Aufwertung« besagt in diesem Zusammenhang, dass die DDR-Betriebe mit dem 1. Juli 1990 ihre Produkte eigentlich nur zu solchen D-Mark-Preisen hätten absetzen können, die dem Abstand der Arbeitsproduktivität zwischen der Bundesrepublik und der DDR im Verhältnis 1:4 entsprochen hätten. Mit solchen Erlösen waren aber die Vorprodukte und erst recht die Löhne nicht zu bezahlen, höhere Erlöse andererseits auf dem Markt nicht durchzusetzen. Diese Preis-Kosten-Schere sollte der ostdeutschen Wirtschaft zum Verhängnis werden.«

20 Vgl. Begemann/Rupprecht: *Umstrukturierung*, S. 146 f. u. 155 f.

rungsunion nicht zuletzt wegen der drastisch steigenden Personalkosten die Schere zwischen laufenden Kosten und Gewinnerlös immer weiter auseinander.

Bereits in den Monaten vor der Währungsunion hatte sich abzeichnen begonnen, dass die sogenannten Ultimoerträge unter marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht kostendeckend sein konnten. Das hinderte die Verantwortlichen im Kombinat bzw. in der DMS nicht daran, diese Kontrakte zu verteidigen – im Gegenteil: Sie vertraten die Meinung (und äußerten diese auch öffentlich), dass der Abschluss dieser Aufträge notwendig gewesen sei, um die Produktion am Laufen zu halten und damit Arbeitsplätze zu sichern. Die Vertragsabschlüsse könnten somit als der Versuch gewertet werden, auch vor dem Hintergrund der sozialpolitischen Lage in Mecklenburg und Vorpommern, den Bestand der ostdeutschen Schiffbaubetriebe zu gewährleisten, zumal zu diesem Zeitpunkt noch die Hoffnung bestand, die Neubauten würden finanziell bewältigt werden können. Entsprechende Aussagen machten die Kombinats- und DMS-Manager sowohl später vor dem Parlamentarischen Untersuchungsausschuss als auch gegenüber der Wirtschaftspresse:

»Kritik an Begemann, er habe unter anderem aus der Bundesrepublik kurz vor Inkrafttreten der Währungsunion Aufträge für den Bau von Containerschiffen zu Preisen akquiriert, die nicht kostendeckend seien und damit letztendlich den bundesdeutschen Steuerzahler belasteten, läßt der 49-Jährige nicht gelten. In Rostock sei jede zweite Familie vom Schiffbau abhängig, weshalb er nicht verantworten könne, Kapazitäten zu schließen und damit für enorme Arbeitslosigkeit zu sorgen. Offen räumt Begemann ein, daß er allerdings zum Zeitpunkt der Vertragsunterzeichnung gewußt habe, welche Finanzierungslücken entstehen würden. Begemann: »Man muß auch einmal einen Vertrag mit Verlust abschließen.«²¹

21 Bislang sichern noch die Sowjets die Kapazitätsauslastung, in: Handelsblatt vom 30.8.1990.

Die Verträge waren noch nach planwirtschaftlichen Kriterien abgeschlossen worden, also nach dem alten staatlich festgelegten Verrechnungssystem für Valutaeinnahmen aus Exporten, mit dem primären Ziel, die Auftragsbücher für einen möglichst langen Zeitraum zu füllen. Da für die Kombinatdirektoren zu DDR-Zeiten immer die Produktion erstrangig gewesen war, wurde der Rentabilität eine nachgeordnete Bedeutung beigemessen. Der spätere DMS-Aufsichtsratsvorsitzende, Eckart van Hooven, dem nach eigener Aussage die der Planwirtschaft inhärenten Mechanismen bis dato weitgehend unbekannt gewesen waren, berichtete über seinen Lernprozess die Wirtschaftsstrukturen in der DDR betreffend:

»Soweit ich das auch bei Herrn Junge verstanden habe, hat er von Günther [sic] Mittag mehr oder weniger den Auftrag gekriegt, gewisse Hundert Millionen an Westwährung zu erwirtschaften, ganz egal, auf welchem Wege, u. a. auch durch Schiffverkäufe. Und dann habe ich gelernt, daß die dadurch entstandenen riesigen Defizite in der DMS [damals noch Kombinat Schiffbau] selbst durch Schecks zum Jahresende ausgeglichen waren [...], daß die Frage von Ertrag und Kosten im Ministerium geklärt wurde und die Fertigungsstätten lediglich sozusagen ein Maximum an Produktion zu zeigen hatten.«²²

Die ehemaligen Kombinats-Verantwortlichen hingegen verteidigten auch retrospektiv die »Ultimoverträge« und ihren damaligen Kurs in einem von ihnen verfassten Aufsatz von 2004:

»Aus heutiger Sicht kann festgestellt werden, dass mit diesen im 1. Halbjahr 1990 abgeschlossenen neuen Schiffbauverträgen der gesamte Sanierungs- und Umstrukturierungsprozess in den Werften bis nahezu 1993 und auch nach der Privatisierung mit gesicherten Aufträgen erfolgen konnte. Nicht zuletzt war der so geschaffene Auftragsbestand der Werften mit entscheidend für die Privatisierungsinteressen und den Erhalt der Wertstandorte in Mecklenburg-Vorpommern!«²³

22 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1553, Bl. 2667, Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Eckart van Hooven am 14.11.1991 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 8 des Protokolls.

23 Begemann/Rupprecht: Umstrukturierung, S. 149.

Dies stieß allerdings nicht nur auf Verständnis, wie ein Artikel über die »Preisgestaltung« der ostdeutschen Werften in der Fachzeitschrift *Schiff & Hafen/Seewirtschaft* aus dem Jahr 1991 zeigt:

»Auf der anderen Seite ändert das nichts an der Feststellung, daß DMS-Manager und West-Reeder sich bei diesen Aufträgen voll darüber im klaren waren, daß sie hier noch eine trotz Preissteigerung damals günstige Gelegenheit mitnehmen wollten, die sich ihnen so bald nicht wieder bieten würde. Und daß die DMS-Oberen spätestens im 2. Quartal 1990 wußten, daß sie künftig marktwirtschaftlich zu akquirieren haben würden, sie die Restverluste aus den neuesten Aufträgen aber auf den Altlasten-Sockel abwälzen wollten.«²⁴

Doch ein Blick zur westdeutschen Konkurrenz zeigt, dass die Kritik an der ostdeutschen Preisgestaltung unmittelbar vor der Währungsunion ebenfalls Kritik an der Funktionsweise der Branche allgemein sein musste. Die Mechanismen, unter denen der westdeutsche Schiffbau seit der Werftkrise in den 1970er-Jahren zu agieren gelernt hatte, boten sich als Vergleichsfolie für den ostdeutschen Schiffbau nach der »Wende« an. Schließlich hatten auch in der Bundesrepublik zahlreiche krisengeschüttelte Werften versucht, sich Beschäftigung zu erkaufen und mit Verlustaufträgen, die durch Mittel aus der Staatskasse ausgeglichen würden, ihr Überleben zu sichern. Dieser Vorgehensweise lag ein strategisches Kalkül zugrunde, da davon auszugehen war, dass es in sozialpolitischer Hinsicht ungleich schwieriger sein würde, eine auftragsstarke und gleichzeitig hochsubventionierte Werft zu schließen.²⁵ In Analogie dazu konnte im Fall der Ost-Werften festgestellt werden, dass solche verlustreichen Aufträge wie jene »Ultimoverträge« dazu dienen konnten, sich mit subventionierten Aufträgen dringend die benötigten Handlungsspielräume für die Sanierungsphase zu verschaffen. Ein Beobachter der Branche resümierte die Situation folgendermaßen:

24 Jürgen Dobert: Ostdeutsche Werften. So ungewöhnlich war die Preisgestaltung nicht, in: *Schiff & Hafen/Seewirtschaft* (1991) 5, S. 21–27, hier S. 27.

25 Zur Schließung der AG Weser und zum gleichzeitigen Fortbestand des Bremer Vulkan vgl. Wolf: *Assurances of Friendship*, S. 102.

»Die Staatsmanager des DDR-Schiffbaus, die sich anschicken, sich und ihren Mitarbeitern die Marktwirtschaft beizubringen, mögen sich in eine strategisch kluge Position manövriert haben. Marktwirtschaftlich ist sie höchst bedenklich. Ein gefährliches Spiel mit noch vielen Unbekannten, bei dem offensichtlich auf die Gutmütigkeit des Steuerzahlers in Ost und West gesetzt wurde. Hoffentlich bekommt nicht jener kritische Beobachter und Gast der VSM-Mitgliederversammlung, zweifellos ein Experte, Recht, der da meinte: »Derzeit werden die Weichen gestellt, um alle Fehler der westdeutschen Schiffbaupolitik zu wiederholen.«²⁶

Während in der Öffentlichkeit zumindest teilweise die leise Hoffnung aufrechterhalten wurde, dass der Auftragsbestand trotz der sechs Milliarden DM Altschulden eine gute Grundlage für die Werften bildete,²⁷ bezweifelte VSM-Vorsitzender Henke Ende August 1990, dass diese Verträge angesichts einer möglichen Zahlungsunfähigkeit der UdSSR tatsächlich realisiert werden könnten. Er ging davon aus, dass die durch die Währungsunion, mit der das Verrechnungssystem des RGW für die ostdeutschen Unternehmen obsolet wurde, notwendig gewordenen Neuverhandlungen der Schiffbauverträge mit der UdSSR »außerordentlich schwierig« sein würden.²⁸ Erschwerend kam hinzu, dass noch kein neues Handelsabkommen mit der UdSSR abgeschlossen worden war.²⁹ Ferner schätzte Henke, dass auch der im Einigungsvertrag festgehaltene »Vertrauensschutz« für DDR-Lieferverpflichtungen keine ausreichende Sicherheit gebe, da er nicht konkret genug sei. Während nämlich die Verträge die Werften noch bis 1993 binden würden, deckten

26 Jürgen Dobert: Macht- statt Marktwirtschaft. Reibungspunkte im deutsch-deutschen Schiffbau, in: Schiff & Hafen/Seewirtschaft (1990) 6, S. 19–20, hier S. 20.

27 Vgl. Sechs Milliarden DM Altlasten liegen auf dem ostdeutschen Schiffbau, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 19.11.1990; Bislang sichern noch die Sowjets die Kapazitätsauslastung. Für rund 20 000 Beschäftigte auf den Werften sieht die Zukunft düster aus, in: Handelsblatt vom 30.8.1990.

28 StAB, 7,2121/1-1020, unfol., Einschätzung betr. DDR-Schiffbau, verfasst von Norbert Henke, 31.8.1990, S. 1.

29 Vgl. Begemann/Rupprecht: Umstrukturierung, S. 156.

»[a]lle zur Zeit erkennbaren Handlungen der noch amtierenden DDR-Regierung, der Bundesregierung und der Treuhandanstalt als Eigentümer der DMS [...] in der Regel nur den Rest des Jahres 1990 ab, darüber hinausgehende Regelungen sind noch nicht getroffen. Für den längerfristig disponierenden Schiffbau ist dieser Zustand im Grunde untragbar, weil er bereits heute Aufwendungen für Aufträge tätigen muß, die in 1991, teilweise in 1992 fertiggestellt sein müssen.«³⁰

Auch der Vertrag, der am 9. November 1990 zwischen der Bundesregierung und der Sowjetunion über die Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Wirtschaft unter anderem auch zur Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung traditioneller Lieferbeziehungen geschlossen worden war, änderte nichts daran, dass die UdSSR die bestellten Schiffe zu den verhandelten Konditionen nicht abnehmen konnte.³¹

Aufgrund dieser Entwicklung waren Nachverhandlungen zwischen den Vertragspartnern notwendig geworden, in welche neben der DMS auch die Treuhandanstalt und das Bundeswirtschaftsministerium involviert waren. In einem Schreiben vom 29. Mai 1991 an Ministerialrat Karl-Peter Hasselberg vom BMWi und Manfred Lohmann von der Treuhandanstalt äußerte sich der Vorstand der DMS zu den seiner Meinung nach bestehenden Vor- und Nachteilen im Zusammenhang mit Preisnachlässen auf bereits abgeschlossene Verträge. Zwar entstünden »bei Nichtabnahme erhebliche Beträge an Zinsen«, andererseits sei ein Preisnachlass auf die Schiffe, »die ohnehin schon weit unter unseren Herstellungskosten« produziert würden, nicht zu verantworten.³² Ein fertiggestelltes Schiff, das vom Auftraggeber wie hier von der UdSSR nicht abgenommen werden konnte, kostete eine Werft pro Tag zwischen 30 000 und 90 000 DM und

30 StAB, 7,2121/1-1020, unfol., Einschätzung betr. DDR-Schiffbau, verfasst von Norbert Henke, 31.8.1990, S. 1 f.

31 Vgl. Vertrag über die Entwicklung einer umfassenden Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Wirtschaft, Industrie, Wissenschaft und Technik vom 9.11.1990, in: Bulletin der Bundesregierung 133/1990 vom 15.11.1990, S. 1379–1382.

32 BArch Berlin, B 412/5076, unfol., Schreiben DMS-Vorstand an Ministerialrat Hasselberg (BMW) und Lohmann (THA), betr. Preisreduzierung bei SU-Schiffen, vom 29.5.1991.

verschlimmerte damit die finanzielle Situation erheblich und erhöhte den Zeitdruck der Nachverhandlungen.³³

In der Folge wurde noch im Mai 1991 ein einstweiliger Baustopp für 22 Schiffe, die von der UdSSR für die Auslieferung in den Jahren 1992 bzw. 1993 bestellt worden waren, durch die Treuhandanstalt und die DMS AG verfügt.³⁴ Über die Frage, wie es mit den sogenannten »SU-Schiffen« weitergehen sollte, herrschte in den darauffolgenden Monaten lange Unsicherheit. In einer Sendung des NDR im Juli 1991 über die Situation der Werften wurde dieses Thema ebenfalls aufgegriffen:

»Denn dass selbst Stapelläufe keine Garantie für sichere Arbeitsplätze sind, sehen sie am Beispiel der russischen Kühlschiffe, die so gut wie fertig sind und die die UdSSR nicht abholt, weil sie nach der Währungsumstellung plötzlich Zahlungsschwierigkeiten hat. Maßgeschneidert auf die Bedürfnisse der sowjetischen Fischfangflotte kann die Werft die Schiffe auch kaum woanders loswerden.«³⁵

Erschwerend kam hinzu, dass die politische Lage in der Sowjetunion einen weiteren, erheblichen Unsicherheitsfaktor darstellte. Ein Korrespondent der Zeitung *Prawda* berichtete darüber aus sowjetischer Perspektive:

»Die langfristigen Verträge [...] wurden vor langer Zeit, noch zu Zeiten der DDR unterzeichnet. Nach Inkrafttreten der Währungsunion zwischen der DDR und der BRD mußten sie natürlich überprüft wer-

33 Vgl. Eintrag vom 7.5.1991, in: Viereck: Dieselmotorenwerk Rostock, S. 54; in der NDR-Sendung *Markt im Dritten* vom 8.7.1991 hieß es, diese »Altlasten« würden 30000 Mark täglich kosten, vgl. Markt im Dritten, Arbeit und Soziales, Sendung des NDR, 8.7.1991 [Zeitstempel 10:03:01].

34 DMS sucht Käufer für Russen-Schiffe, in: Hamburger Abendblatt vom 29.5.1991.

35 Markt im Dritten, Arbeit und Soziales, Sendung des NDR, 8.7.1991 [Zeitstempel 10:02:39]. Diese Sendung war ebenfalls Gegenstand eines Vermerks für die Mitglieder des Parlamentarischen Untersuchungsausschusses »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, vgl. LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, 1553, Bl. 2937, Vermerk für die Mitglieder des Untersuchungsausschusses »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt« über den Inhalt einer Fernsehsendung »Markt im Dritten« am Montag, den 8. Juli 1991, zu der Situation der Werften in Mecklenburg-Vorpommern, verfasst von Detlef Gottschalck am 11.7.1991.

den [...] Bereits damals, als vorauszusehen war, daß der Staat nicht bezahlen kann, wurde festgelegt: Wir nehmen die Schiffe auf Kredit! Ich glaube nicht, daß diese Bedingungen die Deutschen besonders erfreut haben, aber sie sind auf sie eingegangen. Die Schiffe nimmt Sudoimport [...] für verschiedene Reedereien unseres Landes. Letztere müssen die Rubel an die Außenhandelsbank zahlen, der die westlichen Partner einen Devisenkredit einräumen. Das nennt sich bei uns ›Rubeldeckung‹. Und das ist der Haken: Der Rubelpreis ist jetzt so, daß die Schiffe nicht einmal von den wohlhabendsten Reedereien allein aus eigener Tasche bezahlt werden können.«³⁶

Bei einem Besuch in der Rostocker Vertretung des sowjetischen Außenhandelsbetriebs Sudoimport hätten ihm die dortigen Mitarbeiter berichtet, wie der Putsch im August 1991 die Kaufbedingungen der UdSSR erneut erschwert, wenn nicht einen Kauf unmöglich gemacht habe:

»Mögen die sowjetischen Käufer ihre Rubel auch in Raten einzahlen, so wie die Zahlungen für den Kredit erfolgen. Billiger sind die Schiffe dadurch nicht geworden, aber was sollten die Käufer machen, unsere Flotte ist nun einmal so alt, größtenteils noch aus den sechziger Jahren. Die Leiter der Reedereien kratzten sich am Kopf und entschieden: Wir nehmen die Schiffe, und dann kam der Putsch. Was hat der damit zu tun, werden Sie fragen? Nach dem Putsch nämlich wurde dieser Beschluß über die Zahlung in Raten aufgehoben. Weil man das im Westen so will und weil der Staat nicht warten kann und das Geld sofort und auf einmal braucht. So konnte die Schiffe niemand mehr kaufen, mögen sie dreimal gebaut und viermal zu Wasser gelassen sein. Nach den Worten meiner Gesprächspartner aber kann die Aufhebung des Beschlusses über die Bezahlung in Raten auch aufgehoben werden. Und werden sie sie aufheben? [...] In Moskau weiß jetzt überhaupt niemand, wer welche Entscheidung trifft, geschweige denn, wer die Folgen verantwortet.«³⁷

Wie sich die Zeiten verändert hatten, zeigte sodann folgende Beschreibung des russischen Journalisten:

36 Zit. nach Hückstädt: Neptun, S. 291.

37 Ebd.

»Ich frage mit unprofessioneller Naivität den Absatzdirektor der DMS, Jürgen Vierling: »Sie kennen Ihre sowjetischen Kollegen schon lange, würden Sie Ihnen erst einmal die Schiffe geben, in der Hoffnung, sie würden dann schneller bezahlen?« »Früher, zu Zeiten der DDR, hätten wir das vielleicht so gemacht, doch jetzt herrscht der Markt. Das Gesetz ist klar: Ware – Geld und keine anderen Varianten«, antwortet er.«³⁸

Um trotz der kritischen Auftragsituation die Existenz des ostdeutschen Schiffbaus in die neue Zeit hinüberzuretten, waren weitreichende Maßnahmen notwendig, die nicht zuletzt in engem Zusammenhang mit der Arbeit der Treuhandanstalt als zuständige Privatisierungsbehörde standen und um die verschiedensten Akteure in den folgenden Monaten ringen sollten.

»Grand Old Man der Sanierung«

Vor diesem Hintergrund trat der sich neu konstituierende Aufsichtsrat der DMS seine Arbeit im Zeichen von Know-how und Neuanfang an. Er setzte sich aus einer Vielzahl west- und ostdeutscher Politiker sowie Persönlichkeiten aus der westdeutschen Wirtschaft zusammen.³⁹ Der neue Aufsichtsratsvorsitzende, Eckart van Hooven, Vorstandsmitglied der Deutschen Bank,⁴⁰ war vom Vorsitzenden des Verwaltungsrates der Treuhandanstalt, Jens Odewald, für das Mandat vorgeschlagen worden, um den ostdeutschen Schiffbau wieder auf Kurs zu bringen.⁴¹ Unter dem

38 Ebd., S. 292.

39 Vgl. BArch Berlin, B 412/41093, unfol., Notarische Beurkundung vom 16.11.1990 der außerordentlichen Hauptversammlung der Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG im Haus der Deutschen Bank AG zur Bestellung des Aufsichtsrates und zur »vollständige[n] Neufassung der Satzung der Gesellschaft«.

40 Laut Seibel war die Deutsche Bank eng mit dem westdeutschen Schiffbau verzahnt, vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 230.

41 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1553, Bl. 2664, Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Eckart van Hooven am 14.11.1991 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 5 des Protokolls.

Titel »Auftakt zur Neuordnung im deutschen Schiffbau« berichtete das *Hamburger Abendblatt* über die erste Sitzung der DMS-Aufsichtsräte am 16. November 1990:

»Freitagabend, 19:30 Uhr, Marriott-Hotel, Hamburg: Eckart van Hooven, Vorstandsmitglied der Deutschen Bank und frisch gekürter Aufsichtsratsvorsitzender der DMS, Superholding für den gesamten Schiffbau der ehemaligen DDR, hatte gerufen – mehr als 150 Manager, Unternehmer und Politiker waren gekommen. Ihre Namen lesen sich wie das ›Who's who‹ der norddeutschen Unternehmerschaft. Sie werden als Aufsichtsräte und Vorstände der DMS und ihrer 24 Tochterunternehmen Schlüsselrollen auf dem Weg zur Neuordnung des deutschen Schiffbaus spielen. Sie werden zusammen mit drei renommierten Unternehmensberater- und Wirtschaftsprüferfirmen Konzepte schmieden, werden die Schiffsindustrien im Nordosten des Landes sanieren und Teile liquidieren, werden Betriebsbereiche ausgliedern und andere Bereiche mit dem westdeutschen Schiffbau verzahnen.«⁴²

Unter dieser Prämisse versammelte Eckart van Hooven im Auftrag der Treuhandanstalt im Aufsichtsrat der DMS als Holding eine illustre Besetzung mit über 40 als erfahren geltenden Managern: »Ich habe mir dann gedacht, daß das wichtigste für das Land Mecklenburg-Vorpommern wäre, daß dieses ehemalige Kombinat, die jetzige Holding, die jetzige AG, einen Aufsichtsrat kriegt, der größtmögliche Breite in Erfahrung und in politischer Einflußnahme besitzt.«⁴³ Als einen seiner Stellvertreter berief er Christoph von der Decken, Vorstandsmitglied der Dresdner Bank, und damit gleichzeitig nach eigener Aussage van Hoovens einen seiner »strengsten Konkurrenten«⁴⁴, den er zuvor bereits in einem Schreiben vom 18. September 1990 zu einem gemeinsamen Gespräch »im kleinen Kreis mit den potentiellen Mitgliedern des Aufsichtsrates der Holding

42 Auftakt zur Neuordnung im deutschen Schiffbau. 170 Aufsichtsräte für die Super-Holding, in: *Hamburger Abendblatt* vom 17./18.11.1990.

43 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1553, Bl. 2664, Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Eckart van Hooven am 14.11.1991 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 5 des Protokolls.

44 Ebd.

und den potentiellen Aufsichtsrats-Vorsitzenden der großen Ost-Werften« eingeladen hatte.⁴⁵ Auch seitens der Banken war man daran interessiert, in den wichtigen Gremien an der Ostseeküste vertreten zu sein. So besetzten Deutsche Bank (van Hooven) und Dresdner Bank (von der Decken) Ämter in der DMS, während in dem anderen großen maritimen Konzern, der Deutschen Seereederei Rostock, die aus der gleichnamigen DDR-Staatsreederei hervorgegangen war, zusätzlich die Commerzbank vertreten war. Dies war laut von der Decken darauf zurückzuführen, dass die Treuhandanstalt »alle drei Großbanken in den Rostocker Mandaten vertreten sehen will«.⁴⁶

Darüber hinaus wurde Alfred Gomolka, Ministerpräsident von Mecklenburg-Vorpommern, Mitglied im DMS-Aufsichtsrat, der laut van Hooven von sich aus »Interesse bekundete, durch Mitwirkung im Aufsichtsrat sich Kenntnis zu verschaffen über die innere Situation der DMS«.⁴⁷ Neben weiteren wurden Tyll Necker, Präsident des BDI, Peter Tamm, Vorstandsvorsitzender bei der Axel-Springer-Verlag AG, Norbert Henke, Vorsitzender des VSM und Aufsichtsratsmitglied des Bremer Vulkan, sowie Bernd Wrede, stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Hapag Lloyd AG, berufen, ebenso Staatssekretär Uwe Thomas aus dem Wirtschaftsministerium in Schleswig-Holstein und der Senator für Finanzen aus Bremen, Claus Grobecker. Die Arbeitnehmerseite wurde von Frank Teichmüller, Leiter des Bezirks Küste der IG Metall, ebenfalls als stellvertretendem Aufsichtsratsvorsitzenden und weiteren DMS-Betriebsratsvertretern repräsentiert.⁴⁸

45 BArch Berlin, B 412/41094, Bl. 99, Schreiben von van Hooven an Christoph von der Decken vom 18.9.1990.

46 BArch Berlin, B 412/41094, Bl. 103f., hier Bl. 104, vertrauliches Schreiben von von der Decken an Wolfgang Roller, Sprecher des Vorstandes der Dresdner Bank, vom 25.9.1990.

47 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1553, Bl. 2664, Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Eckart van Hooven am 14.11.1991 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 5 des Protokolls.

48 Vgl. Auftakt zur Neuordnung im deutschen Schiffbau, in: Hamburger Abendblatt vom 17./18.11.1990.

Eckart van Hooven Deutsche Bank AG Vorsitzender DMS-AR			
Christoph von der Decken Dresdner Bank AG stellv. Vorsitzender DMS-AR		Frank Teichmüller Bezirksleiter Küste der IG Metall stellv. Vorsitzender DMS-AR	
Alfred Gomolka Ministerpräsident des Landes Mecklenburg- Vorpommern	Norbert Henke (bis 30.10.1991)	Claus Grobecker Senator a. D. der Hansestadt Bremen	Eckhardt Müller Betriebsrats- vorsitzender Peene-Werft GmbH
Wolfgang Husmann Direktor für Produktion Volkswerft GmbH	Dirk Fischer Mitglied des Deutschen Bundestages	Hans-Dieter Reinke (bis 30.08.1991)	Hans Bubinger (ab 30.10.1991) Ministerialdirigent beim Bundes- ministerium der Finanzen
Karsten Behrenwald (ab 02.09.1991) Betriebsratsvor- sitzender Dieselmotorenwerk GmbH	Jürgen Bohnsack (bis 31.12.1991)	Helmut Lorenz (ab 01.01.1992) Mitglied des Betriebsrates KGW Schweriner Maschinenbau GmbH	Rüdiger Klein 1. Bevollmächtig- ter der IG Metall Mecklenburg- Vorpommern
Detlef Schüler Vorsitzender des Gesamtbetriebs- rates Neptun- Warnow-Werft GmbH	Nikolaus Schmidt IG Metall Frankfurt	Inge Pohlmann Betriebsrats- vorsitzende MTW Schiffswerft GmbH	Tyll Necker Geschäfts- führender Gesellschafter Hako Werke GmbH & Co.
Peter Tamm	Uwe Thomas Staatssekretär im Ministerium für Wirtschaft, Tech- nik und Verkehr	Lutz Williges Entwicklungs- ingenieur Ingenieurzentrum Schiffbau GmbH	Bernd Wrede stellv. Sprecher des Vorstan- des der Hapag Lloyd AG

Abbildung 4: DMS-Aufsichtsrat einschließlich personeller Veränderungen

Eigene Darstellung nach: Begemann/Rupprecht: Umstrukturierung, S. 153.

Die prominente Besetzung wurde nun von der Öffentlichkeit als Indiz für eine bewältigbare Sanierung gedeutet.⁴⁹ Während nach außen die geballte Wirtschaftskompetenz einer geschlossen auftretenden Branche demonstriert wurde, kann angenommen werden, dass hinter den Kulissen auch das Streben nach ökonomischen Vorrangstellungen bestand. Der bereits angesprochene Spagat zwischen Kooperation und Konkurrenz innerhalb der Branche bzw. zwischen dem ost- und dem westdeutschen Zweig ebendieser wird auch deutlich, wenn man den Hergang der Besetzung betrachtet. So hatte es bei der Kooperationsvereinbarung von August 1990 zwischen der DMS und dem Bremer Vulkan bereits eine vertrauliche Absprache gegeben, in der geregelt wurde, wie die Posten in den DMS-Aufsichtsräten am geschicktesten zu besetzen seien. Damit dem Bremer Vulkan eine möglichst breite Informations- und Einflussmöglichkeit gegeben sei, hatte er auf ein »Vorschlagsrecht« bestanden; darüber hinaus signalisierte der Bremer Vulkan-Vorstand seine Bereitschaft, für den Aufsichtsrat »auf Wunsch zur Verfügung« zu stehen. Die Absprache sollte unter keinen Umständen öffentlich werden: »Über diese Nebenrede, die nicht in der Kooperationsvereinbarung steht, ist strenges Stillschweigen vereinbart worden, weil der eine oder andere Platz bereits durch Thyssen- bzw. HDW-Vertreter besetzt war, die jetzt mit möglichst wertneutraler, jedenfalls nicht BV-anspruchsbezogener Argumentation durch den Vertreter der BV-Gruppe ersetzt werden müssen.«⁵⁰

Die bisweilen intransparenten Vorgänge bei der Besetzung von Führungspositionen in zu transformierenden Betrieben waren ein sensibles Thema. Nicht nur das *Spiegel*-Magazin berichtete im Mai 1991 überspitzt: »Die Westvorstände fuhren im rumpeligen Paternoster der Ostkombinate direkt bis in die Chefetage durch, prosteten dort mit den alten Bossen auf gute Zusammenarbeit.«⁵¹ Mit der gleichen Thematik beschäftigte sich auch der Treuhandverwaltungsrat in einer Sitzung am 26. Juli 1991,

49 Vgl. Mecklenburgs Schiffbau im Fegefeuer, in: Süddeutsche Zeitung vom 19.11.1990.

50 StAB, 7,2121/1-587, unfol., Vermerk über eine vertrauliche ergänzende Absprache zwischen DMS und BV betr. Kooperationsvereinbarung vom 21.8.1990, S. 2.

51 Gabor Steingart: Genossen raus, in: Der Spiegel, 21/1991, S. 130.

in dessen Verlauf die sogenannten Vertrauensbevollmächtigten, die von der Treuhandanstalt eingesetzt worden waren, um Beschuldigungen und Hinweisen wegen möglicher »DDR-Seilschaften« gegen ostdeutsches Führungspersonal in den Betrieben oder in der Treuhandanstalt selbst nachzugehen,⁵² über entsprechende Beschwerden aus der Bevölkerung berichteten. Die Schilderung der anschließenden Diskussion entstammt aus der Feder von Klaus Schucht, der als Treuhandvorstandsmitglied seine persönlichen Einschätzungen zu den Privatisierungsvorgängen in einem Dienstagebuch überliefert hat. Dieses Tagebuch ist somit als Ego-Dokument zu betrachten, das unter besonders quellenkritischem Blick wertvolle Einblicke in die internen Vorgänge der Privatisierungspraxis liefert: Laut Schucht habe Sachsens Ministerpräsident Kurt Biedenkopf gewarnt, dass die Akzeptanz der Marktwirtschaft gefährdet sei, wenn die Bevölkerung den Eindruck gewinne, »die Marktwirtschaft [helfe] den alten Bonzen«. Solcherlei Klagen gebe es genug. Gleichzeitig habe Biedenkopf die »Rekrutierung aus dem zweiten Glied« vorgeschlagen, »denn der Ersatz belasteter Ostmanager durch Westmanager sei erstens von der Qualität nicht möglich und würde zum weiteren auch eine Art Besatz[er] mentalität erzeugen, wäre also auch nicht erwünscht«.⁵³

Bei der Analyse der Besetzung der Führungspositionen in Betrieben der Werftindustrie zeigt sich ein ambivalentes Bild. Im Fall der Absetzung des ehemaligen Kombinarsleiters, Jürgen Begemanns, kamen verschiedene Interessenskonstellationen zum Tragen. Die naheliegende Annahme, bei der Neubesetzung des Vorstandssprechers sei es auch darum gegangen, mit der Ära der sozialistischen Leitungskader zu brechen, kann in diesem Fall nur bedingt gelten. Zum einen übte Begemann seine Führungsposition in der DMS AG weiter bis zum Ende des Jahres 1990 aus. Auch Claus-Dieter Junge blieb noch ein halbes Jahr nach dem Ende der DDR in seiner leitenden Funktion. Zum anderen agierten darüber hinaus de facto auch weitere Personen, die bereits zuvor Posten im Kombinat

52 Vgl. Malycha: Hoffnungsträger, S. 478–495.

53 BArch Koblenz, N 1585/12, Tagebuch Klaus Schucht, Eintrag vom 26.7.1991, S. 195.

Schiffbau besetzt hatten, in verschiedenen Positionen der Betriebe und Aufsichtsgremien der Deutschen Maschinen- und Schiffbau AG. So blieben Dieter Puls, Wolfgang Behrend und Erwin Kleba im Vorstand der DMS. Mit Juergen Krackow als neuem Vorstandssprecher der DMS, der den ebenfalls aus der westdeutschen Wirtschaft stammenden Rudolf Scheid in den Vorstand holte, standen die Zeichen nun auf Sanierung nach marktwirtschaftlicher Manier.⁵⁴ Birgit Breuel bezeichnete Krackow in ihrem Insiderbericht von 1992 als »Grand Old Man der Stahl- und Werftindustrie«⁵⁵ und spielte damit auf die zahlreichen Erfahrungen an, die Krackow als Sanierer und Krisenmanager in der Bundesrepublik, unter anderem bei der AG Weser, bei der Krupp GmbH sowie bei Arbed Saarstahl, gesammelt hatte.⁵⁶ Die Besetzung des Postens durch jemanden, der sich mit Großsanierungen in westdeutschen Problemunternehmen einen Namen gemacht hatte, kann in erster Linie als Versuch gewertet werden, dem bevorstehenden Transformationsgeschehens mittels Erfahrung Herr zu werden. Die DDR-Vergangenheit der vormaligen Schiffbaudirektoren spielte eine untergeordnete Rolle. Vielmehr zeigte sich in den Debatten um deren Absetzung, dass sowohl Begemann als auch Junge zumindest für die frühe Phase der Transformation aufgrund ihres Insiderwissens gefragt waren.

Die Diskussionen und unterschiedlichen Standpunkte zum Ausscheiden des ehemaligen Kombinatdirektors Jürgen Begemann und des Leiters des DDR-Außenhandelsbetriebs Schiffskommerz Claus-Dieter Junge aus der DMS wurden später ebenfalls im bereits genannten Parlamentarischen Untersuchungsausschuss thematisiert. Während der PUA-Vorsitzende, Rainer Beckmann, äußerte, der damalige Vorsitzende des Auf-

54 Vgl. Ensser: *Sensible Branchen*, S. 120; laut Ensser kannte Krackow Scheid aus seiner Zeit bei Arbed-Saarstahl als Ansprechpartner im BMWi. Ihm zufolge war Scheid vom BMWi zunächst zur Treuhandanstalt und auf Anregung Krackows zur DMS gewechselt.

55 Breuel: *Treuhand intern*, S. 241.

56 Vgl. Eintrag »Krackow, Juergen« in Munzinger Online/Personen – Internationales Biographisches Archiv, <http://www.munzinger.de/document/00000013223> (Zugriff am 27.4.2023).

sichtsrats der DMS, Eckart van Hooven, habe »qualitative Unterschiede zwischen Herrn Dr. Junge und Herrn Begemann gesehen«⁵⁷, so wird in van Hoovens Aussagen deutlich, dass seine Einschätzung darin begründet lag, wie (lern)fähig sich die alten Kombinatfunktionäre hinsichtlich der neuen marktwirtschaftlichen Herausforderungen gezeigt hätten. Van Hooven äußerte, er habe im Laufe der ersten Zeit seiner Tätigkeit in der DMS den Eindruck gewonnen, »daß hier Menschen unter Verhältnissen gearbeitet haben, die ein Optimum an Phantasie von ihnen erwarten, weil sie laufend sozusagen improvisieren mußten«. Dementsprechend habe er Begemann, nach allem was er über ihn wusste, »als eine absolute Spitzenkraft in der Improvisation« eingeschätzt. Für van Hooven repräsentierte Begemann mit seinem Können und Wissen einen Vertreter der Planwirtschaft par excellence: »Er entzog sich [...] allen Maßstäben, die ich im Laufe meines Berufslebens anzulegen gelernt habe, [bezogen auf das], was wir Management nennen. Das war ein Gebieter über ein Reich, der das sicherlich mit einem Geschick gemacht hat.« Es ist anzunehmen, dass van Hooven der Meinung war, Begemann könne aufgrund seines Erfahrungshintergrunds in der Planwirtschaft nicht geeignet sein, die DMS erfolgreich auf marktwirtschaftliche Funktionsweisen umzustellen.⁵⁸ Er hatte dies bereits Anfang November 1990, kurz nach Aufnahme seiner Arbeit als Aufsichtsratsvorsitzender, angezweifelt und die Komplexität der Sanierung zur Begründung angeführt.⁵⁹

Auch Alfred Gomolka, der zu dem thematisierten Zeitpunkt Ministerpräsident des Landes Mecklenburg-Vorpommern war, wurde vom Untersuchungsausschuss in Schwerin mit den Fragen zum ehemaligen

57 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1557, Bl. 38f., PUA-Vorsitzender Beckmann in der Zeugenanhörung von Peter Döhle am 4.2.1992 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 3f. des Protokolls.

58 Vgl. LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1553, Bl. 2666, Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Eckart van Hooven am 14.11.1991 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 7 des Protokolls.

59 Vgl. Ensser: Sensible Branchen, S. 120; Die ostdeutschen Werften geraten ins Schwimmen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 4.11.1990.

Kombinatsleiter konfrontiert: »Wußten Sie, daß Herr Begemann eigentlich im Bereich des damaligen Schiffbaus der von den Arbeitnehmern meist gehaßte Mann war und haben Sie etwas zu dessen Ablösung beigetragen [...]?« Darauf entgegnete Gomolka:

»Ich habe mich auch dafür ausgesprochen, daß Herr Begemann abgelöst wird, was auch nicht gerade auf Begeisterung in jedem Falle im Aufsichtsrat gestoßen ist. Zu der anderen Frage kann ich mir kein Urteil erlauben. Ich habe da unterschiedliche Meinungen gehört, positive und negative. Es bleibt natürlich die Tatsache, die ist an sich schon sehr belastend, daß Herr Begemann lange Jahre hinweg an der Spitze dieses Kombinates stand und schon aus diesem Grunde angesichts der von der Natur der Sache gegebenen Verflechtung, Verpflichtungen, die man in dieser Position einzugehen hatte, mit der jetzigen Vorbehaltung zu sehen war.«⁶⁰

Der Schweriner SPD-Politiker Harald Ringstorff entgegnete zu einer ähnlichen Frage, die sowohl auf Begemann als auch auf Junge zielte:

»Ich weiß nicht, ob sie die meist Gehaßtesten waren. Wenn man allerdings über die eine oder andere Werft ging, irgendwo wurde schon massiv Unmut geäußert und ich würde meine Entscheidung, ob jemand abberufen wird oder nicht, immer daran messen, welche Politik er betrieben hat. Aber wenn ich mich auf den Werften so umgehört habe, so war wenig Verständnis dafür zu finden, daß die Herren noch auf ihren alten Posten saßen.«⁶¹

Aus einer Telefonnotiz des Sekretariats des PUA vom 20. September 1991 geht hervor, Eckart van Hooven als Aufsichtsratsvorsitzender der DMS habe geäußert, dass es bei der Diskussion um die Absetzung Bege-

60 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1557, Bl. 432, Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Alfred Gomolka am 10.10.1991 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 18 des Protokolls.

61 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1557, Bl. 392, Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Harald Ringstorff am 11.10.1991 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 14 des Protokolls.

manns erheblichen Widerspruch von DMS-Aufsichtsratsmitglied Claus Grobecker gegen eine Vertragsbeendigung gegeben habe. Als Finanzsenator von Bremen habe Grobecker zudem »immer, wenn es um Finanzierungsfragen für die Bremer Vulkan ginge, ein Gespann« mit dem Bremer Vulkan-Vorstandsvorsitzenden Friedrich Hennemann gebildet. Für eine Absetzung Begemanns hätten sich hingegen allen voran die beiden IG-Metall-Funktionäre und DMS-Aufsichtsratsmitglieder Frank Teichmüller und Nikolaus Schmidt ausgesprochen. In derselben Gesprächsnotiz heißt es weiter: »Herr Grobecker würde seit dieser Zeit nicht mehr mit Teichmüller und Schmidt reden und das Verhältnis sei nachhaltig gestört.«⁶²

Teichmüller selbst bestätigte in seinen Aussagen, dass es nach der Gründung des DMS-Aufsichtsrates im November 1990 in weiteren Gesprächen Forderungen vonseiten der Arbeitnehmervertretungen gegeben habe, Begemann aus der DMS ausscheiden zu lassen. Eine diesbezügliche Forderung, die daraufhin auch von Teichmüller in den Besprechungen im Aufsichtsrat vorgebracht worden war, sei zunächst »nicht auf Gegenliebe gestoßen, einfach deswegen, weil man gesagt hat, wir brauchen einen, der handelt, wenn wir erstmal alles wegschlagen, dann haben wir nichts«. Nach einem erneuten Ersuchen der IG Metall habe Jürgen Krackow sich bereit erklärt, den Vorstandsvorsitz zu übernehmen und damit Begemann abzulösen, woraufhin dieser von seinem Posten zurückgetreten sei, so Teichmüller.⁶³

Aus der Sicht von Jürgen Begemann stellte sich die Situation weitaus weniger einvernehmlich dar, wie er seinerseits vor dem Untersuchungsausschuss schilderte: »Mich traf das wie ein Blitz aus heiterem Himmel, ich muß das nochmal deutlich machen.« In der besagten Sitzung habe van Hooven ihm zu verstehen gegeben, dass er ohne die Stimme der IG Metall das Unternehmen nicht weiter leiten könne. Ihm sei »deshalb auch emp-

62 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1553, Bl. 2871, Gesprächsnotiz von Lindemann über ein Telefonat mit Dobert vom 20.9.1991.

63 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1557, Bl. 313, Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Frank Teichmüller am 30.10.1991 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 13 des Protokolls.

fohlen [worden], im gegenseitigen Einvernehmen den Weg frei zu geben für einen anderen, der dann auch eine Stunde später zum Sprecher des Vorstandes bestellt wurde. So war die Situation. Ich hatte überhaupt keine Wahl.« Begemann fügte noch hinzu: »Also, ob die mit Herrn Dr. Krackow, das müssen die selbst wissen jetzt, mit wem sie glücklicher geworden sind. Mir warf man vor, ich wollte 15 000 entlassen, man wird zum Schluß sehen, wie viel entlassen werden.«⁶⁴

Auch mehrere westdeutsche Reeder hatten sich hinsichtlich der Führungsfähigkeiten von Begemann positiv geäußert und ihn

»eigentlich als einen sehr kompetenten Fachmann kennengelernt [...], der sicherlich auch aus meiner Erfahrung als einer der Verkehrten im DDR-Schiffbau geopfert worden ist, denn was er eigentlich versucht hat damals zu machen hat er aus meiner Sicht [...] nicht getan, um sich etwas in die eigenen Taschen zu wirtschaften sondern im wesentlichen eigentlich zum Wohle und zum Fortbestand der DDR-Werften.«⁶⁵

Ein anderer Reeder war sogar der Meinung, Begemann sei »ein dreimal besserer und energischerer und intelligenterer Einwerber [...] für die Werften [gewesen], als jener Herr Junge«.⁶⁶

Claus-Dieter Junge schied nach eigenen Angaben Ende Februar 1991 aus der Schiffskommerz aus, die zu diesem Zeitpunkt noch Tochterfirma der DMS war: »Ich hatte Ende des Jahres 1990 Herrn Dr. van Hooven anläßlich der Weihnachtspost geschrieben, dass ich sehe wieviel [...] große und gewaltige Aufgaben auf uns zukommen, habe anheimgestellt, habe

64 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1557, Bl. 226 f., Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Jürgen Begemann am 5.12.1991 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, hier S. 42 f. des Protokolls.

65 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1557, Bl. 98 f., Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Jochen Döhle am 4.2.1992 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 26 f. des Protokolls.

66 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1557, Bl. 38 f., Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Peter Döhle am 4.2.1992 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 3 f. des Protokolls.

ihm gesagt, ich bin bereit mitzumachen, habe aber auch gesagt, ich bin natürlich bereit jede andere Entscheidung des Vorstandes zu akzeptieren.« Nachdem ihm vonseiten der Treuhandanstalt und des DMS-Vorstands entgegen seinem Wunsch nach einem Dreijahresvertrag nur ein Zweijahresvertrag in Aussicht gestellt wurde, habe Junge von sich aus das unterbreitete Angebot abgelehnt.⁶⁷

Dabei war die mehrheitliche Meinung von westdeutschen Wirtschaftsvertretern über Claus-Dieter Junge die, »daß man [ihn] als einen sehr cleveren Manager westlichen Zuschnitts angesehen hat«,⁶⁸ der, laut van Hooven, die ihm »bekannte Sprache sprach«.⁶⁹ So sagte auch einer der westdeutschen Reeder, er habe »Dr. Junge als einen korrekten und fachlich qualifizierten Mann kennengelernt«. Außerdem hob er hervor: »Ich möchte an dieser Stelle sagen, daß ich in meinem 30jährigen Schiffsfahrtsleben eine Menge Neubaufträge verhandelt habe. Überall in der Welt, nicht nur in Deutschland, ich habe mit Herrn Dr. Junge die beiden härtesten Verhandlungen geführt, die ich bis dahin erlebt hatte.«⁷⁰

Begemann und Junge erhielten nach ihrem Ausscheiden aus der DMS Abfindungen, die sich, wie der PUA feststellte, im Rahmen dessen bewegten, was für solche Fälle als »normal« galt. Zu der Tatsache, dass Begemann anschließend beratend für Norbert Henke tätig war, meinte einer der befragten Reeder:

67 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1557, Bl. 270, Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Claus-Dieter Junge am 14.11.1991 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 6f. des Protokolls.

68 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1557, Bl. 106, Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Jochen Döhle am 4.2.1992 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 34 des Protokolls.

69 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1553, Bl. 2666, Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Eckart van Hooven am 14.11.1991 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 7 des Protokolls.

70 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1557, Bl. 1829, Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Heinrich Schulte am 13.2.1992 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 12 des Protokolls.

»[...] insofern kann ich mir vorstellen, daß nachdem Herr Begemann auf der Straße saß, daß er logischer Weise seine alten Verbindungen und Kontakte angesprochen hat und versucht hat, irgendwo Beschäftigung zu finden und ich finde die Intention, die dahintersteht auch nicht abwegig, weil er, ich weiß, daß Herr Begemann, sag ich mal, einigermaßen leidlich russisch spricht und gute Verbindung nach Rußland hat.«⁷¹

Die Frage nach Brüchen und Kontinuitäten in der ostdeutschen Schiffbau-Führungsebene liefert Indizien für personelle Verquickungen innerhalb der Branche und gibt gleichzeitig Aufschluss über unterschiedliche inhaltliche Positionen nicht zuletzt bezüglich des einzuschlagenden Transformationswegs für die DMS-Betriebe. Dabei verliefen die Konfliktlinien keineswegs klar zwischen ost- und westdeutschen Akteuren, sondern zeigen ein ambivalentes Bild in der Wahrnehmung von Kompetenzen, Erfahrungsschatz und Führungseignung.

Krisenmanagement – 6 Milliarden DM Altlasten

Die Handlungsbasis innerhalb der ostdeutschen Schiffbauindustrie fußte im Herbst 1990 insbesondere auf der Erwartungshaltung, dass die Bundesregierung für die Altlasten der Werften aufkommen würde. Im weiteren Verlauf konkretisierten sich die Forderungen. Dabei war lange Zeit nicht klar definiert, was unter dem Begriff »Altlasten« zu verstehen war. Einerseits verstand man darunter »Altschulden« im Sinne einer wirtschaftlichen Vorbelastung der Betriebe. In einer Information des Fachausschusses Finanzen des Treuhandverwaltungsrats vom Mai 1991 wurde darauf hingewiesen, dass über die Entlastung von Altschulden je nach wirtschaftlicher Lage des betreffenden Betriebes von Fall zu Fall zu ent-

71 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1557, Bl. 98f., Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Jochen Döhle am 4.2.1992 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 26f. des Protokolls.

scheiden sei.⁷² Zwar sollten die »Richtlinien für die Gewährung von Wettbewerbshilfen an Werften in der Bundesrepublik Deutschland auf dem in Artikel 3 des Einigungsvertrages genannten Gebiet« Klarheit über die Zuwendungsvoraussetzungen schaffen,⁷³ dennoch sorgte der weitgefaste Ermessensspielraum auch noch im Herbst 1992 für Diskussionen zwischen dem Land Mecklenburg-Vorpommern und der Treuhandanstalt. So wurde die Schulden-Freistellungspraxis als »erörterungsbedürftig« bezeichnet.⁷⁴

Noch immer lagen keine verlässlichen Quellen über Gewinne, Verluste oder die Höhe der Verpflichtungen der DMS-Betriebe vor, was die Arbeit der verantwortlichen Gremien erheblich erschwerte. DMS-Aufsichtsratsmitglied und Vorsitzender des VSM, Norbert Henke, konstatierte nach der ersten Aufsichtsratssitzung eine bevorstehende »sehr, sehr schwierige Periode«, die »weitgehenden Konsens sowohl mit den Arbeitnehmervertretungen als auch mit den Regierungen« erfordere.⁷⁵

72 Vgl. BArch Berlin, B 412/3257, Bl. 535–546, hier Bl. 539, Information des Finanzausschusses an die Mitglieder des Verwaltungsrates der Treuhandanstalt zum Thema Altschulden vom 3.5.1991. Auch im Einigungsvertrag heißt es die Altschulden-Regelung betreffend: »Entschuldung von Unternehmen nach Einzelfallprüfung«, BArch Berlin, DC 20/6010, Vertrag zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Deutschen Demokratischen Republik über die Herstellung der Einheit Deutschlands vom 31.8.1990, Kapitel VI, Artikel 28 Absatz 2. Unter »Altlasten« wurden zudem die »ökologischen Altlasten« eines Betriebes verstanden.

73 Bundesminister für Wirtschaft: Richtlinien für die Gewährung von Wettbewerbshilfen an Werften in der Bundesrepublik Deutschland auf dem in Artikel 3 des Einigungsvertrages genannten Gebiet vom 22.7.1991, in: Bundesanzeiger Nr. 142 vom 2.8.1991 (ohne Seitenangabe, enthalten in: LHAS, 8.51-1 Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 880a, unfol.).

74 BArch Berlin, B 412/3251, unfol., Vermerk des Präsidialbereichs Länderfragen/Länderabteilung M-V über das 15. THA-Wirtschaftskabinett Mecklenburg-Vorpommern am 25.11.1992 in Schwerin, adressiert an Breuel, 4.12.1992, S. 4. An diesem 15. Treuhand-Wirtschaftskabinett nahmen Vertreter der Regierung von Mecklenburg-Vorpommern teil (Wirtschafts- und Landwirtschaftsministerium) sowie der Treuhandniederlassungen in Schwerin, Rostock und Neubrandenburg und der THA-Zentrale in Berlin, vgl. BArch Berlin, B 412/3251, unfol., Anlage 2 zum Vermerk des Präsidialbereichs Länderfragen/Länderabteilung M-V über das 15. THA-Wirtschaftskabinett Mecklenburg-Vorpommern am 25.11.1992.

75 Sechs Milliarden DM Altlasten liegen auf dem ostdeutschen Schiffbau, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 19.11.1990.

Denn nachdem im Herbst 1990 die Höhe der sogenannten Altlasten der DMS-Betriebe auf sechs Milliarden DM beziffert worden war, ließ sich nicht mehr ignorieren, dass ein enormer Handlungsbedarf bestand und zudem Finanzierungshilfen in großem Umfang nötig werden würden. Damit stieg auch zunehmend der Erwartungs- und Handlungsdruck auf die Bundesregierung in dieser Frage. Die Entscheidungshoheit über finanzielle Mittel, die vor allem im Zusammenhang mit den ökonomischen Altlasten für Umstrukturierungen der Unternehmen benötigt wurden, lag schließlich bei ihr. Der Vorsitzende des Aufsichtsrates, Eckart van Hoo-ven, wurde in der *Süddeutschen Zeitung* mit den Worten zitiert:

»Es wird einer politischen Entscheidung in Bonn bedürfen, um die Altlasten des ehemaligen DDR-Kombinats Schiffbau, der heutigen Deutschen Maschinen- und Schiffbau AG, in Höhe von etwa 6 Mrd. DM zu absorbieren. Die Treuhandanstalt wird nicht in der Lage sein, dies durch Gewährung von Ausgleichsforderungen zugunsten der neuen DMS zu bewerkstelligen.«⁷⁶

Für eine Zukunft der DMS sei es darüber hinaus notwendig, mit Sachverstand und Erfahrung den Umstrukturierungsprozess zu begleiten.⁷⁷

Die ostdeutsche Werftindustrie habe »Keine Chancen ohne Bonner Hilfen«, urteilte auch das *Handelsblatt* am 19. November 1990: »Ohne die Übernahme der Altlasten von vorsichtig gerechnet 6 Mrd. DM durch Bonn und ein mehrjähriges aus Bundesmitteln getragenes Umstrukturierungsprogramm hat die in der Deutschen Maschinen- und Schiffbau (DMS) AG, Rostock, zusammengefaßte mecklenburgische Werftindustrie keine Überlebenschance.«⁷⁸ Gleichzeitig verwies der Artikel auf die strukturpolitischen Schwierigkeiten, die bei der »Werftenfrage« im industrieschwachen Bundesland von sozialpolitischer Dringlichkeit waren:

76 Mecklenburgs Schiffbau im Fegefeuer, in: Süddeutsche Zeitung vom 19.11.1990.

77 Vgl. Gehrke: Kombinat Schiffbau, S. 107.

78 Keine Chancen ohne Bonner Hilfen, in: Handelsblatt vom 19.11.1990.

»Die Brisanz, die die Werftenkrise für das strukturschwache Mecklenburg-Vorpommern hat, ergibt sich daraus, dass die DMS und ihre 24 Tochtergesellschaften insgesamt 47 000 Mitarbeiter, davon 28 000 in der Schiffbauherstellung, beschäftigen. Vor diesem Hintergrund steht die an Bonn gerichtete gemeinsame Erklärung des Aufsichtsrats, der davon ausgeht, daß die systembedingten Altlasten in »geeigneter Weise kurzfristig geregelt« werden und daß ein auf mehrere Jahre anzulegendes Umstrukturierungsprogramm, das dem schwachen Mecklenburg Rechnung trägt, staatlich gefördert wird.«⁷⁹

Neben dem DMS-Aufsichtsrat waren es vor allem Entscheidungsträger aus Politik und Wirtschaft aus der Region, die eine Unterstützung von der Bundesregierung erwarteten. Der Rostocker Senat forderte so zum Beispiel laut der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* höhere Hermesbürgschaften des Bundes, um die verlustreichen Schiffsneubaufträge auszugleichen und dadurch die UdSSR als Auftraggeber trotz der Wirtschafts- und Währungsunion nicht zu verlieren. Darüber hinaus habe Conrad-Michael Lehment, seit Oktober 1990 Wirtschaftsminister von Mecklenburg-Vorpommern (FDP), »versichert, daß die Landesregierung in Bonn »so viel Geld wie möglich« für die erforderliche Umstrukturierung einfordern werde«.⁸⁰ Auch in Vorbereitung einer Pressekonferenz zum Thema »Die ersten 100 Tage des Wirtschaftsministeriums« fasste das zuständige Pressereferat in Schwerin zusammen, die »Landesregierung [dränge] auf Entscheidung der Treuhand und Bundesregierung zu den »Altlasten« der DMS AG als Grundlage für Heranführung des weltmarkt- und wettbewerbsfähigen Schiffbaukerns an bundesdeutsches Niveau«.⁸¹

Der Geschäftsführer der MTW in Wismar betonte einerseits erneut die volle Auslastung bis 1993, musste andererseits einräumen, dass die

79 Ebd.

80 Der Hälfte aller Schiffsbauer droht im Osten die Entlassung, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 18.2.1991; dieser Absatz findet sich auch in meinem Aufsatz Lütkemeyer: Zum Glück, S. 273.

81 LHAS, 8.51-1 Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 4530, unfol., Vorbereitung des Pressereferats/Ministerbüro betr.: Die ersten 100 Tage des Wirtschaftsministeriums – Bilanz und Perspektiven, 8.1.1991.

Werft auf finanzielle Unterstützung angewiesen sei, um ab 1994 »nach Weltmarktpreisen wettbewerbsfähig Schiffe [zu] bauen. Bis zu diesem Zeitpunkt benötigen wir die Starthilfe in Form staatlicher Stützung.«⁸² Bereits im Mai 1990 hatte der damalige Kombinatdirektor Begemann verlauten lassen, er erwarte Unterstützung aus Bonn und Berlin.⁸³

Ohne dass die Verantwortlichkeiten abschließend geklärt waren, häuften sich um die Jahreswende 1990/91 die Forderungen an die Bundesregierung. Der Betriebsrat des Dieselmotorenwerks in Rostock wandte sich im Februar 1991 in einem offenen Brief sowohl an die Bundesregierung als auch an die Schweriner Landesregierung mit der nachdrücklichen Forderung, »endlich wirtschaftspolitische Entscheidungen zu treffen, um damit ihrer Verantwortung für das Überleben der Region Mecklenburg-Vorpommern gerecht zu werden«. Schließlich sei das Bundesland ohne den Schiffbau »auf dem Weg, das Armenhaus der BRD zu werden«.⁸⁴ Vor dem Hintergrund, dass die Frage nach der Weiterführung der Schiffbausubventionen von bundespolitischer Seite zu diesem Zeitpunkt zusätzlich ungeklärt war, verstärkte dies nicht nur die Unsicherheit für die mecklenburg-vorpommerischen Werften, sondern auch bereits vorhandenes Konkurrenzdenken zwischen den Schiffbaubetrieben der alten und der neuen Bundesländer. Erst im Dezember 1990 schien mit der Verabschiedung des achten Werfthilfeprogramms durch das Bundesfinanzministerium zur Gewährung weiterer bundesweiter Schiffbaubehilfen die Unsicherheit der Monate zuvor eingedämmt.⁸⁵ Dennoch stellte

82 Zu aktuellen Fragen, in: Kompass – Betriebszeitung der Mathias-Thesen-Werft GmbH vom 24.8.1990.

83 Eintrag vom 17.5.1990, in: Viereck (Hg.): Dieselmotorenwerk Rostock, S. 31.

84 LHAS, 8.11-1 Staatskanzlei Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 122, Bl. 111, Offener Brief des Betriebsrats des Dieselmotorenwerks Rostock GmbH an die Bundesregierung und an die Landesregierung von Mecklenburg-Vorpommern, [(frühester Eingangsstempel) 18.2.1991].

85 Bundesministerium für Wirtschaft: Richtlinien für die Gewährung von Hilfen für den Schiffbau nach dem VIII. Werfthilfeprogramm – 8. Tranche vom 19.12.1990 [unpaginiert, enthalten in: LHAS, 8.51-1 Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 3387, unfol.]. Die nächste Richtlinie (9. Tranche) datiert dann auf 1994 vgl. Bundesanzeiger Nr. 77, 23.4.1994, S. 4423 f., Richtlinien für die Gewährung von Hilfen für den Schiffbau nach dem VIII. Werfthilfeprogramm – 9. Tranche, 14.4.1994.

sich die Lage für die ostdeutschen Werften ungleich prekärer dar, denn eine Sonderregelung für die Transformation der ehemaligen DDR-Werften enthielt die neue Richtlinie nicht. Um der Situation der Ost-Werften neue Priorität zukommen zu lassen, reichten die Fraktionen der CDU, SPD, Linken Liste (LL)/PDS und FDP im Landtag von Mecklenburg-Vorpommern am 27. Februar 1991 einen Dringlichkeitsantrag ein mit dem Ziel, die Landesregierung dazu zu bewegen »sich bei der Bundesregierung dafür [einzusetzen], daß die Werften des Landes Mecklenburg-Vorpommern zum frühestmöglichen Zeitpunkt in das Programm der Werftenhilfe des Bundes und der EG einbezogen werden.«⁸⁶

Auch die Landesregierung in Schwerin forderte ihrerseits zusätzliche Hilfe vom Bund und den alten Ländern beim Umgang mit Arbeitsplatzabbau und Perspektiven für die Betroffenen:

»aber wir sind auch nicht bereit, unsere Werftarbeiter ohne Chance auf eine neue Beschäftigung in die Arbeitslosigkeit zu entlassen. Dazu sind aber gewaltige Subventionshilfen vom Bund notwendig. Denn, obwohl viele Arbeitsplätze abgebaut werden müssen, besteht eine Zukunftschance für die Werftindustrie in Mecklenburg-Vorpommern [...]. Wir können jedoch die Verwirklichung dieser Chancen nicht in Ruhe abwarten. Das Arbeitsplatzüberangebot muß volkswirtschaftlich vernünftig, aber gleichzeitig sozial verträglich abgebaut werden. Eines ist aber klar: Wir brauchen hier endlich die Hilfe der alten Länder. [...] Nach unserer Auffassung haben die jeweiligen Länder und der Bund darauf zu dringen, daß die dortigen Werften Auftragskapazitäten nach Mecklenburg-Vorpommern abgeben und nicht der Schiffbau in den alten Ländern noch erweitert wird, während bei uns die Werftarbeiter um ihre Arbeitsplätze fürchten müssen.«⁸⁷

Um die Jahreswende 1990/91 war in der Werftindustrie ein Prozess zu beobachten, der sich als »Verrealisierung« beschreiben lässt. Die Bewusst-

86 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, 1. Wahlperiode, Dringlichkeitsantrag der Fraktionen CDU, SPD, LL/PDS und FDP vom 27.2.1991 (Drucksache 1/192 (neu)) vom 21.3.1991.

87 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, 1. Wahlperiode, Plenarprotokoll der 11. Sitzung am 27.2.1991, Aktuelle Stunde: Finanzsituation und Werftenkrise in Mecklenburg-Vorpommern, Redebeitrag von Eckardt Rehberg (CDU), S. 361.

werdung, dass es sich bei den aktuellen Ereignissen um eine echte Krise handele, war eine im Dezember 1990 fertiggestellte Studie der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) über die »Situation der Schiffbauindustrie in Mecklenburg-Vorpommern« vorausgegangen, die zu Beginn des folgenden Jahres an die Öffentlichkeit gelangte.⁸⁸ In der Studie wurden deutlich drastischere Maßnahmen zur Sanierung zur Diskussion gestellt, als sie bislang von den DMS-Beschäftigten erwartet wurden, und darüber hinaus ein erheblicher Stellenabbau als unumgänglich vorausgesetzt. Insbesondere der Vorschlag zur Einstellung des Schiffsneubaus auf der Neptunwerft in Rostock und der Peene-Werft in Wolgast rief naturgemäß einen Sturm der Entrüstung bei den Belegschaften hervor und evokierte große Verunsicherung.⁸⁹ Obwohl bereits im ersten DMS-Konzept, im Spätsommer 1990 noch von den ehemaligen Kombinat-Verantwortlichen erarbeitet, angedacht war, die Neptunwerft als Fertigungsstandort für Frachtschiffe nach 1993 aufzugeben, schien dies weder der Öffentlichkeit noch größeren Teilen der Belegschaft bekannt geworden zu sein.⁹⁰ Einige Monate später wurden die potenziellen Maßnahmen zum Zündstoff für großflächige Proteste und damit einhergehend zum sich aufschaukelnden Politikum in Ost und West. Die grundsätzlich positive Aufbruchsstimmung, die in der Presse zuvor vorherrschend gewesen war, begann allmählich in eine pessimistischere Haltung umzuschlagen. So war der Öffentlichkeit durch die Ergebnisse der KfW-Studie bewusst geworden, dass der Schiffbau entgegen anfänglicher Beteuerungen von weitgreifendem Arbeitsplatzabbau betroffen sein würde, auch wenn wei-

88 LHAS, 8.51-1 Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 3391, unfol., Bericht zur Situation der Schiffbauindustrie in Mecklenburg-Vorpommern der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), Dezember 1990.

89 Vgl. Aus für Rostock und Wolgast, in: Hamburger Abendblatt vom 24.1.1991; vgl. Studie. Zwei deutsche Großwerften sollen Schiffbau einstellen – Stirbt »Neptun« in Rostock?, in: ebd.; vgl. Unruhe in den ostdeutschen Werften, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 30.1.1991; vgl. Das Schicksal der Werften liegt noch im Küstennebel. Widersprüchliche Meldungen verstärken Unsicherheit, in: Norddeutsche Neueste Nachrichten vom 7.3.1991.

90 Vgl. StAB, 7,2121/1-3440, unfol., Unternehmerisches Sanierungs- und Restrukturierungskonzept der DMS vom 30.9.1990, S. 14 der Anlage des Konzepts.

terhin von einem Fortbestand des Industriestandortes Schiffbau an der Ostseeküste insgesamt ausgegangen werden konnte.⁹¹

Obwohl es weiterhin optimistische Stimmen gab, die in der aufblühenden Unzufriedenheit noch keine größere Krise sehen wollten, dominierten Anfang 1991 nun Vorwürfe und Kritik die Schlagzeilen in der Presse. Hintergrund waren die neuerdings – nicht zuletzt wegen der bekannt gewordenen Inhalte der KfW-Studie – ins Bewusstsein der Öffentlichkeit gerückten Schiffbauverträge. Die kurz vor der Währungsunion geschlossenen Kontrakte über Schiffsneubauten insbesondere mit West-Reedereien sorgten für reichlich Unmut und Aufsehen. Als »unglaubliche Sauererei« betitelte der *Stern* sogar im Februar 1991 die »Ultimoverträge«.⁹² In der *Schweriner Volkszeitung* fragte man, ob die »20 Schiffe noch schnell in die Bücher gemogelt« wurden.⁹³ Diese Entwicklung war auch der ausschlaggebende Anlass dafür, dass der bereits mehrfach erwähnte Parlamentarische Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt« in Schwerin im März 1991 seine Arbeit aufnahm, um mögliche Schmiergeldzahlungen und andere eventuelle kriminelle Hintergründe zu untersuchen.⁹⁴

Seit Dezember 1990 bekamen pessimistische Prognosen insbesondere in der öffentlichen Darstellung weiter Aufwind, wenngleich die beteiligten Akteure versuchten, die Situation und insbesondere die ersten großen aufkommenden Proteste zu beschwichtigen. Von einer Konferenz der norddeutschen Küstenländer Anfang Dezember 1990 berichtend, schrieben die

91 »Insgesamt gibt Krackow dem ostdeutschen Schiffbau zwar eine gute Überlebenschance, doch sei dies nur über den massiven Abbau von Arbeitsplätzen möglich.« Die Küste wird zum Armenhaus. Mecklenburg: Zehntausende von Schiffbauern bald ohne Arbeit, in: Hamburger Abendblatt vom 9./10.1.1991.

92 »Unglaubliche Sauererei«. Westdeutsche Reeder haben noch schnell vor der Währungsunion Schiffe zu Ost-Preisen in der DDR geordert. Die Werften stehen vor dem Ruin, in: Stern [Februar 1991].

93 20 Schiffe noch schnell in die Bücher gemogelt?, in: Schweriner Volkszeitung vom 18.2.1991.

94 Vgl. Ost-Werften: »Da lief manches kriminell.« Minister Lehment will den Staatsanwalt einschalten, in: Hamburger Morgenpost vom 18.2.1991; Timm (SPD) kündigte Ausschuß für nächste Woche an: Werftkrise untersuchen, in: Norddeutsche Zeitung vom 4.3.1991.

Lübecker Nachrichten über den Wirtschaftsminister von Mecklenburg-Vorpommern, Conrad-Michael Lehment, der dort seine »Amtskollegen [gebeten habe], sich nicht an der ›Hysterie‹ zu beteiligen, die durch einige in den Medien veröffentlichte Zahlen hervorgerufen worden sei«. Es wurde weiter berichtet, Lehment »werde weiter zeigen, dass diese Negativzeilen nicht zutreffen«, um ihn dann mit den Worten zu zitieren: »Wir sitzen alle in einem Boot, unser Boot muß nur repariert werden.«⁹⁵ Wasser auf die Mühlen bekamen die protestierenden Belegschaften jedoch, als der Präsident der Treuhandanstalt, Detlev Karsten Rohwedder, im *Spiegel* verlautbaren ließ, die Privatisierung des ehemaligen Schiffbaukombinats sei »zwei Nummern zu groß für uns«,⁹⁶ und deshalb die Politik zur Unterstützung aufforderte. Fast zeitgleich malte die Tageszeitung *Die Welt* ein noch düstereres Bild an die Wand: »Der ostdeutsche Schiffbau steht vor dem Untergang. Ein Rettungsversuch verspricht wenig Hoffnung. Die Sanierer können nur versuchen, die Schmerzen zu lindern.«⁹⁷

Zum Jahreswechsel 1990/91 war der überwiegende Optimismus somit allmählich der Erkenntnis gewichen, dass die Umstrukturierung der ostdeutschen Werftindustrie sehr viel mehr Kosten und Mühen verursachen würde, als zuvor angenommen. Den Erwartungsbruch, der durch die Erkenntnis bewirkt wurde, dass es unvereinbar sein würde, sowohl den Schiffbau als »industriellen Kern« zu erhalten als auch den Großteil der Belegschaften weiter zu beschäftigen, kommentierte der *Spiegel* folgendermaßen: »Erst allmählich wird vielen Werftarbeitern klar, wie brüchig ihre Zukunft ist. Zu lange hatten sich die einst volkseigenen Schiffbau-betriebe auf üppige Bonner Geldgaben verlassen. ›Wir sind dem Irrtum erlegen‹, sagte ein Rostocker Werftmanager, ›daß volle Auftragsbücher der beste Weg in die Marktwirtschaft sind.‹ Jetzt merken sie, dass auch der Preis stimmen muß.«⁹⁸

95 Mecklenburg fordert Platz in Europas Schiffbau, in: *Lübecker Nachrichten* vom 6.12.1990.

96 Chaos an der Küste, in: *Der Spiegel* 9/1991, S. 118 f., hier S. 118.

97 Rettungsanker, in: *Die Welt* vom 20.2.1991.

98 Chaos an der Küste, in: *Der Spiegel* 9/1991, S. 118 f., hier S. 119. Der vorherige Abschnitt findet sich in ähnlicher Form in meinem Aufsatz Lütkemeyer: Zum Glück, S. 275.

2. Tauziehen um Transformationsvorstellungen

Unternehmenskonzepte

Der grundsätzlichen Probleme der Umstrukturierung des ostdeutschen Schiffbaus konnte das im September 1990 vorgelegte DMS-Konzept nicht Herr werden.⁹⁹ In der aufflammenden Kritik kondensierten die divergierenden Vorstellungen über das Vorgehen der anstehenden Umstrukturierung eines so wichtigen Industriezweigs. Das regelrechte Tauziehen um die Ausgestaltung der Transformation und damit auch um die Durchsetzung unterschiedlicher Interessen rief eine Vielzahl an Akteuren auf die Bildfläche.

Die Ereignisse der ersten Jahreshälfte 1990 zusammenfassend und die Problemlage auffächernd, kritisierte die Fachzeitschrift *HANSA*:

»Noch im Mai des Jahres ging der Vorstandsvorsitzende der DMS davon aus, daß mit der Umwandlung des Kombinats in die Aktiengesellschaft die Frage der Altlasten geklärt sein müßte.[...] Die Gründung der AG ist erfolgt, die staatlichen Ausgleichszahlungen an die Werften stehen offenkundig noch aus. Für die Sanierung dieser Altlasten dürfen sicherlich die Töpfe der Wettbewerbs- bzw. der Werfthilfen nicht verwendet werden. Die ebenfalls angestrebte Verringerung der Fertigungstiefe zur Steigerung der Produktivität ist ebenfalls so schnell nicht umzusetzen. Verhandlungen mit westlichen Zulieferern kommen offenkundig nur schleppend in Gang und sicher bedarf diese Umstrukturierung auch begleitender Umschulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen beim Personal. Auch dies ist innerhalb weniger Monate, bei weitgehend fehlenden Rechtsgrundlagen und Möglichkeiten, nicht in die Wege zu leiten.«¹⁰⁰

Darüber hinaus bemängelte eine gutachterliche Stellungnahme der Treuarbeit AG trotz ihrer beratenden Mitwirkung an ebendem kritisierten Konzept, die avisierten Maßnahmen zur Sanierung der ostdeutschen Wertindustrie reichten nicht aus, um einen wettbewerbsfähigen Schiff-

⁹⁹ Zum Inhalt des Konzepts vgl. Kapitel I.3.

¹⁰⁰ DDR-Schiffbau: Schiffbaukonzern DMS, in: *HANSA*, S. 798.

bau am Standort zu etablieren.¹⁰¹ In der Folge wurde das Konzept auch von der Treuhandanstalt abgelehnt und man beauftragte stattdessen den DMS-Vorstand mit der Erarbeitung eines weitreichenderen Ansatzes für den Zeitraum 1991 bis 1995. Dabei sollten die zuvor genannte Treuarbeit AG, Hamburg, sowie die Unternehmensberatungen Mummert + Partner, Hamburg, und Roland Berger & Partner, München, als Experten hinzugezogen werden.¹⁰²

Unter dem ab Januar 1991 amtierenden neuen DMS-Vorstandssprecher Juergen Krackow wurde dann Ende Februar erneut ein Umstrukturierungsplan vorgelegt, der sich zum Ziel gesetzt hatte, »einen ernstzunehmenden Schiffbau an der Ostseeküste zu erhalten«.¹⁰³ Wie der DMS-Aufsichtsratsvorsitzende Eckart van Hooven auf einer Pressekonferenz am 8. Februar 1991 in Hamburg betonte, sei man nach der tags zuvor abgehaltenen Aufsichtsratssitzung zu einer nüchternen Lageeinschätzung gekommen, die es erfordere, »mit der ganzen Wahrheit über die Situation an die Öffentlichkeit zu treten«. Schließlich sei die »Wahrheit der beste Dienst, den wir den Betroffenen erweisen können«.¹⁰⁴ Aufseiten der DMS sah man sowohl den Bund als auch die Länder in der Verantwortung, mit umfangreicher finanzieller Unterstützung zum Erfolg des Konzepts beizutragen. Retrospektiv als »Grobkonzept« titulierte wurde am 22. Februar 1991 somit ein deutlich überarbeiteter Sanierungsplan vorgestellt. Er unterschied sich vom früheren Konzept Behrends und Begemanns erheblich, hatten hierin doch insbesondere der als (marktwirtschaftlich)

101 StAB, 7,2121/1-1017, unfol., Stellungnahme der Treuarbeit Aktiengesellschaft zum unternehmerischen Sanierungs- und Restrukturierungskonzept vom 30. September 1990 der DMS AG, 24.10.1990.

102 Vgl. Begemann/Rupprecht: Umstrukturierung, S. 156. Es gab noch ein weiteres Konzept vom 14. Januar 1991, das aber wegen der zeitlichen Nähe zum nächsten Konzept vom 22. Februar 1991 kaum weiter erörtert wurde – ein Hinweis auf das Konzept findet sich in: BArch Berlin, B 412/6069, unfol., Vermerk der THA – Beratergruppe Maschinenbau I (Kronke/Neubert) vom 14.3.1991, betr. Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG, Rostock, Besprechung am 13.3.1991, S. 1.

103 Stadtarchiv Rostock, Schiffbaugeschichtliche Sammlung Joachim Stahl, Bestand 3.21/13, Pressekonferenz der DMS am 8.2.1991 in Hamburg.

104 Ebd.

versiert geltende Sanierer Krackow und der DMS-Aufsichtsrat ihre marktwirtschaftlichen Kompetenzen einfließen lassen und erstmals erhebliche Kürzungen bei den Beschäftigtenzahlen und den Schiffbaukapazitäten veranschlagt. Gegenüber der *Welt* erklärte Juergen Krackow, man sei »[b]ei der Bestandsaufnahme [...] ›betriebswirtschaftlich pur‹ vorgegangen, um ein ungeschminktes Bild der Wahrheit zu erhalten«.¹⁰⁵

Das Papier enthielt folgende Eckdaten:¹⁰⁶

- Reduzierung der Schiffbaukapazitäten von 450 000 CGT auf 320 000 CGT;
- Konzentration des Frachtschiffbaus auf zwei Standorte durch Fusion der Neptunwerft mit der Warnowerft mit Konzentration der Schiffsneubaukapazitäten am Standort Warnowerft mit gleichzeitiger Einstellung des Schiffneubaus auf der Neptunwerft;
- Senkung der Fertigungskosten durch Steigerung der Effizienz, Verbesserung der Produktionsabläufe;
- Personalreduzierung um bis zu 47 Prozent von ca. 45 000 (Stand 1. Januar 1991) auf ca. 22 000 zum 31. Dezember 1991.

Unmittelbar nach Einreichung des Konzepts beschlossen sowohl der nicht in die Treuhandanstalt eingegliederte, aber als Beratungsgremium fungierende Leitungsausschuss¹⁰⁷ als auch der zuständige Vorstandsbereich der Treuhandanstalt (Werften, Klaus-Peter Wild), die Umstrukturierung

105 Ost-Werften vor drastischer Sanierung, in: *Die Welt* vom 9.2.1991.

106 LHAS, 8.51-1 Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern, unfol., DMS-Sanierungskonzept vom 22.2.1991; parallel überliefert in BArch Berlin, B 412/6070, unfol.

107 Der Leitungsausschuss hatte mit der Währungsunion am 1. Juli 1990 seine Arbeit als externes Gremium zur Beratung im Zusammenhang mit den Bilanz- und Liquiditätsmeldungen der Treuhandunternehmen aufgenommen. Er bestand aus Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Unternehmensberatungen sowie Steuerberatern der Treuarbeit AG und der KPMG AG, um die Unabhängigkeit der Prüfungsergebnisse sicherzustellen. Der Leitungsausschuss wurde dann ebenfalls als unabhängiges Beratungsgremium im Auftrag des Bundesministeriums der Finanzen für den Vorstand und die Direktorate der Treuhandanstalt tätig, vgl. Malycha: Hoffungsträger, S. 285 f.; Czada: Treuhandanstalt im Umfeld von Politik und Verbänden, in: Fischer/Hax/Schneider (Hg.): Treuhandanstalt, S. 148–173, hier S. 157.

der DMS bzw. die Konzeptbewertung mit höchster Dringlichkeit zu behandeln.¹⁰⁸ Bis zum 26. März 1991 sollte die Beurteilung des vorgelegten Sanierungsplans abgeschlossen sein, um zügig die Umstrukturierung in Gang zu setzen. Im Zuge dieser Bewertung kam Claus Garbe von der Unternehmensberatung Roland Berger & Partner nach Gesprächen mit Manfred Lohmann, zuständig für die Werften im THA-Vorstandsbereich von Klaus-Peter Wild, der wiederum mit Vertretern des Bundesfinanzministeriums und der Treuarbeit gesprochen hatte, zu einer insgesamt kritischen Einschätzung des Konzepts. Stattdessen hielt er es für denkbar, zusätzlich zur im Konzept vorgesehenen Schließung der Neptunwerft auch noch die Warnowwerft zu schließen und alle laufenden Aufträge auf die Mathias-Thesen-Werft zu übertragen. Auch bei der Volkswerft sei zu erwägen, sie wegen zu erwartender hoher Verluste zu schließen. Gleichzeitig würden für eine solche Lösung ausreichend finanzielle Mittel zur sozialen Abfederung benötigt – ganz zu schweigen vom »Prestige-Problem«, so Garbe, das im Falle der Schließung eines großen Teils des ostdeutschen Schiffbaus eine Rolle spielen würde. Für die Binnenwerften gab es keinen eindeutigen Lösungsvorschlag.¹⁰⁹ Um die Situation der Zulieferbetriebe beurteilen zu können, müsse das Konzept dringend detailliertere Informationen nachreichen.¹¹⁰

Trotz der genannten notwendigen Einschnitte gewährte die Treuhandanstalt im März 1991 der DMS Bürgschaften in Höhe von 150 Millionen DM für einen Überbrückungskredit, welcher für die Sicherstellung der Liquidität der Schiffbauunternehmen nach der Währungsunion dringend notwendig geworden war. Die Gewährleistung dieser Finanzhilfen beruhte nicht zuletzt auf der Einschätzung, dass das am 22. Fe-

108 BArch Berlin, B 412/6070 unfol., interne Mitteilung von Claus Garbe (Roland Berger & Partner) an Plaschna, Kaiser, Früh und Kraus vom 19.3.1991, S. 1; BArch Berlin, B 412/6070 unfol., Vermerk von P U, Herrn Plaschna, an Mitglieder des Leitungsausschusses, Teamleitung Maschinenbau I, Herren Garbe und Neubert, betr. Deutsche Maschinen- und Schiffsbau AG, 13.3.1991.

109 BArch Berlin, B 412/6070 unfol., interne Notiz von Claus Garbe (Roland Berger & Partner) an Herrn Panayotidis, Herrn Dr. Lorentz und Herrn Dietrich vom 7.3.1991 betr. DMS, S. 2.

110 Vgl. ebd., S. 4.

bruar 1991 vorgelegte Sanierungskonzept »ausreichende reelle Chancen [biete], wesentliche Teile der DMS bis 1993 auf dem äußerst schwierigen, weltweiten Schiffsbaumarkt wettbewerbsfähig zu machen«. ¹¹¹ Weitere Liquiditätshilfen folgten schon bald darauf – bis zum 31. Juli 1991 waren Bürgschaften von 990 Millionen DM gebilligt, spätere Zusagen gewährten erneut vergleichbare Hilfen in Höhe von weiteren 350 Millionen DM. ¹¹² Darüber hinaus stufte der Leitungsausschuss am 26. März 1991 die Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG zwar als sanierungsfähig ein, ¹¹³ empfahl jedoch ebenfalls eine weitere Überarbeitung des Konzepts. In seiner Stellungnahme bemängelte der Leitungsausschuss, dass das vorgelegte Konzept »nicht ausreichend« sei und es sich »derzeit um ein reines Überlebenskonzept ohne langfristige Betrachtung« handle. ¹¹⁴

Den Forderungen des Leitungsausschusses entsprechend legte die Geschäftsführung der DMS unter der Federführung Krackows am 14. Juni 1991 ein sogenanntes Feinkonzept für die Sanierung der DMS AG vor. Das »Unternehmenskonzept für den Zeitraum 1991–1995«, so der vollständige Titel, enthielt sowohl die Konzernstrategie und unternehmerische Zielstellung als auch das Konzept für die Gesamtentwicklung der DMS und ihrer Tochterunternehmen. ¹¹⁵

111 BArch Berlin, B 412/8845, Bl. 84, Vorlage für die Sitzung des Verwaltungsrats der Treuhandanstalt am 1.3.1991, vorgelegt von Wild und Wolfram Krause (Mitglieder des THA-Vorstandes), Entscheidung über den Antrag auf Bürgschaft für Überbrückungsfinanzierungen, die ein Antragsvolumen von monatlich mehr als 5 Mio. DM übersteigen vom 25.2.1991.

112 Vgl. Gehrke: Kombinat Schiffbau, S. 109.

113 Vgl. BArch Berlin, B 412/22392, unfol., Ergebnisprotokoll der 55. Sitzung des Leitungsausschusses vom 26.3.1991. Dabei wurde die DMS (THA-Nr. 603) in die Kategorie 4.2 (Rettung von Bereichen möglich/Alternativkonzept erstellen) eingestuft (bei einer Skala von 1 (rentabel) bis 6 (Gesamtvollstreckung), vgl. dazu Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 232.

114 BArch Berlin, B 412/22392, unfol., Stellungnahme zum Sanierungskonzept der Deutschen Maschinen- und Schiffbau AG, Rostock (DMS) vom 22.2.1991 (fortentwickeltes Grobkonzept vom 30.9.1990/14.1.1991), vom Leitungsausschuss vom 27.3.1991, S. 6.

115 Vgl. StAB, 7,2121/1-1020, unfol., Gliederung des Unternehmenskonzepts für den Zeitraum 1991–1995, Unternehmenskonzept der DMS AG für den Zeitraum 1991–1995, vorgelegt von der Deutschen Maschinen- und Schiffbau AG am 14.6.1991, S. 2.

Dem Konzept mangelte es jedoch, wie die Verfasser einleitend anmerkten, weiterhin an zentralen Aussagen, deren Ausarbeitung jedoch außerhalb der Entscheidungs- bzw. Handlungskompetenzen der DMS lagen:

»Für das Werfthilfeprogramm fehlen noch die definitiven Beschlüsse des Bundestages. Die Einbeziehung von Investitionen der DMS-Unternehmen in die regionale Wirtschaftsförderung wird von der Landesregierung immer noch abgelehnt. Die Übernahme von Verantwortung der ›alten‹ norddeutschen Küstenländer ist über die Einrichtung einer periodisch tagenden Konferenz der Küstenländer nicht hinausgekommen.«¹¹⁶

Im Wesentlichen wurde im überarbeiteten Konzept errechnet, dass die DMS mit finanzieller Unterstützung durch die Treuhandanstalt und die Bundesregierung bereits ab 1991 ohne Verluste würde arbeiten können. Ab 1994 rechnete man sogar mit leichten Gewinnen. Gleichzeitig sollte bis 1995 sukzessive die Belegschaft etwa um die Hälfte reduziert werden.¹¹⁷ Im Unterschied zum Grobkonzept von Februar 1991 sollte die Anzahl der bislang 24 Tochterunternehmen im Zuge der Umstrukturierung auf 13 reduziert werden. Somit sollten elf der bisherigen Töchter, die größtenteils außerhalb der Nordregion angesiedelt waren, ausgegliedert oder mit anderen Betriebsteilen verschmolzen werden.¹¹⁸ Zum Ende des Monats Juni (1991) wurden nach Zustimmung der jeweiligen Geschäftsführungen sowie Aufsichts- und Betriebsräte die folgenden Unternehmen mit ihren fast 9000 Beschäftigten aus der DMS ausgegliedert und auf die Treuhandanstalt übertragen:

116 Ebd., S. 4.

117 Vgl. BArch Berlin, B 412/6074, unfol., Anschreiben vom Vorstand der DMS AG an den DMS-Aufsichtsrat betr. beiliegendes DMS-Unternehmenskonzept (Feinkonzept), 6.6.1991.

118 Vgl. BArch Berlin, B 412/6073, unfol., Konzeptvergleich DMS 22.2.1991/14.6.1991; vgl. auch BArch Berlin, B 412/41092, Bl. 330, Schreiben Renker (Geschäftsführung Kühlautomat Berlin GmbH) an Krackow (DMS) und Manfred Lohmann (THA/Direktorat Küstenindustrie), betr. Antrag auf Ausgliederung nach Absprache mit Aufsichtsrat und Betriebsrat beispielsweise bei Kühlautomat Berlin, vom 13.6.1991.

- Kühlautomat Berlin GmbH,
- Schiffselektronik Rostock GmbH,
- Maschinenbau Halberstadt GmbH,
- Dampfkesselbau Dresden-Übigau GmbH,
- Gießerei und Maschinenbau Torgelow GmbH,
- Isolier- und Klimatechnik Rostock GmbH,
- Institut für Schiffbautechnik und Umweltschutz GmbH,
- Schiffbauversuchsanstalt Potsdam GmbH,
- Schiffswerft Oderberg GmbH.

Zentraler Bestandteil der Neuorganisation der Unternehmensstruktur war zudem die Zusammenlegung der Neptunwerft mit der Warnowwerft zur neuen Neptun-Warnow-Werft (NWW). Die Zustimmung zu diesen Maßnahmen war zum Zeitpunkt der Konzeptveröffentlichung vonseiten der Aufsichtsräte beider Werften bereits erfolgt.¹¹⁹ Für die Schiffcommerz GmbH wurde die Liquidation beschlossen, welche jedoch erst zu einem späteren Zeitpunkt umgesetzt wurde.¹²⁰

Neben der grundsätzlichen Zustimmung durch den DMS-Aufsichtsrat, einen eigenständigen Schiffbaukonzern in Ostdeutschland zu erhalten, bescheinigte auch die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Treuarbeit AG in einer gutachterlichen Stellungnahme vom 12. August 1991 dem Juni-konzept seine Tragfähigkeit.¹²¹ Dennoch gab es im Aufsichtsrat der DMS Vorbehalte gegen das Konzept, vornehmlich von Vertretern der westdeutschen Schiffbauunternehmen HDW, Thyssen Nordseewerke und Bre-

119 Vgl. StAB, 7,2121/1-1020, unfol., Unternehmenskonzept der DMS AG für den Zeitraum 1991–1995, vorgelegt von der Deutschen Maschinen- und Schiffbau AG vom 14.6.1991, S. 14; vgl. ebenfalls BArch Berlin, B 412/41092, Bl. 328, Schreiben von Frau Heindorf und Lohmann an Herrn Hackenschmidt mit dem Hinweis auf die Ausgründungsurkunden bzw. den Verschmelzungsvertrag vom 26.8.1991.

120 Vgl. Eisbach/Heseler: Strukturwandel, S. 11; Eich-Born: Transformation, S. 149.

121 Vgl. LHAS, 8.51-1 Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 4532, unfol., Treuarbeit AG, Hamburg, Gutachterliche Stellungnahme zum Unternehmenskonzept für den Zeitraum 1991 bis 1995 der Deutschen Maschinen- und Schiffbau AG vom 12.8.1991.

mer Vulkan.¹²² In einem Schreiben an Bundeswirtschaftsminister Jürgen Möllemann hatte Treuhandpräsident Detlev Karsten Rohwedder bereits Ende Februar 1991 erklärt, die Treuhandanstalt sei »bereit, dieses Konzept im Rahmen ihrer Möglichkeiten zu begleiten«. ¹²³ Als Alternative zu dem Sanierungskonzept sah Rohwedder nur die »sofortige Stilllegung der DMS bei gleichzeitigem Versuch, aus der Stilllegung heraus Einzelbetriebe und Betriebsteile zu privatisieren«, was wegen der direkten Arbeitsplatzverluste der 47 000 DMS-Beschäftigten für den Arbeitsmarkt erhebliche Auswirkungen haben würde. ¹²⁴ Gleichzeitig betonte er, dass die Treuhandanstalt die sich aus dem (zu überarbeitenden) Konzept ergebenden Lasten nicht allein tragen könne, und forderte eine »Gemeinschaftsaktion«, die notwendig für den Erfolg der Werftenrestrukturierung sei und im Rahmen des »Gemeinschaftswerks Aufschwung Ost« berücksichtigt werden könne. Es war schließlich auch das erklärte Ziel der Bundesregierung, die verlustreichen Geschäfte der Schiffbaubranche mit umfangreichen Werfthilfen abzufedern. Der Bund wollte »in Form von Zinszuschüssen zu Absatzfinanzierung [...] und von Wettbewerbshilfen (=Produktionskostenzuschüssen)« in erster Linie Abhilfe schaffen bei der Abwicklung der UdSSR-Aufträge sowie Aufbauhilfe für die Neuakquise leisten. Der Umfang der Werfthilfen sollte sich für das Jahr 1991 auf 130 Millionen DM belaufen. Zusätzlich war eine Verpflichtungsermächtigung von 700 Millionen DM bis einschließlich 1993 eingeplant. Gleichzeitig setzte die Bundesregierung voraus, dass sich auch das Land Mecklenburg-Vorpommern an der Wettbewerbshilfe für die Werften beteilige und dass die Altschulden von der Treuhandanstalt übernommen würden. ¹²⁵

122 Vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 234.

123 Schreiben Rohwedder an Möllemann vom 28.2.1991, betr. Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG (DMS), in: Treuhandanstalt (Hg.): *Dokumentation*, Bd. 5, S. 220–223, hier S. 220.

124 Ebd., S. 223.

125 BArch Koblenz, B 126/142894, unfol., Schreiben von Bundesfinanzminister nachrichtlich an Bundesminister, Chef des Bundeskanzleramtes, Chef des Presse- und Informationsamtes der Bundesregierung und Präsident des Bundesrechnungshofes, betr. Gemeinschaftswerk Aufschwung Ost, vom 6.3.1991, S. 9f.

Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG DMS, Stand 31.12.1991

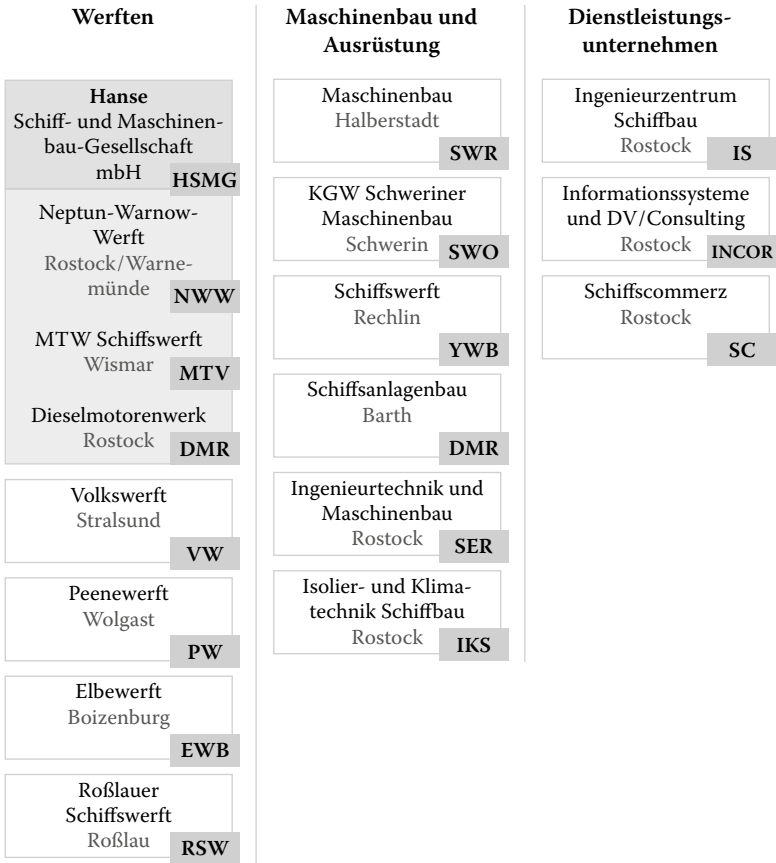


Abbildung 5: Struktur der DMS im Dezember 1991

Eigene Darstellung nach: LHAS, 8.51-1 Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 4532, unfol.

Auch Rohwedders Schreiben, das sowohl Ministerpräsident Gommelka und Wirtschaftsminister Lehment in Schwerin als auch Bundesverkehrsminister Günther Krause, den Staatssekretären Dieter von Würzen und Horst Köhler und den Ministerialdirektoren Johannes Ludewig, Eckart John von Freyend und Gerhard Ollig in Bonn, Jens Odewald, Birgit Breuel und Wolf Schöde von der Treuhandanstalt sowie van Hooven und Krackow von der DMS mit der Bitte um vertrauliche Kenntnisnahme zugeleitet worden war, zeigte nicht zuletzt die Tragweite der nahenden Entscheidungen und gibt einen ersten Eindruck hinsichtlich der Besonderheiten bei der Transformation von regionalen industriellen Schlüsselbranchen wie der Schiffbauindustrie in Mecklenburg-Vorpommern. Im Wesentlichen ging es darum, eine Vielzahl von Akteuren zu mobilisieren, um mit »Rat und Tat« zur Rettung dieses Industriezweigs nicht zuletzt aus arbeitsmarktpolitischen Gründen beizutragen. Die Treuhandanstalt stellte sich unter dieser »Solidaraktion« weitreichende Unterstützungsmaßnahmen sowohl für die einzelnen Werften als auch für die betroffenen Hansestädte vor, die nicht zuletzt von den »alten norddeutschen Küstenländern« kommen sollten. Diese Vorschläge zielten sowohl auf finanzielle als auch fachliche Unterstützung ab, die zum Beispiel durch die Übernahme von »Patenschaften« seitens westdeutscher Fachleute erreicht werden sollte; dies unterstütze auch Wirtschaftsminister Lehment. Der Aufruf zu einer »Solidaraktion« ist auch deshalb bemerkenswert, weil diese Handlungsempfehlung für die Umstrukturierung der ostdeutschen Werften von der dem viel beachteten »Osterbrief« Rohwedders vom 27. März 1991 zugeschriebenen reinen Privatisierungs-Maxime (»Privatisierung ist die wirksamste Sanierung.«¹²⁶) abwich.¹²⁷

126 Schreiben Rohwedders an die Treuhand-Mitarbeiterinnen und -mitarbeiter vom 27.3.1991, in: Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation, Bd. 1, S. A 74.

127 Vgl. Schreiben Rohwedder an Möllemann vom 28.2.1991, betr. Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG (DMS), in: Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation, Bd. 5, S. 220–223, hier S. 221 u. 223.

Standortsicherung als politisches Versprechen

Die mit der Währungsunion geschaffenen, unumkehrbaren neuen wirtschaftlichen Grundlagen machten es notwendig, den bevorstehenden Umstrukturierungsprozess an der Ostseeküste, bei dem rund 40 000 der noch zu DDR-Zeiten vorhandenen Arbeitsplätze der Schiffbauindustrie abgebaut werden sollten, regional- bzw. strukturpolitisch abzufedern.¹²⁸

Als Reaktion auf die sich ausweitende Werftkrise arbeiteten die zuständigen politischen Akteure seit Beginn des Jahres 1991 an verschiedenen Maßnahmen zur Eindämmung der sozialen Probleme, die aus den bevorstehenden Massenentlassungen im Sektor Schiffbau resultieren würden und sich bereits in umfassenden Protesten mit ihrer gesamtgesellschaftlichen Sprengkraft zu äußern begannen. Auch nach einer Besprechung mit Vertretern der DMS-Geschäftsführung, der Treuhandanstalt sowie Roland Berger & Partner und der Treuarbeit im März 1991 konstatierte die Beratergruppe Maschinenbau I die Notwendigkeit, die sozialpolitischen Auswirkungen in die Überlegungen mit einzubeziehen:

»Das Sanierungskonzept sollte nicht allein vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt beurteilt werden. In 1991 sind Entlassungen von 21 000 Mitarbeitern geplant. Es müssen Strukturmaßnahmen ergriffen werden, um neue Arbeitsplätze zu schaffen. Probleme: Strukturmaßnahmen greifen nur sehr langsam. Die Errichtung von Beschäftigungsgesellschaften zeigt nur kurzfristige Effekte.«¹²⁹

128 Vgl. BArch Koblenz, B 102/397242, unfol., Aufzeichnung von BMWi betr. Werftenproblematik in Mecklenburg-Vorpommern vom 24.8.1992. Darin heißt es: »Beschäftigte Anfang 1990: 58.000, davon im Schiffbau: 34.000; 1.5.1992: 18.164, davon im Schiffbau: 14.469. Bis 1995 sollen die Beschäftigten auf ca. 9.400 verringert werden.« Ebd., S. 1. Grundsätzlich variieren die Zahlen allerdings je nach Konzept und Zeitpunkt, denn diese hängen auch immer davon ab, ob man alle Betriebe des ehemaligen Kombinats Schiffbau oder nur die Werften miteinbezieht oder alle Beschäftigten dieser Betriebe oder nur diejenigen im Schiffbau.

129 BArch Berlin, B 412/6069, unfol., Vermerk der THA – Beratergruppe Maschinenbau I (Krönke/Neubert) vom 14.3.1991, betr. Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG, Rostock, Besprechung am 13.3.1991, S. 2.

Zunächst drehte sich die Diskussion um die Maßnahmen, die auch aus sozialpolitischen Gründen zu ergreifen seien, um den Schiffbaustandort Mecklenburg-Vorpommern zu sichern. In der Begründung für einen im Februar 1991 gestellten Dringlichkeitsantrag, in dem die Landtagsfraktionen der CDU, SPD, LL/PDS und FDP die Landesregierung in Schwerin aufforderten, sich bei der Bundesregierung für die Ausweitung der Werft-hilfen auf die ostdeutschen Schiffbaubetriebe stark zu machen, hieß es unter anderem: »Der derzeitige Entwicklungsstand der Werften in Mecklenburg-Vorpommern, die unzureichende Produktionsauslastung sowie die beginnende Umstrukturierung der DMS-AG machen besondere unterstützende finanzielle Hilfen des Bundes neben Fördermaßnahmen des Landes notwendig.« Durch diese Kombination »soll eine Effektivitätssteigerung durch notwendige Rationalisierung in den Werften ermöglicht und damit insgesamt dieser Industriebereich in Mecklenburg-Vorpommern erhalten werden.«¹³⁰ In einer »Aktuellen Stunde« am 27. Februar 1991 im Schweriner Landtag, die nicht nur den zuvor genannten Antrag zum Thema hatte, sondern auch die Finanzlage und die Werftkrise, richteten zudem einzelne Abgeordnete ihre Forderungen nach Unterstützung für den Schiffbau an die Regierungen. Götz Kreuzer von der LL/PDS warnte beispielsweise davor, dass die gesamte Wirtschaftsstruktur gefährdet sei, wenn man die Werften sterben lasse. Nicht nur verlören Tausende Beschäftigte ihren Arbeitsplatz. Auch verlöre die ganze Region »jeglichen Reiz zur Ansiedlung von Mittelstandsbetrieben«. Kreuzer betonte: »Angesichts dieser Situation sind die Proteste der Werftarbeiter und der Arbeitnehmer aus der Zulieferindustrie verständlich und finden unsere volle Zustimmung. Wir sehen deshalb die grundlegende Forderung der Schiff-, Maschinen- und Anlagenbauer ›Wir wollen Arbeit, um hier zu leben‹ als einzige Alternative.« Gleichzeitig kritisierte er die Landesregierung dafür, dass trotz Einladung kein einziger Vertreter vor Ort gewesen sei, als Jürgen Krackow sein Sanierungskonzept für die Deutsche Maschinen- und

130 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, 1. Wahlperiode, Dringlichkeitsantrag der Fraktionen CDU, SPD, LL/PDS und FDP vom 27.2.1991 (Drucksache 1/192 (neu)) vom 21.3.1991.

Schiffbau AG am 14. Februar 1991 vor den DMS-Betriebsräten vorstellte. Seiner Meinung nach sei es nun höchste Zeit, dass die Landesregierung ein »regionales Strukturprogramm zur Erhaltung des Wirtschaftslebens in der Region erarbeitet«, was in Abstimmung mit der DMS, der Treuhandanstalt, den Kommunen, dem Bund und den Gewerkschaften geschehen müsse, damit die Werften an der ostdeutschen Küste »die gleichen Chancen bekommen, wie sie die Werften in den Altbundesländern erhielten und noch erhalten«. Kreuzer schloss seinen Redebeitrag mit der Aussage: »Niemand will die Hände in den Schoß legen, keiner erwartet Opfer, Almosen oder milde Gaben aus Bonn, aber tätige Hilfe und eine echte Chance.«¹³¹

Harald Ringstorff (SPD) forderte in seinem Beitrag zur »Aktuellen Stunde« den Ministerpräsidenten Alfred Gomolka auf, dafür zu sorgen, dass der Schiffbau die notwendige Unterstützung von der Bundesregierung bekomme:

»Herr Gomolka, sorgen Sie im Verwaltungsrat der Treuhand und als Aufsichtsratsmitglied der DMS und als Ministerpräsident beim Bundeskanzler dafür, daß unsere Werften Zeit und Geld für den notwendigen Umstrukturierungsprozeß bekommen! Sorgen Sie dafür, daß längerfristig klare Rahmenbedingungen für unseren Schiffbau geschaffen werden, denn zur Zeit können wegen der Unsicherheiten über Wettbewerbshilfen und Werfthilfen keine Anschlußaufträge akquiriert werden. Sorgen Sie also dafür, daß unsere Werften beim Kampf um den zur Verfügung stehenden Subventionskuchen nicht auf der Strecke bleiben! Und tun Sie als Aufsichtsratsmitglied der DMS etwas dafür, daß das Gerede vom maroden ostdeutschen Schiffbau aufhört!«¹³²

Außerdem verwies er auf die Versprechungen, die die CDU – namentlich Lothar de Maizière und Günther Krause – vor der Wahl gemacht hätten,

131 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, 1. Wahlperiode, Plenarprotokoll der 11. Sitzung am 27.2.1991, Aktuelle Stunde: Finanzsituation und Werftenkrise in Mecklenburg-Vorpommern, Redebeitrag von Götz Kreuzer (LL/PDS), S. 362.

132 Ebd., Redebeitrag von Harald Ringstorff (SPD), S. 369.

indem sie sagten, der Schiffbau habe gute Chancen und ein tragfähiges Konzept.¹³³

In die Reihe der Verheißungen, die insbesondere die Belegschaften glauben ließ, ihre Arbeitsplätze seien sicher oder zumindest zu retten, ist die Aussage des Bundeskanzlers selbst einzuordnen, die Helmut Kohl in einem Interview am 19. Mai 1991 im *Nordkurier* machte: Anknüpfend an sein berühmtes (Wahl-)Versprechen der »blühenden Landschaften« sprach er hier von »blühenden Landstrichen«, die in den nächsten fünf Jahren, so versicherte er, in den neuen Bundesländern entstünden. Es solle gar eine »modernere Industrie als in Westdeutschland«, nicht zuletzt durch großzügige fiskalische Unterstützung, entstehen: »Denen, die da raten ›Tabula rasa‹ zu machen, werde ich nicht folgen. Auch in den alten Bundesländern haben wir Regionen und Industrien gestützt. Und so, wie zu Sachsen-Anhalt die Chemie gehört, gehören zur Küste von Mecklenburg-Vorpommern die Werften. Auch dort werde ich, gut vorbereitet, hingehen, und auch dort werden wir Lösungen finden.«¹³⁴ Erst am 10. Mai 1991 hatte Kohl in Schkopau sein berühmtes »Kanzlerversprechen« zum Erhalt der Werke des ostdeutschen Chemiedreiecks gegeben, das im Wortlaut der hier zitierten Zusicherung für die Werftstandorte sehr ähnlich war.¹³⁵ Bei dieser bemerkenswerten Aussage handelte es sich um nichts Geringeres als um ein politisches Versprechen zur Standort-sicherung. Das kann als Vorgriff auf das wirtschaftspolitische Konzept der »industriellen Kerne« verstanden werden, das in dieser Form insbesondere 1993 diskutiert wurde, im Fall der ostdeutschen Werften jedoch de facto bereits seit Mitte 1991 praktiziert worden war.

Im Zusammenhang damit, dass auch den Verantwortlichen im Frühjahr 1991 immer deutlicher wurde, in welchem Umfang Entlassungen in naher Zukunft anstehen würden, richtete sich Birgit Breuel in ihrer damaligen Position als Vorstandsmitglied mit einer Handlungsaufforderung an sämtliche Treuhanddirektoren: »Wegen der politischen Brisanz und der

133 Vgl. ebd.

134 Zur Küste gehören die Werften, in: *Nordkurier* vom 19.5.1991.

135 Vgl. Karlsch: Industrielle Kerne, S. 164; sowie Brümmer: Das Kanzlerversprechen.

Verantwortlichkeit der Länder für die regionale Abfederung müssen die Länderregierungen auf jeden Fall vor größeren Entlassungen durch uns unterrichtet werden. Ich bitte Sie daher, mir größere Entlassungen, die in den von Ihnen betreuten Betrieben bevorstehen, zum frühestmöglichen Zeitpunkt voran mitzuteilen.«¹³⁶ In der Erwartung, dass dieser Fall auch in den Schiffbau- und Zulieferunternehmen der DMS eintreten würde, wurde die Notwendigkeit einer organisierten und koordinierten Industrie-, Struktur- und Beschäftigungspolitik immer dringlicher. »Um die sozialen Auswirkungen dieser Sanierung, ›der dickste Brocken neben der Chemie in der Ex-DDR«, abzumildern«, so schrieb die Fachzeitschrift *Schiff & Hafen/Seewirtschaft*, sei »eine Begleitung der Maßnahmen durch Bundesregierung, Landesregierung und Kommunen erforderlich.«¹³⁷ Im Zusammenhang mit dem »Gemeinschaftswerk Aufschwung Ost« wurde in einem Grundsatzpapier die »Zusammenarbeit von Bund, neuen Ländern und Treuhandanstalt« geregelt.¹³⁸ Nicht zuletzt war dies eine Reaktion auf Beschwerden der Länder, sich nicht ausreichend in die Umstrukturierungsprozesse einbezogen und zudem schlecht informiert zu fühlen. Um diesem Missverhältnis insbesondere aus Sicht der Länder entgegenzuwirken, wurden sogenannte Treuhand-Wirtschaftskabinette eingerichtet mit dem Zweck, den Privatisierungsprozess landespolitisch zu begleiten.¹³⁹

Abseits dieser Kooperationsmaßnahmen brachte die Landesregierung in Schwerin weitere Programme zum Aufbau einer neuen Struktur- bzw. Industriepolitik in ihrem Land auf den Weg. Aus dem Wirtschaftsministerium kam beispielsweise die von Lehment vorgelegte sogenannte

136 BArch Berlin, B 412/4181, unfol., Schreiben Breuel an THA-Direktoren, Information der Landesregierungen über Massenentlassungen durch die THA, vom 20.3.1991.

137 Der Sanierungsprozeß für die DMS wird schmerzlich, in: *Schiff & Hafen/Seewirtschaft* 3/1991, S. 19f., hier S. 19.

138 Grundsätze der Zusammenarbeit von Bund, neuen Ländern und Treuhandanstalt für den Aufschwung Ost. Ergebnisse des Gesprächs des Bundeskanzlers mit den Ministerpräsidenten der neuen Bundesländer am 14.3.1991, in: *Bulletin der Bundesregierung* 29/1991 vom 15.3.1991, S. 213f., hier S. 213.

139 Vgl. ebd., S. 214.

»Zukunftsinitiative Küstenregion Mecklenburg-Vorpommern«, die zum Ziel hatte, neben der Bestandspflege von Treuhandunternehmen auch alternative Arbeitsplätze in der Region zu schaffen.¹⁴⁰ Kritik am Inhalt äußerte der DMS-Aufsichtsratsvorsitzende van Hooven, der die Initiative für zu oberflächlich hielt und keine tatsächlichen Lösungen für die Arbeitnehmer erkennen konnte. Stattdessen forderte er an Stelle der Initiative »ein Strukturprogramm [...], das diesen Namen verdient.«¹⁴¹

Ein Schritt in diese Richtung war der Aufbau regionaler Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Entwicklungsgesellschaften, die nach langen Verhandlungen zwischen Arbeitnehmern, Arbeitnehmervertretungen, den Unternehmen und der Treuhandanstalt gegründet wurden. Im Fall der DMS bildete die Grundlage eine Konzernbetriebsvereinbarung, die am 29. Mai 1991 zwischen dem Vorstand der DMS und dem Konzernbetriebsrat unterzeichnet worden war. Darin war geregelt, dass jeder und jedem Beschäftigten, die oder der eine Kündigung erhielt, ein garantierter Anschlussvertrag zu geltenden Tarifbedingungen in einer der neu gegründeten Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften (BQG) angeboten werden musste.¹⁴² In dem Fall, dass eine Qualifizierung oder anderweitige Beschäftigung nicht möglich sein sollte, blieben die jeweiligen Arbeitnehmer laut der Vereinbarung auf »Kurzarbeit Null«.¹⁴³ Mit dieser Konzernvereinbarung sah die IG Metall »die Prioritäten eindeutig auf

140 Stadtarchiv Rostock, Schiffbaugeschichtliche Sammlung Joachim Stahl, Bestand 3.21/13, unfol., Konzept für eine »Zukunftsinitiative Küstenregion« Mecklenburg-Vorpommern vom Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern vom 3.3.1991; für weitere Hinweise auf die Fördermaßnahmen des Landes vgl. Landtag Mecklenburg-Vorpommern, 1. Wahlperiode, Plenarprotokoll der 11. Sitzung am 27.2.1991, Aktuelle Stunde: Finanzsituation und Werftenkrise in Mecklenburg-Vorpommern, Redebeitrag von Alfred Gomolka (CDU), S. 368.

141 Finanzspritzen als Allheilmittel für die Küstenregion, in: Neue Zeit vom 6.3.1991, zit. nach Ensser: Sensible Branchen, S. 136.

142 LHAS, 8.11-1 Staatskanzlei Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 114, Bl. 379–382, Konzernbetriebsvereinbarung zwischen dem Vorstand der DMS und dem Konzernbetriebsrat der DMS vom 29.5.1991.

143 Vgl. StAB, 7,2121/1-1020, unfol., Unternehmenskonzept der DMS AG für den Zeitraum 1991–1995, vorgelegt von der Deutschen Maschinen- und Schiffbau AG vom 14.6.1991, S. 7.

Beschäftigungssicherung gesetzt«, wie aus der tags darauf erschienenen Pressemitteilung hervorgeht. Ziel sei es schließlich, »durch Gründungen von Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften Arbeitslosigkeit zu verhindern, indem sämtliche Möglichkeiten der Einzelunternehmen, der Kommunen, des Landes, des Bundes und der Treuhand zugunsten der Arbeitnehmer/innen und einer zukünftigen Beschäftigungsstruktur des Landes Mecklenburg-Vorpommern gebündelt werden«. ¹⁴⁴

Im Jahr 1991 waren in den BQG der DMS rund 7200 Arbeitnehmer der zuvor 40 000 Beschäftigten auf der Grundlage der Vereinbarung »aufgefangen« worden. Damit kam den Beschäftigungsgesellschaften eine erhebliche Bedeutung im Zusammenhang mit den betriebsbedingten Kündigungen der Schiffbaubeschäftigten zu. ¹⁴⁵ IG-Metall-Bezirksleiter Teichmüller äußerte sich zufrieden zu den erreichten Regelungen: »Die getroffene Vereinbarung heißt im Klartext, es wird in den DMS-Betrieben keine Kündigungen mit der Wirkung Arbeitslosigkeit geben. Damit konnte weitgehend die Forderung nach einer besonderen Fortsetzung des bestehenden Tarifvertrags über Kündigungsschutz erreicht werden.« ¹⁴⁶ Trotz seiner kritischen Anmerkung, dass auf diese Weise zwar zunächst nicht für jeden derzeitigen Kurzarbeitenden umgehend eine neue Beschäftigung sichergestellt werden könne, befand Teichmüller, dass »die wesentlichen organisatorischen Voraussetzungen jetzt geschaffen [seien], um endlich konkrete Maßnahmen einzuleiten«. ¹⁴⁷ Damit hielt er weitgehend die Hoffnungen der Belegschaften aufrecht, nicht einfach in die Arbeitslosigkeit entlassen zu werden.

Ein Schreiben des Geschäftsführers der Beschäftigungs- und Qualifizierungs-GmbH »Neptun« an Norbert Blüm, den Bundesminister für

144 LHAS, 8.11-1 Staatskanzlei Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 114, Bl. 558f., hier Bl. 558, Presseinformation der IG Metall Bezirk Küste, Wolfgang Mädels, betr. Vereinbarung stellt Beschäftigungssicherung vor Entlassung, vom 30.5.1991.

145 Ebd.; Begemann/Rupprecht: Umstrukturierung, S. 160f.

146 LHAS, 8.11-1 Staatskanzlei Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 114, Bl. 558f., hier Bl. 559, Presseinformation der IG Metall Bezirk Küste, Wolfgang Mädels, betr. Vereinbarung stellt Beschäftigungssicherung vor Entlassung, vom 30.5.1991.

147 Ebd.

Arbeit und Sozialordnung (CDU), kann als Beispiel für einen konkreten Problemlösungsansatz zur Schaffung von (neuen) Dauerarbeitsplätzen dienen. In diesem Fall sollte Gegenstand der Unternehmung sein, ein altes Wohnschiff der Bundesmarine zu einem »Arbeits-, Ausbildungs- und Wohnschiff umzubauen«. Ziel war es hierbei, mit Unterstützung der Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaft Schiffswerft »Neptun« mbH als Hauptgesellschafterin, des Landesministeriums für Soziales, des Rostocker Senats sowie des Arbeitsamts Rostock nach zwei bis drei Jahren ein oder mehrere eigenständige Wirtschaftsunternehmen hervorzubringen. In seinem Schreiben rekurrierte der Geschäftsführer auf den »Erfahrungsschatz der alten Bundesländer auf dem Gebiet der Qualifizierungs- und Beschäftigungsinitiativen«, in der Annahme, auf diese Weise die Maßnahmen zu einem erfolgreichen Abschluss bringen zu können.¹⁴⁸

Während die Betriebsräte versuchten, massenhafte Entlassungen zu verhindern und zumindest durch Kurzarbeit eine Zwischenlösung zu etablieren, begrüßte auch Arbeitsminister Norbert Blüm gegenüber der Treuhandanstalt die sozialpolitischen Maßnahmen, insbesondere die arbeitsmarktpolitisch notwendigen Hilfestellungen für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Dabei unterstrich Blüm, dass seiner Ansicht nach »[d]ie Regelungen des AFG [Arbeitsförderungsgesetz], auch die dem Gesetzgeber vorliegende Verlängerung des Kurzarbeitergeldes [...] dabei im übrigen kein Hemmnis der Sanierung der einzelnen Unternehmen dar[steltten]«. ¹⁴⁹ Blüm befand, dass »die notwendige Strukturanpassung durch das arbeitsmarktpolitische Instrument der Kurzarbeitergeldregelung« überhaupt erst sozial verträglich durchsetzbar sei: »Durch die Verzahnung von Kurzarbeitergeld mit Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen kann gewährleistet werden, daß die [sich] in Kurzarbeit befindenden Arbeitnehmer verstärkt an beruflichen Bildungsmaßnahmen

148 BArch Koblenz, B 126/142894, unfol., Schreiben von Krüger und Witt, Geschäftsführer der Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaft Schiffswerft »Neptun« mbH i. G., an Norbert Blüm, Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, vom 22.5.1991; zur Beteiligung der Hansestadt Rostock an der Beschäftigungsgesellschaft »Neptun« mit 51 Prozent vgl. Heseler/Löser: Transformation, S. 73.

149 BArch Koblenz, B 126/142894, unfol., Schreiben Blüm an Breuel vom 29.5.1991, S. 1.

teilnehmen. Dies ermöglicht ihnen, sich bereits im Vorfeld auf eine neue berufliche Tätigkeit auch außerhalb des Betriebes vorzubereiten.«¹⁵⁰ Blüm drückte weiter seine Hoffnung aus, die Treuhandanstalt möge diese Maßnahmen der sozialen Flankierung auch weiter unterstützen. Ein Duplikat des Schreibens habe er zudem auch den Ministern für Finanzen und für Wirtschaft zukommen lassen.¹⁵¹

Ein zeitgleich verfasstes Schreiben von Bundesfinanzminister Theo Waigel (CSU) macht deutlich, dass die Thematik der sozialen Abfederung umstritten war. An die erst kurz amtierende Treuhandpräsidentin Birgit Breuel adressiert, führte er hierin am 29. Mai 1991 seine Bedenken hinsichtlich der aktuellen Situation im Schiffbau aus, über die er auch vom DMS-Aufsichtsratsvorsitzenden van Hooven informiert worden sei:

»Auch über diesen konkreten Fall hinaus, sollte der Tendenz entgegen gewirkt werden, daß Instrumente wie Kurzarbeitergeld und ABM-Trägersellschaften, die konzipiert und ausgeweitet wurden, um die Strukturanpassung zu erleichtern und abzufedern, nicht zu einem bremsenden Faktor bei betriebsnotwendigen Anpassungsmaßnahmen der Unternehmen der Treuhandanstalt werden.«¹⁵²

Dabei, so betonte Waigel, dürfte die »Rollenverteilung« nicht aus den Augen verloren werden: »Die Treuhandanstalt muß zunächst immer die unternehmerische Verantwortung für ihre Beteiligungen sehen und die Länder ihre originären Instrumente in den Dienst der regionalen und sektoralen Strukturpolitik stellen.«¹⁵³ Dazu gehöre »die Verantwortung der Unternehmen für ihre betriebliche Personalwirtschaft einerseits und die sozialpolitische sowie arbeitsmarktpolitische Flankierung der Länder andererseits.«¹⁵⁴ Durch die »verlängerte Sonderregelung für Kurzarbeitergeld«, auf die die Betriebsräte nun zurückgriffen, würden zwingend

150 Ebd., S. 2.

151 Vgl. ebd., S. 2.

152 BArch Berlin, B 412/3257, Bl. 97 f., hier Bl. 97, Schreiben Theo Waigel an Birgit Breuel, betr. Kurzarbeit in der DMS, vom 29.5.1991.

153 Ebd., S. 1 f.

154 Ebd., S. 2.

zu streichende Arbeitsplätze unnötig erhalten und so »letztlich die Sanierungsanstrengungen unterlaufen«. ¹⁵⁵ Er sah in den Maßnahmen der sozialen Abfederung demnach eine Behinderung der dringend notwendigen Personaleinschnitte zur erfolgreichen Umstrukturierung der DMS-Unternehmen. Damit stand seine Meinung derjenigen Blüms diametral entgegen. Hier wird nicht nur offensichtlich, wie schwierig sich eine Lösungsfindung gestaltete, sondern es lässt sich auch erahnen, wie begrenzt auch im weiteren Verlauf der Transformation die Bereitschaft zu einem Kompromiss sein würde.

»Großsanierungen am Markt vorbei«

Die Sorge, der Erfolg der betriebswirtschaftlichen Umstrukturierung der ostdeutschen Wirtschaft sei durch die Verwendung von Mitteln aus der Gemeinschaftsaufgabe (GA) »Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur« für die Sanierung verlustreicher Großbetriebe gefährdet, teilte im März 1992 auch Gerhard Funkschmidt vom Bundeswirtschaftsministerium. ¹⁵⁶ Zur Vorbereitung auf ein Gespräch am 4. März vermerkte er: »[Es] könnte die (richtige) Überlegung eine Rolle spielen, daß es besser und für den Steuerzahler billiger wäre, mithilfe der GA-Förderung neue Arbeitsplätze zu schaffen, statt bestehende THA-Betriebe zu sanieren, wobei pro Arbeitsplatz Kosten (unter Einbeziehung der Altschulden) bis zu 1 Mio DM entstehen könnten (Werften, EKO-Stahl).« ¹⁵⁷ Schließlich würden auf diese Weise verkrustete industrielle Monostrukturen konserviert und nicht, wie eigentlich im Rahmen der GA angestrebt, aufgebrochen. Als »Großsanierungen am Markt vorbei« würden diese »einen ständigen Krisenherd in der Region mit hohen wachsenden Kosten« erzeugen.

155 Ebd., S. 1 f.

156 BArch Koblenz, B 102/397242, unfol., Vermerk vom 3.3.1992 von Funkschmidt an den Abteilungsleiter I, betr. Rolle der Gemeinschaftsaufgabe beim Aufschwung Ost, Bezug: Gespräch bei BM am 4.3.1992, S. 4.

157 Ebd., S. 1.

Zudem präge »der vorherrschende Betrieb bzw. Sektor [...] das gesamte Denken und Tun der Region und ihrer Verantwortlichen, das gesamte Engagement und die gesamte Phantasie richten sich auf die Erhaltung des Bestehenden, ständige Schuldzuweisungen an Dritte verstellen realistische Ursachenanalysen«. Als vergleichbare Negativbeispiele für derartige »Verkrustungen« in den vorhandenen Strukturen nannte Funkschmidt die Situationen in den alten Bundesländern Saarland und Nordrhein-Westfalen, die bekanntlich ebenfalls mit Problemen eines langwierigen Strukturwandels zu kämpfen hatten.¹⁵⁸

Die IG Metall hatte bereits im Herbst 1990 ihre Forderungen »zur Gestaltung einer betrieblichen Beschäftigungs- und regionalen Strukturpolitik« formuliert und im Gegensatz zu Funkschmidt positiv auf die Erfahrungshorizonte im Ruhrgebiet rekurriert.¹⁵⁹ Zusammenfassend schlug die Gewerkschaft vor, »regionale Entwicklungsprogramme« auszuarbeiten, um die gesamtdeutsche Küstenregion strukturell zu stärken. Bei einem solchen Küstenstrukturprogramm könne, so die IG Metall, »[a]n Erfahrungen und konzeptionelle Ansätze z. B. aus Nordrhein-Westfalen (Zukunftsinitiative Montanregionen bzw. Zukunftsinitiative für die Regionen NRW's) und den norddeutschen Küstenländern [...] angeknüpft werden«.¹⁶⁰

Im Zusammenhang mit der steigenden sozialen Brisanz griffen die Verantwortlichen also auf Erfahrungshorizonte zurück, die aus dem (ebenfalls problembehafteten) Strukturwandel in den Kohleabbaugebieten im Ruhrgebiet in Westdeutschland und den hier ergriffenen Maßnahmen bekannt waren,¹⁶¹ um sie als Referenz für die angestrebten Maßnahmen zu

158 Ebd., S. 2.

159 Konzeption einer Beschäftigungs-, Industrie- und Strukturpolitik in der DDR, in: Geschäftsbericht 1989 bis 1991 des Vorstandes der Industriegewerkschaft Metall, S. 93.

160 LHAS, 8.11-1 Staatskanzlei Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 114, Bl. 604–614, hier Bl. 614, Zur Diskussion um eine soziale Gestaltung der Umstrukturierung der maritimen Produktion in Mecklenburg-Vorpommern – 10 Thesen der IG Metall (Wirtschaftsabteilung der IG Metall) vom 8.10.1990.

161 Vgl. zu diesem Thema Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.): Abschied von der Kohle.

präsentieren. Vor diesem Hintergrund schlug Bundeswirtschaftsminister Möllemann im März 1992 vor, einen strukturellen Anpassungsprozess in die Wege zu leiten, der sowohl die Umstrukturierung der ostdeutschen Werften als auch die Schaffung neuer Arbeitsplätze abseits des Schiffbausektors zum Ziel haben sollte. Die geplante Aufstockung der GA-Mittel sollte in diesem Zusammenhang insbesondere den Küstenstandorten zugutekommen.¹⁶² Für die Umsetzung eines solchen Strukturprogramms sollten nach Möglichkeit alle maßgeblichen Institutionen – Bund, Länder und Treuhandanstalt – in enger Abstimmung agieren: »Die besonders schwierige wirtschaftliche Lage in einzelnen Regionen der neuen Bundesländer sowie in mehreren Einzelfällen anstehende Sanierungs- und Stilllegungsentscheidungen der Treuhandanstalt machen in diesen Regionen eine intensive Flankierung durch Bund und Länder notwendig.«¹⁶³ Als zweckdienlich erachtete es das BMWi in diesem Zusammenhang, sogenannte Regionalkonferenzen ins Leben zu rufen, deren Vorbild »die Ruhrgebietskonferenz des Herrn Bundeskanzlers am 24. Februar 1988«¹⁶⁴ sein sollte. Schließlich seien hier »die wesentlichen Anstöße für die erfolgreiche Schaffung neuer Arbeitsplätze an der Ruhr und für das Image der gesamten Region gegeben« worden.¹⁶⁵ Gerade mit Hinblick auf die

162 BArch Koblenz, B 102/397242, unfol., BMWi-Vermerk [ohne Unterschrift], betr. Küstenstandortprogramm, vom 10.3.1992.

163 BArch Koblenz, B 102/397235, unfol., Aufzeichnung vom BMWi [ohne Unterschrift], betr. regionale Flankierung von gravierenden Sanierungs- und Stilllegungsfällen der Treuhandanstalt, vom 14.4.1992.

164 Erklärung des Bundeskanzlers vor der Ruhrgebietskonferenz am 24.2.1988: Gemeinsame Verantwortung für die Zukunft des Ruhrgebietes, in: Bulletin der Bundesregierung 28/1988 vom 26.2.1988, S. 240–243.

165 BArch Koblenz, B 102/397235, unfol., Aufzeichnung vom BMWi [ohne Unterschrift], betr. regionale Flankierung von gravierenden Sanierungs- und Stilllegungsfällen der Treuhandanstalt, vom 14.4.1992. Parallele Überlieferung bzw. wörtlich gleiche Aufzeichnung: LHAS, 8.51-1 Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern, 3710, unfol., Aufzeichnung des Wirtschaftsministeriums M-V, Abteilung 2, betr. regionale Flankierung von gravierenden Sanierungs- und Stilllegungsfällen im Schiffbau, vom 14.4.1992; zur Abstimmung über die nächsten Schritte bezüglich Art und Umfang der »Flankierung großer THA-Sanierungsfälle« vgl. auch BArch Koblenz, B 102/397235, unfol., Aktennotiz von Langhoff, betr. Flankierung großer THA-Sanierungsfälle, vom 4.4.1992.

Landtags- und die Bundestagswahlen 1994 müsse auch für die neuen Bundesländer gelten, die Entstehung »soziale[r] Brennpunkte« zu verhindern. So wie Ende der 1980er-Jahre im Ruhrgebiet zu diesem Zweck Regional Konferenzen abgehalten wurden, sollte dieses Instrument nun auch für die neuen Bundesländer angewandt werden. Diese hätten sich damals nämlich deshalb als wirkungsvoll erwiesen, weil »alle Bundesressorts an einem Strick zogen, [die] Federführung BK [des Bundeskanzlers] in der Region Hilfe von ›höchster‹ Stelle signalisierte [und die] Länder in Durchführung, Finanzierung und Umsetzung stark einbezogen und Kräfte der Region auf Überwindung der Probleme ausgerichtet wurden.«¹⁶⁶ Den Erfolg der Regionalkonferenzen führte man im BMWi darauf zurück, dass »den Menschen in den Regionen signalisiert wird, daß sie mit ihren wirtschaftlichen und sozialen Sorgen und Problemen nicht allein gelassen werden.«¹⁶⁷ Im Zuge dieser Überlegungen sollte die erste dieser von Landes- und Bundesregierung gemeinsam durchgeführten Regionalkonferenzen in den neuen Bundesländern anlässlich der problematischen Situation in Zusammenhang mit der DMS in Mecklenburg-Vorpommern stattfinden.¹⁶⁸ Weitere vier bis sechs Regionalkonferenzen in ausgewählten Problemregionen sollten folgen.¹⁶⁹ Als mögliche »Kandidaten« zeichneten sich folgende Regionen mit ihren Branchen ab: Raum Lausitz (Braunkohle und Fahrzeugbau, Einbruch in Textil- und Glasindustrie), Raum Frankfurt/Eisenhüttenstadt (Elektronik und Stahl), Raum Sondershausen/Sömmerda (Optik, Elektronik und Kali), Raum Bitterfeld/Merseburg (Chemie).¹⁷⁰

166 BArch Koblenz, B 102/397235, unfol., Aufzeichnung von Langhoff vom 13.4.1992, betr. Regionalkonferenzen in den neuen Bundesländern, Entwurf eines Gesprächsleitfadens für die Kabinettsitzung »Beschäftigungssituation in den NBL« am 13.5.1992, S. 2.

167 BArch Koblenz, B 102/397242, unfol., Schreiben von Sandermann (BMW) an den Bundeswirtschaftsminister, betr. Regionalkonferenzen in den neuen Bundesländern, vom 4.5.1992, S. 1.

168 Vgl. ebd.

169 Vgl. BArch Koblenz, B 102/397242, Vermerk BMW, betr. Regionalkonferenzen der Bundesregierung gemeinsam mit den Landesregierungen, vom 5.5.1992, S. 1f.

170 Vgl. BArch Koblenz, B 102/397242, unfol., Schreiben von Sandermann (BMW) an den Bundeswirtschaftsminister, betr. Regionalkonferenzen in den neuen Bundesländern, vom 4.5.1992, S. 2.

Das am 6. Mai 1992 präsentierte Strukturprogramm hatte zum Ziel, die wirtschaftliche Umstrukturierung in Mecklenburg-Vorpommern in Gang zu setzen. Das Programm basierte zum einen auf dem Vorbild der Ruhrgebietskonferenzen und zum anderen auf der fortentwickelten »Zukunftsinitiative Küstenregion Mecklenburg-Vorpommern« zur Schaffung neuer Arbeitsplätze und zur Verbesserung der regionalen Infrastruktur.¹⁷¹ Obwohl nicht erwartet werden konnte, dass die Blaupausen sich eins zu eins auf die Situation an der Ostseeküste übertragen ließen – insbesondere die vorbildgebenden Strukturmaßnahmen im Ruhrgebiet waren für einen Zeitraum von mehreren Jahrzehnten angelegt worden, während der Transformation in Ostdeutschland von vornherein nur wenige Jahre zugestanden wurden –, hofften die Initiatoren des neu angelegten »Küstenprogramms« dennoch auf eine Signalwirkung für die Bevölkerung. Der Weg dorthin war geebnet, als im Sommer 1992 Bundeskanzler Kohl und Bundeswirtschaftsminister Möllemann ihre Teilnahme an der für September 1992 in Stralsund geplanten Wirtschaftskonferenz zugesagt hatten.¹⁷²

Sanieren versus Privatisieren

Die Debatte um die »industriellen Kerne«, die seit 1992, insbesondere jedoch seit 1993 leidenschaftlich geführt wurde, weist auf die Ausmaße der wirtschaftspolitischen Kontroverse im Zusammenhang mit der Transformation der ehemaligen DDR hin und ist Ausweis der Versuche, den wirtschaftlichen, politischen und nicht zuletzt sozialen Herausforderungen zu

171 Vgl. BArch Koblenz, B 102/397235, unfol., Schreiben Lehment an Möllemann vom 6.4.1992; sowie BArch Koblenz, B 102/397242, unfol., Schreiben der Staatskanzlei Mecklenburg-Vorpommern, betr. Küstenstandortprogramm Mecklenburg-Vorpommern, vom 6.5.1992 bzw. Telefax vom 7.5.1992.

172 Küstenprogramm schafft Arbeitsplätze. Stralsunder Wirtschaftskonferenz mit Kohl und Möllemann im Spätsommer, in: Neue Zeit vom 20.6.1992. Die Regionalkonferenz war für den 24.9.1992 geplant worden vgl. BArch Koblenz, B 102/397242 unfol., Vermerk von Reichert (L-D 1), betr. Investorentreff Nordeuropa in Mecklenburg-Vorpommern am 20.10.1992, Besprechung am 11.8.1992 über Organisation und Durchführung in der Außenstelle Berlin, 17.8.1992.

begegnen.¹⁷³ Zusagen und Versprechungen wie jene von Bundeskanzler Kohl, man werde bei der ostdeutschen Schiffbauindustrie um jeden Preis verhindern »Tabula rasa« zu machen, führten letztendlich zu einem enormen Handlungsdruck auf die Treuhandanstalt, da ihr Entscheidungsspielraum bei Umstrukturierungs- oder Privatisierungsvorgängen dadurch begrenzt war.¹⁷⁴

Der Wirtschaftswissenschaftler Herbert Brücker hat 1995 bezogen auf die Privatisierungen in Ostdeutschland herausgearbeitet:

»Das Primat der Privatisierung in der Geschäftspolitik der Treuhandanstalt und ihrer Nachfolgeorganisationen ist bis heute Gegenstand einer heftigen wirtschaftspolitischen Kontroverse. Umstritten ist nicht das Ziel der Privatisierung, sondern die Frage, ob die Treuhandanstalt ihre Beteiligungsunternehmen vor ihrer Privatisierung hätte sanieren sollen. Der Gesetzgeber hat mit dem Treuhandgesetz diese Frage offen gelassen.«¹⁷⁵

Tatsächlich war mit dem 1. Juli 1990 die neue Aufgabenregelung für die Treuhandanstalt in Kraft getreten, welche im Treuhandgesetz vom 17. Juni 1990 festgelegt worden war. Auch laut dem Verwaltungswissenschaftler Wolfgang Seibel trug »[d]ie Präambel des Treuhandgesetzes [...] alle Merkmale eines politischen Kompromisses und so enthielt sie auch grundlegende Widersprüche, die bei der Interpretation des Gesetzauftrags später immer wieder aufbrechen sollten.«¹⁷⁶ So sollte die Treuhandanstalt einerseits »die unternehmerische Tätigkeit des Staates durch Privatisie-

173 Zur Frage nach Privatisierung und Sanierung vgl. Brücker: Privatisierung, S. 354–391; vgl. auch Rügemer: Privatisierung, S. 12–21; zur Debatte um die industriellen Kerne vgl. Breuel: Erhaltung industrieller Kerne; Klodt: Industrielle Kerne; Karlsch: Industrielle Kerne; Heimpold: Was wurde aus den industriellen Kernen?

174 Hinzuweisen ist auch auf die Antwort auf eine Kleine Anfrage im Bundestag zum Thema Küstenstrukturprogramm Ost, in der sich die Aussage finden lässt, dass »Bund und Land [...] der Auffassung sind, daß Mecklenburg-Vorpommern im Kern als Werft-, Hafen- und Fischereistandort [zu] erhalten« ist. Deutscher Bundestag, 12. Wahlperiode, Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage (Drucksache 12/430): Küstenstrukturprogramm Ost, Drucksache 12/892 vom 2.7.1991.

175 Brücker: Privatisierung, S. 354.

176 Seibel: Verwaltete Illusionen, S. 108.

«erheblich zurückschrauben, andererseits »die Wettbewerbsfähigkeit möglichst vieler Unternehmen« herstellen, um Arbeitsplätze zu sichern bzw. zu schaffen. Darüber hinaus sollte sie »Grund und Boden für wirtschaftliche Zwecke« bereitstellen und »nach einer Bestandsaufnahme des volkseigenen Vermögens und seiner Ertragsfähigkeit sowie nach seiner vorrangigen Nutzung für Strukturanpassung der Wirtschaft und die Sanierung des Staatshaushaltes des Sparern zu einem späteren Zeitpunkt [...] ein verbrieftes Anteilsrecht an volkseigenem Vermögen eingeräumt werden«. ¹⁷⁷ Eine Priorisierung der einzelnen Punkte blieb dabei Ermessensspielraum der jeweiligen Verantwortlichen. Einem Vermerk der Bundesregierung von November 1990 ist jedoch eine grundsätzlich neoliberale Haltung zu entnehmen: Sie stimme »dem Grundsatz zu, daß möglichst schnell und viel privatisiert werden muß (Privatisierung vor Sanierung)«. Man war hier der Annahme, dass es besser sei, durch eine rasche Privatisierung die (dringend notwendigen) Sanierungen an private Investoren abzugeben. Auf diese Weise führe »jede Privatisierung schnell zu Kapital- und Know-how-Transfer und erleichter[e] und beschleunig[e] damit die wirtschaftliche Erholung«. ¹⁷⁸

In der Kontroverse bildeten sich zwei diametrale Standpunkte heraus. Zum einen forderten Wirtschaftsinstitute und mit ihnen zahlreiche Ökonomen eine konsequente und rasche Privatisierung der ostdeutschen Wirtschaft. Der Staat sollte sich nach dieser Sicht so weit wie möglich heraushalten und die dringend erforderlichen Sanierungen privaten Investoren überlassen. Die Gegenseite hingegen war davon überzeugt, um industrielle Strukturen in Ostdeutschland zu erhalten, sei es zwingend notwendig, die Sanierung der Betriebe dem Verkauf voranzustellen. Diese sollte unter der Regie der Treuhandanstalt durchgeführt werden. Während in der Außenwahrnehmung die Treuhandanstalt einzig und

177 Gesetzblatt der Deutschen Demokratischen Republik, Teil I (1990) Nr. 33, Gesetz zur Privatisierung und Reorganisation des volkseigenen Vermögens (Treuhandgesetz) vom 17. Juni 1990, S. 300–303, hier S. 300.

178 BArch Koblenz, B 102/394349, unfol., Informationsvermerk von L-D 1 (BMW), betr. Gespräch mit Vorstand der Treuhandanstalt, vom 1.11.1990.

allein nach einer raschen Privatisierung ihrer Unternehmen strebte – was sie stets auch selbst betonte –, kam sie bei der Transformation der großen, strukturbestimmenden ehemaligen Kombinate nicht umhin, weitere Faktoren – seien es wirtschafts- oder sozialpolitische – zu berücksichtigen. Ob dies ihrem gesetzlichen Auftrag widersprach, ist demnach Auslegungssache und bleibt der jeweiligen Interpretation überlassen. Dennoch ist in den Diskussionen um den Kurs der Treuhandanstalt und die Zuständigkeiten dieser Institution zu beobachten, dass sowohl in der Außenwahrnehmung der Treuhandanstalt durch die Öffentlichkeit als auch in ihrer Selbstwahrnehmung fast ausschließlich die Privatisierung von Unternehmen im Fokus stand und dagegen strukturpolitische Überlegungen dem Ziel der Privatisierung untergeordnet waren. Trotzdem wurden immer wieder Forderungen laut, so beispielsweise im November 1991 von Mitgliedern der CDU/CSU-Bundestagsfraktion gegenüber dem Treuhand-Vizepräsidenten Hero Brahms, dass sowohl die Bundesregierung als auch die Treuhandanstalt bei der »Struktur-, Regional- und Industriepolitik« eine grundsätzlich »aktivere Rolle« einnehmen müsse, Brahms begegnete der Kritik mit dem Verweis auf »grundsätzliche Positionen der Marktwirtschaft« und »zeigte die Grenzen der Verantwortung der Treuhandanstalt auf«. Schließlich falle den Ländern die Zuständigkeit für Struktur- bzw. Regionalpolitik zu.¹⁷⁹ Besonders Bundesverkehrsminister Günther Krause, der sich auch im weiteren Verlauf der Werftenprivatisierungen immer wieder lautstark in die geführten Debatten einbrachte, äußerte Kritik am Kurs der Bundesregierung. Krause, der auch die Position des CDU-Landesvorsitzenden in Mecklenburg-Vorpommern innehatte, habe sich, so vermerkte es Henry Bren d'Amour in seiner Funktion als Ansprechpartner des für die Parlamentarier im April 1991 eingerichteten Büros Bonn der Treuhandanstalt,¹⁸⁰ bei der hitzigen

179 BArch Berlin, B 412/3736, Bl. 60–64, hier Bl. 62, Bericht von Henry Bren d'Amour, Büro Bonn der THA, über das Treffen der Kommission »Aufschwung Ost« der CDU/CSU-Bundestagsfraktion mit THA-Vizepräsident Brahms auf Einladung von Grünewald, BMF, am 11.11.1991 in Bonn, vom 13.11.1991.

180 Vgl. Malycha: Hoffnungsträger, S. 333.

Diskussion »als engagierter Wortführer hinsichtlich der Erhaltung großer Industriestrukturen«, auch in Bezug auf den ostdeutschen Schiffbau, gezeigt:

»Sein Grundtenor war, daß, wenn man schon nicht die Lufthansa und die Bundesbahn privatisiere, auch nicht Unternehmen wie ELBO-Bau, Deutsche Waggonbau und DMS privatisieren müsse. Diese Unternehmen hätten nach seinen Informationen konkrete Zukunftschancen. Als ehemaliger Mitarbeiter der ELBO könne er dies bei dieser Firma sogar höchstpersönlich einschätzen, bei der DMS habe ihm dies der Vorstand glaubhaft gemacht und bei der Waggonbau sei dies aufgrund des großen Rußland-Auftrags offenkundig.«¹⁸¹

Seine Aussagen begründend verwies Krause darauf, dass es der Kreditanstalt für Wiederaufbau möglich sei – so habe es das Bundesfinanzministerium mit der KfW abgesprochen – zehn solcher »Industrieperlen« aus dem Treuhandbestand zu übernehmen. Dem Bericht zufolge habe Brahms daraufhin widersprochen und angemerkt, dass die Marktwirtschaft nun einmal anders funktioniere. Zusammenfassend bewertete Henry Bren d'Amour die Diskussion mit den Worten: »Da BM Krause sich nicht zum ersten Mal sehr kritisch mit der Arbeit der THA auseinandersetzte, könnte es sein, daß er damit zusätzlich auch ein anderes politisches Ziel verfolgt. Denkbar ist, daß er als wortstarker Sprecher, der die gegenwärtige Stimmungslage vieler Bürger der neuen Länder trifft, versucht, sich eine Hausmacht unter den Abgeordneten aus den neuen Ländern aufzubauen.«¹⁸² Bren d'Amour zog das Fazit: »Wenn überhaupt, würde sich deshalb empfehlen, ein solches Instrument [Etablierung von »Industrieperlen«] nur auf eine eng begrenzte, regional ausgewogene Anzahl von Unternehmen zu erstrecken.«¹⁸³ Auch hatte Birgit Breuel, mittlerweile Präsidentin der Treuhandanstalt, gegenüber der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* (FAZ) am 4. November 1991 zurückhaltend verlauten

181 Ebd., Bl. 63.

182 Ebd.

183 Ebd., Bl. 64.

lassen, dass es denkbar wäre, rentabel arbeitende Unternehmen »in die Obhut einer staatlichen Industrieholding« zu überführen.¹⁸⁴

In den Debatten darum, in welchem Maße die Treuhandanstalt auch für strukturpolitische Fragen Verantwortung übernehmen sollte, wurde im Verlauf des Jahres 1991 deutlich, dass es keine klare, von Anfang an einheitliche Vorgehensweise geben konnte – dem Umstand geschuldet, dass die wirtschaftspolitischen Ansichten der Akteure stark divergierten. Abgesehen davon, dass einzelne Politiker versuchten, die Situation für ihre eigenen politischen Ambitionen zu instrumentalisieren, zeigte die Diskussion über die Zukunft der Schiffbauunternehmen, wie der Handlungs- und Verantwortungsrahmen, in dem sich die Treuhandanstalt im Laufe der Transformation zu bewegen hatte, keineswegs starr war; es handelte sich vielmehr um einen dynamischen Aushandlungsprozess zwischen den beteiligten Personen und Institutionen.

Zur Frage nach dem Voranschreiten des Transformationsprozesses führte die *Süddeutsche Zeitung* im März 1991 ein Gespräch mit THA-Vorstandsmitglied Klaus-Peter Wild,¹⁸⁵ in dessen Geschäftsverantwortung unter anderem der gesamte ehemalige DDR-Schiffbau lag und dessen Rolle im Privatisierungsgeschehen um die Werften noch zu erörtern sein wird. Um die schwelende Krisensituation an der Küste wissend, bezeich-

184 Zit. nach BArch Berlin, B 412/3736, Bl. 276–278, hier Bl. 277, Vermerk von Direktor Beziehungen (THA), betr.: Papier der Treuhandanstalt zur künftigen Industriestruktur in den neuen Bundesländern, vom 13.11.1991; ähnliche Diskussionen lassen sich in weiteren Quellen finden, wie beispielsweise in den Protokollen des Wirtschaftsausschusses des Deutschen Bundestages, wo die Treuhandanstalt von Ausschussmitgliedern dafür kritisiert wurde, keine strukturpolitischen Überlegungen in ihre Privatisierungsentscheidungen einzubeziehen, vgl. Parlamentsarchiv (künftig: PA-DBT), 3108-1 Nr. 9, unfol., Protokoll der 2. Sitzung des Ausschusses für Wirtschaft, 9. Ausschuss, 12. Wahlperiode, 20.2.1991, S. 11–14.

185 Nachdem der Schiffbau bis Ende 1990 zunächst der Abteilung Schwermaschinenbau zugeordnet worden war, gehörte er nach der neuen Organisationsstruktur der Treuhandanstalt seit Beginn 1991 jedoch dem Branchendirektorat Küstenindustrie an, vgl. BArch Berlin, B 412/8344, unfol., Organisationsstruktur vom 9.1.1991; grundsätzlich zu den personellen Zuständigkeiten und den Organisationsstrukturen der THA und deren Veränderungen vgl. Malycha: Hoffnungsträger.

nete die Zeitung die ostdeutschen Werften als eine von Wilds »größten Sorgenkindern«, war doch die Frage nach ihrer Umstrukturierung von höchster Dringlichkeit. Zu groß sei der Anteil der Beschäftigten in den Schiffbaubetrieben der DMS an den Industriebeschäftigten in Mecklenburg-Vorpommern, um »einfach zu[zu]machen«, so unrentabel die bisherige Produktion mit ihren unterdeckten Schiffbauaufträgen auch gewesen sein mochte. Dennoch, so die *Süddeutsche Zeitung*: »Wild verhehlt nicht: Einige Werft-Standorte müssen in Frage gestellt werden«, auch wenn sich nach Wilds Aussage »[d]ie Verringerung des Personalbestandes dieses ganzen ehemaligen Kombinats [...] aber im durchschnittlichen Rahmen halten« werde.¹⁸⁶ Auch betonte Wild, der zuvor Leiter der Industrieabteilung im Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft und Verkehr gewesen war und in dieser Funktion unter anderem an der Sanierung der Maxhütte beteiligt gewesen war und der als einer von wenigen von 1990 bis zur Auflösung der Treuhandanstalt 1994 Mitglied der Vorstandes war,¹⁸⁷ die wichtigste Aufgabe bleibe die Privatisierung. Die neuesten Grundsätze zur Zusammenarbeit zwischen Bund, Ländern und der Treuhandanstalt hätten daran nichts geändert.¹⁸⁸ Ebenso beteuerte Wild auch vor Journalisten aus Westdeutschland, welche im April 1991 die Werften an der Ostseeküste besuchten, dass die Betriebe durchaus bald privatisiert werden könnten. Birgit Breuel beschrieb diesen Besuch in ihrem Erfahrungsbericht *Treuhand intern* sehr bildlich:

»Klaus-Peter Wild [...] hat später beim Mittagessen in Rostock seine liebe Mühe, den Besuchern zu erklären, daß sich möglicherweise doch ein Käufer finden wird. ›Wahrscheinlich Antiquitätensammler‹, mokiert sich jemand leise. Wild überhört es. Eine halbe Milliarde DM werde

186 SZ-Gespräch mit Treuhandvorstand Klaus-Peter Wild: Sanierungsfähiges soll wettbewerbsfähig werden. Doch Privatisierung bleibt Hauptaufgabe, in: *Süddeutsche Zeitung* vom 21.3.1991.

187 Vgl. ebd. sowie Breuel: *Treuhand intern*, S. 241, und Malycha: *Hoffnungsträger*, S. 199 u. S. 203.

188 SZ-Gespräch mit Treuhandvorstand Klaus-Peter Wild, in: *Süddeutsche Zeitung* vom 21.3.1991.

nunmehr von der Treuhand in die Sanierung der Deutschen Maschinen- und Schiffbau AG (DMS) gesteckt, erläutert er mit strenger Miene, und in dreieinhalb Jahren sei das Unternehmen über den Berg.«¹⁸⁹

Neben den Hoffnungen auf baldige Privatisierungen ging es trotzdem und nicht zuletzt um die Frage, welche Leitidee von Transformation dem weiteren Vorgehen zugrunde gelegt werden sollte. Darüber gingen die Meinungen der verschiedenen Akteure teilweise erheblich auseinander. Zwar war man sich dahingehend einig, dass der Beschäftigtenabbau möglichst »sozial verträglich« gestaltet werden sollte; sobald die Fragestellungen konkreter wurden, wurden jedoch sehr unterschiedliche Ansichten vertreten. In zahlreichen Besprechungen wurden Vertreter der Treuhandanstalt nicht müde, zu betonen, dass ihr gesetzlicher Auftrag auf Privatisierung zielte, während beispielsweise Vertreter des Deutschen Bundestages wiederholt forderten, dass die notwendige Strukturpolitik bei der ganzen Transformation nicht unter den Tisch fallen dürfe.

Kompetenzkonflikt(e)

Ob das bereits thematisierte »Krackow-Konzept« von Juni 1991 angenommen bzw. umgesetzt werden würde, hing nicht zuletzt von einer vornehmlich politischen oder einer betriebswirtschaftlichen Zielstellung für die weitere Entwicklung der Restrukturierung ab:

»Die DMS AG hat sich zusammen mit ihrem am 16. November 1990 zum ersten Mai zusammengetretenen Aufsichtsrat zum Ziel gesetzt, einen ernstzunehmenden Schiffbau in Mecklenburg-Vorpommern zu erhalten, d. h. einen solchen, der nicht nur verlängerte Werkbank westdeutscher Unternehmen ist. Das Ziel ist allerdings relativ unbestimmt und zwar nicht nur in quantitativer Hinsicht. Denn die Erhaltung eines ernstzunehmenden Schiffbaues bedeutet noch nicht, daß dieser zur

189 Breuel: Treuhand intern, S. 241.

DMS gehören muß. Wenn sich ein anderer Konzern im Schiffbau M/V's engagiert, könnte dadurch das Ziel u.U. ebenso gut oder sogar noch besser erreicht werden. Dennoch liegt hier ein entscheidender Unterschied. Im einen Fall handelt es sich um eine politische Zielsetzung, im anderen um eine unternehmerische. Die Aufgabe der THA ist es, ihre Unternehmen zu privatisieren, d. h. zu verkaufen, sei es vor oder nach Sanierung, und sich dadurch letztlich überflüssig zu machen.«¹⁹⁰

Und obwohl die Treuhandanstalt zunächst das DMS-Konzept von Juni 1991 unterstützen wollte, entbrannte ein grundlegender Konflikt um Zuständigkeiten an der Frage nach der Umstrukturierung der ehemaligen DDR-Schiffbauindustrie. Auf der einen Seite stand das Selbstverständnis der DMS als eigenständiger Akteurin. Über dieses findet sich Aufschluss im Konzept selbst, wonach es »entscheidend [sei], ob sie eine unternehmerisch tätige Holding ist, also ein Unternehmen, das lediglich juristisch gegliedert ist, oder eine »kleine Treuhandanstalt«¹⁹¹. Darüber hinaus habe auch die Treuhandanstalt »auf die ausdrückliche Frage des Vorstandes der DMS AG [...] bestätigt, daß eine echte Konzernleitung durch die DMS AG gewollte sei«, wie aus einem Schreiben vom 10. April 1991 hervorgehe.¹⁹² Gleichzeitig heißt es hier aber auch: »Wenn das Vorhandensein einer Konzernstruktur dem Privatisierungsauftrag der THA im Wege steht, stellt sich die Frage nach der Auflösung des Konzerns.«¹⁹³ Die Mitglieder des Vorstand der DMS definierten ihren Kompetenzbereich somit derart, dass die DMS als Holding fungierte, die ihre Interessen und die ihrer Töchter sowohl gegenüber der Treuhandanstalt als auch gegenüber der Landes- und Bundesregierung sowie den Arbeitnehmervereinigungen vertrat. Im Einzelnen gehörte nach diesem Verständnis zu den Aufgaben der Holding, Konzepte für die Sanierung bzw. Umstrukturierung der einzelnen Unternehmen zu entwickeln, die unter Inanspruchnahme der ver-

190 StAB, 7,2121/1-1020, unfol., Unternehmenskonzept der DMS AG für den Zeitraum 1991–1995, vorgelegt von der Deutschen Maschinen- und Schiffbau AG vom 14.6.1991, S. 5.

191 Ebd.

192 Ebd.

193 Ebd., S. 7.

fügbaren Subventionen neue Märkte erschließen sollten. Auf diese Weise sollte letzten Endes die Wettbewerbsfähigkeit sichergestellt werden.¹⁹⁴

Dass die Geschäftsführung der DMS davon ausging, die Interessen des Konzerns auch gegenüber der Treuhandanstalt vertreten zu müssen, ist schon deshalb paradox, weil die Treuhandanstalt gleichzeitig die Eigentümerin der Holding selbst war. Hier sind erneut die Ambivalenzen zu erkennen, die auch im Ringen um Transformationsvorstellungen deutlich wurden, ging es doch um nichts Geringeres als die Art und Weise, *wie* die Umgestaltung vonstattengehen sollte. Insbesondere seit Mitte des Jahres 1991 traten die Differenzen zwischen der Treuhandanstalt und dem DMS-Vorstand offen zutage und Konflikte wurden teilweise öffentlich ausge tragen. Hatte Krackow mit seinem Unternehmenskonzept die Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG zunächst als Gesamtgebilde sanieren wollen, um auf diese Weise die Werften und deren Zulieferbetriebe erst anschließend zu verkaufen, entwickelte die Treuhandanstalt ihrerseits Pläne, die dem Unternehmenskonzept entgegenstanden. Als »Alternative IV« bezeichnet, hatte der Leitungsausschuss als Reaktion auf das Junikonzept die Empfehlung gegeben, die Neubaukapazitäten der Werften noch weiter auf 243 000 (statt 321 000) CGT sowie die Belegschaft auf 11 500 (statt 14 400) Beschäftigte zu reduzieren.¹⁹⁵ Die Volkswerft in Stralsund sollte im selben Zuge aufgrund der geringeren Kapazitäten künftig hauptsächlich als Reparaturwerft fungieren. Darüber hinaus sollte eine sogenannte Frachtschiffbaugesellschaft gegründet werden, bestehend aus der erst kürzlich fusionierten Neptun-Warnow-Werft, der Mathias-Thesen-Werft und dem Dieselmotorenwerk. Die Frachtschiffbaugesellschaft sollte auf diese Weise bereits zeitnah aus der DMS herausgelöst und privatisiert werden.¹⁹⁶

194 Vgl. Begemann/Rupprecht: Umstrukturierung, S. 152.

195 BArch Berlin, B 412/22402, unfol., Stellungnahme des Leitungsausschusses vom 8.8.1991 zum Unternehmenskonzept für den Zeitraum 1991–1995 (Feinkonzept), S. 7.

196 Ebd., S. 8.

Während die FAZ am 23. August 1991 berichtete, dass der Vorstand der Treuhandanstalt und die Geschäftsführung der DMS sich über das neue, abgeänderte Werftkonzept einig seien,¹⁹⁷ ließ der DMS-Vorstand tags darauf über die Presse wissen, dass »kein Einvernehmen« über das Treuhandkonzept bestehe.¹⁹⁸ Die FAZ schrieb weiter:

»Die Treuhand-Experten glauben, daß das geänderte Konzept die Privatisierungschancen der ostdeutschen Werften wesentlich verbessert und den Finanzierungsbedarf durch die Treuhand spürbar verringert. So würden sie die von 1991 bis 1995 aufgelaufenen Verluste um weitere 220 Millionen DM auf rund 1,2 Milliarden DM und den für diesen Zeitraum vorgesehenen Investitionsbedarf [um] 280 [...] Millionen DM vermindern. Der für 1995 nach dieser Modellrechnung geplante operative Gewinn werde gegenüber der Ursprungplanung mit 92 Millionen DM für den Gesamtkonzern um 56 Millionen DM höher ausfallen.«¹⁹⁹

Das *Hamburger Abendblatt* ließ wiederum verlauten, der DMS-Vorstand habe den »Vorstellungen der Treuhand [...] »nicht nur energisch widersprochen, sondern auch eine erbetene Durchrechnung abgelehnt und die Unhaltbarkeit dieser Alternative dargelegt.«²⁰⁰ Ganz entgegen der Meinung der Treuhandanstalt bezeichneten die Verantwortlichen der Deutschen Maschinen- und Schiffbau AG die Vorschläge des Leitungsausschusses gar als »amateurhaft« und erklärten, dass mit dem neuen Treuhandkonzept das Fortbestehen der Werften in Mecklenburg-Vor-

197 Der ostdeutsche Schiffbau soll jetzt stärker schrumpfen. Das Werftkonzept der Treuhandanstalt/»Sanieren ist billiger als stilllegen«/Bessere Chancen zur Privatisierung erwartet, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 23.8.1991.

198 DMS-Vorstand kontra Treuhandanstalt: Sanierung oder Verkauf? Krach um die Ost-Werften, in: Hamburger Abendblatt vom 24./25.8.1991; vgl. auch »Kein Einvernehmen über Treuhandkonzept«. Kritik aus der Maschinen- und Schiffbau AG/Vulkan: Verhandlungen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 26.8.1991.

199 Der ostdeutsche Schiffbau soll jetzt stärker schrumpfen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 23.8.1991. Die zitierten Zahlen finden sich auch in: BArch Berlin, B 412/22402, unfol., Alternativrechnungen (Fortsetzung), Stellungnahme des Leitungsausschusses vom 8.8.1991 zum Unternehmenskonzept für den Zeitraum 1991–1995 (Feinkonzept vom 14.6.1991 der DMS), S. 8.

200 DMS-Vorstand kontra Treuhandanstalt, in: Hamburger Abendblatt vom 24./25.8.1991.

pommern stark gefährdet sei.²⁰¹ Der DMS-Aufsichtsratsvorsitzende van Hooven bekannte hierzu: »Ob dies ein Konzept ist, mit dem die DMS leben kann, ist fraglich.«²⁰² Auch die SPD-Fraktion des Schweriner Landtags äußerte erhebliche Zweifel daran, dass der Schiffbaustandort an der Ostsee mit einer weiteren Reduzierung der Kapazitäten, wie im »Plan IV« der Treuhandanstalt vorgesehen, überhaupt noch zukunftsfähig sei. Deshalb forderte sie von Ministerpräsident Gomolka, er möge sich zur Wahrung der Interessen des Landes dafür einsetzen, dass die Treuhandanstalt von ihren Plänen Abstand nehme.²⁰³

In dem umfangreichen Diensttagebuch über seine Zeit bei der Treuhandanstalt thematisierte auch Vorstand Klaus Schucht – zwar in erster Linie zuständig für die Privatisierungen der ostdeutschen Chemie, im Rahmen der Vorstandssitzungen aber auch über andere große Privatisierungsfälle informiert – aus seiner subjektiven Perspektive die diffizile Lage bei der Umstrukturierung des ehemaligen Kombinats Schiffbau und die Arbeit der Treuhandanstalt generell und in diesem speziellen Fall. In den Aufzeichnungen vom 28. August 1991 monierte er den Hergang der Auseinandersetzung zwischen der DMS-Führung und der Treuhandanstalt bzw. deren Verantwortlichen Wild. Dieser hatte der FAZ gegenüber das neue Treuhandkonzept für die Werften erläutert,²⁰⁴ woraufhin sich Krackow und van Hooven wenige Tage später ebenfalls in der FAZ nachdrücklich von diesem distanzierten und auf diese Weise einen zunächst internen Konflikt im Umstrukturierungsprozess der Werften an die Öffentlichkeit trugen. Schucht fand, dies werfe zwar auf beide Seiten ein schlechtes Licht, setze aber vor allem Wild unter Zugzwang. Daher kam er zu folgendem Schluss:

201 Ebd.

202 »Kein Einvernehmen über Treuhandkonzept«, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 26.8.1991.

203 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, 1. Wahlperiode, Plenarprotokoll der 30. Sitzung am 11.9.1991, zum Dringlichkeitsantrag der Fraktion der SPD: Erhalt der Werftstandorte – Drucksache 1/733, Redebeitrag von Harald Ringstorff (SPD), S. 1269.

204 Der ostdeutsche Schiffbau soll jetzt stärker schrumpfen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 23.8.1991.

»Eigentlich müßte Wild jetzt dafür sorgen, daß Krackow und van Hoo-ven ihre Ämter aufgeben. Das wird aber gar nicht so leicht sein, denn die beiden haben natürlich einen wesentlich bekannteren Namen als Wild selbst, der, bis er zu uns kam, als Beamter in Bayern gewirkt hat und auf keine industrielle Erfahrung in dem Umfang zurückgreifen kann, wie sie van Hooven und Krackow zweifellos besitzen.«²⁰⁵

Dass Schucht mit dieser Einschätzung nicht ganz richtig lag, lässt nicht nur die Kontinuität von Wilds THA-Vorstandstätigkeit in der ansonsten von hohem personellen Wandel geprägten Behörde vermuten, sondern darauf deutet auch Michael Christian Ensser in seiner Arbeit über die Privatisierungen der »Sensiblen Branchen« Stahl und Schiffbau hin. Er ist der Meinung, dass zumindest Rohwedder von Wilds Kompetenzen wegen dessen Rolle bei der Sanierung der bayerischen Maxhütte überzeugt gewesen sein muss:

»Als Koordinator der Aktivitäten der Staatsregierung für eine Lösung des in den 80er Jahren in Konkurs gegangenen Stahlunternehmens Maxhütte im oberpfälzischen Sulzbach-Rosenberg war er dem späteren Treuhandpräsidenten Detlev Rohwedder in Erinnerung, der seinerzeit an der Spitze des Dortmunder Hoesch-Konzerns stand. Entgegen mehrfach geäußelter Spekulationen, mit Wild habe die CSU ihren »Proporzmann« in der Treuhandanstalt untergebracht, ist die Berufung des parteilosen Spitzenbeamten zweifellos allein auf Rohwedders Vertrauen in dessen Fähigkeiten zu sehen, im sensiblen Grenzbereich zwischen Wirtschaft und Politik mit Geschick zu agieren.«²⁰⁶

In der Kernfrage »sanieren oder privatisieren« gab es im Verlauf des Jahres 1991 aufgrund mangelnder einheitlicher Rahmenbedingungen bzw. Zielsetzungen keine Annäherung der einzelnen Institutionen an ein einheitliches Vorgehen. Die Gründe dafür liegen nicht zuletzt in der fehlenden Festlegung der Kompetenzen, ein Umstand, der einhergehend mit den personellen Strukturen zu Positions- und Profilierungskämpfen führte.

205 BArch Koblenz, N 1585/13, Klaus Schucht, Tagebucheintrag vom 28.8.1991, S. 231.

206 Ensser: Sensible Branchen, S. 133.

3. Hoffnungsträger Bremer Vulkan? Privatisierungsverhandlungen über die sogenannten DMS-Kernbetriebe

Gegenwind

Sowohl gegen die Konzepte der Treuhandanstalt als auch gegen die des DMS-Vorstandes zur Umstrukturierung der Branche formierte sich schnell erheblicher Widerstand. Insbesondere die westdeutschen Werften fürchteten zunehmend einen staatlich gestützten Schiffbaukonzern an der Ostsee und versuchten dies zu verhindern, da sie darin eine erhebliche Verschärfung ihrer eigenen Wettbewerbssituation befürchteten. So ließ ein Hamburger Schiffbauer gegenüber dem *Spiegel* verlauten: »Wir können und werden nicht zulassen, daß im Osten ein staatlicher Schiffbaukonzern entsteht, der seine Kunden hochsubventioniert in unseren westlichen Märkten sucht.« Das Kampfwort gegen die DMS lautet ›Staats-Koloß‹.²⁰⁷

Gegen eine solche staatliche Schiffbauholding an der Ostseeküste hatten fünf der Großwerften der alten Bundesrepublik bereits im Januar 1991 in einem Thesenpapier Stellung bezogen. Die darin genannten Vorstellungen zur »Restrukturierung und Sanierung der in der DMS zusammengefassten Werften und meeres-technischen Unternehmen« hatten gemeinsam Blohm + Voss, Brand Werft, HDW, Meyer Werft und die Thyssen Nordseewerke formuliert. Neben der Forderung, den Umstrukturierungsprozess der DMS zu beschleunigen, befürwortete man eine rasche Überführung der Betriebe in Privateigentum.²⁰⁸ Die Vorschläge beinhalteten die Beteiligung westdeutscher Werftbetriebe; darüber hinaus

207 Zit. nach Breuel: Treuhand intern, S. 242; vgl. auch Jürgen Dobert: Staatskoloß oder Privatisierung, in: Hamburger Abendblatt vom 15.6.1991.

208 StAB, 7,2121/1-1017, unfol., Thesen zur Restrukturierung und Sanierung der in der DMS zusammengefassten Werften und meeres-technischen Unternehmen von Blohm + Voss (Hamburg), Brand Werft (Oldenburg), HDW (Kiel), Meyer (Papenburg), Thyssen Nordseewerke (Emden) vom 21.1.1991.

sollten sogar auf europäischer Ebene neue Partner gewonnen werden.²⁰⁹ Allerdings konnte der Vorstoß der fünf Werften, auch als »Anti-Vulkan-Papier« bezeichnet,²¹⁰ als ein Versuch gewertet werden, eine drohende Monopolstellung des Bremer Vulkan, der sich mit der frühen Kooperationsvereinbarung mit der DMS eine vorteilhafte Ausgangsposition verschafft hatte, einzudämmen. Dagegen betonte der BV-Vorstandsvorsitzende Hennemann später, dass der Bremer Konzern sich in der ersten Hälfte des Jahres 1991 bewusst zurückgehalten habe, »während es hier in der DMS zu einer eigenständigen Meinungsbildung gekommen ist«, jedoch habe sich niemand der westdeutschen Konkurrenten an den ostdeutschen Schiffbaubetrieben interessiert gezeigt. Erst auf Anfrage der Treuhandanstalt habe man im August 1991 Gespräche aufgenommen.²¹¹

Die Besorgnis der Konkurrenz fußte darauf, dass der Bremer Vulkan seit einiger Zeit eine Expansionsstrategie verfolgte. So war er bereits nach der Schließung der anderen Bremer Großwerft AG Weser im Jahr 1983 mit der Lloyd Werft und Schichau Seebeck fusioniert und nur knapp dem Konkurs entgangen sowie gleichzeitig durch weitere Zusammenschlüsse und Unternehmenskäufe zum zweitgrößten Schiffbauer Europas avanciert. Seither verfolgte der Konzern, traditionell durch finanzielle Stützungen, Bürgschaften und personelle Verbindungen stark verflochten mit dem Land Bremen, das Ziel, einen modernen maritimen Technologiekonzern aufzubauen. Diesen Prozess beobachteten die anderen westdeutschen Schiffbauunternehmen mit Sorge.²¹² Die Konkurrenzsituation

209 Vgl. ebd., S. 13.

210 Vgl. Ensser: *Sensible Branchen*, S. 150; zur Kooperationsvereinbarung vgl. auch Kapitel I.2 der vorliegenden Arbeit.

211 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1558, Bl. 2035 f., Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Friedrich Hennemann am 6.3.1992 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 12 f. des Protokolls.

212 Zur Thematik der Verflechtung von Bremer Vulkan und Bremer Senat vgl. Kappel: *Bremer Schiffbau*, S. 235; vgl. auch Bogun/Hildebrandt: *Arbeitsschutz und Umweltschutz*, S. 3–9; sowie Ensser: *Sensible Branchen*, S. 103. Zur Unternehmensstrategie bzw. Expansionsstrategie und den personellen Verquickungen vgl. auch LHAS,

zwischen dem Bremer Vulkan und den anderen westdeutschen Werften wurde in einer Publikation im *Deutschen Schifffahrtsarchiv* über die Neptunwerft von 1993 wie folgt beschrieben: »[D]er Bremer Vulkan in seinem kometenhaften Aufstieg aus den Trümmern der Bremer Werftlandschaft ist ohnehin ihr liebster Feind. Umgekehrt sieht man das auch so.«²¹³ Auch hier zeigt sich, wie die vielschichtigen Konkurrenzkonstellationen innerhalb der nordwestdeutschen Schiffbaubranche in die Privatisierungsdiskurse hineinreichten und zu einer erheblichen Verkomplizierung des Transformationsprozesses in Mecklenburg-Vorpommern beitrugen.

Die von verschiedenen Seiten laut werdenden Bedenken bezogen sich insbesondere auf die Personalie Norbert Henke, der sich als Vorsitzender des Verbandes für Meerestechnik maßgeblich für eine Kooperation mit dem (Noch-)DDR-Schiffbau eingesetzt hatte. Es wurde befürchtet, es bestehe aufgrund seines gegenwärtigen Aufsichtsratsmandats beim Bremer Vulkan sowie seiner ehemaligen Position als dessen Vorstandsvorsitzender und seiner Aufsichtsratsmitgliedschaft in der DMS ein Interessenskonflikt. Während eine Befangenheit Henkes auch in einschlägiger Literatur vermutet wird,²¹⁴ ist aus den archivalischen Quellen hingegen nur herauszulesen, dass Henke nicht zuletzt wegen seiner Berater Tätigkeit für die Treuhandanstalt auch nach seinem Ausscheiden aus dem DMS-Aufsichtsrat Ende Oktober 1991 als vorbeugende Maßnahme gegen den Vorwurf des Interessenskonflikts im Sommer 1992 sein Amt als Aufsichtsratsmitglied beim Bremer Vulkan auf nachdrückliches Anraten der anderen Aufsichtsratsmitglieder niederlegte.²¹⁵ Ferner habe der Vorsit-

8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1546, unfol., Gutachten für den PUA des Hamburgischen Weltwirtschaftsarchivs (HWWA) von Dezember 1991, v. a. S. 6–9.

213 Hückstädt: Neptun, S. 297.

214 Vgl. Ensser: *Sensible Branchen*, S. 100.

215 StAB, 7,2121/1-863, unfol., Schreiben Norbert Henke an den AR-Vorsitzenden des BV, Wilhelm Scheider, vom 10.6.1992; zur Berufung Henkes in den Aufsichtsrat der DMS vgl. StAB, 7,2121/1-588, unfol., Schreiben Henke an van Hooven, betr. DDR, vom 24.9.1990: »Im Ergebnis sind sowohl Herr Scheider [in seiner Eigenschaft als Vorsitzender des Aufsichtsrates der BV AG] als auch ich der Meinung, daß Interessenskonflikte zur Zeit nicht erkennbar sind.«

zende des Aufsichtsrats des Bremer Vulkan, Wilhelm Scheider, bereits im September 1990 gegenüber Norbert Henke darauf hingewiesen, dass es sich bei der Benennung des Kooperationsvertrages seiner Meinung nach um eine unglückliche Bezeichnung handle, die Missverständnisse hervorrufe: »[D]ie Bezeichnung ›Kooperationsvertrag‹ [ist] zumindest stark überzeichnet. Konkret [ist] nicht mehr und nicht weniger verabredet als die Einsetzung von Arbeits- bzw. Untersuchungsgruppen mit dem Ziel, Kooperationsmöglichkeiten und Synergieeffekte herauszufinden.«²¹⁶ Darüber hinaus sei man, so habe Scheider im Sommer 1990 verlauten lassen, sogar bereit, »den hierfür erforderlichen Aufwand [...] als ›politischen‹ Beitrag der BV-Gruppe zu akzeptieren und zu spendieren, auch auf die Gefahr hin, daß die zu erarbeitenden Untersuchungsergebnisse keine wirtschaftlichen Vorteile erbringen würden.«²¹⁷ Schließlich sei es »selbstverständliche Pflicht, daß eine im Rahmen der Schiffbauindustrie bedeutende Firmengruppe ihr Know-how und ihre Managementmöglichkeiten in einer solchen Sondersituation zur Verfügung stelle«.²¹⁸

Obwohl die Bremer Vulkan-Verantwortlichen versuchten, die Inhalte zu relativieren, fassten die weiteren Akteure, nicht zuletzt die westdeutsche Konkurrenz des Bremer Vulkan, den Kooperationsvertrag als Bedrohung auf, und es verbreiteten sich rasch Spekulationen darüber, was er bezwecken sollte. Noch 1991 waren viele der Meinung, bei der Kooperationsvereinbarung habe es sich um eine Art »Knebelvertrag« für die DMS gehandelt, was die beiden vertragsschließenden Parteien stets bestritten.²¹⁹ Offenbar war auch die Landesregierung in Schwerin über diese frühen Vereinbarungen unzureichend informiert, wie entsprechende Aussagen von Alfred Gomolka und Conrad-Michael Lehment vor dem Parlamentarischen Untersuchungsausschuss zeigen. Gomolka, der sogar selbst im DMS-Aufsichtsrat saß, sagte demnach aus, dass er

216 BArch Berlin, B 412/41094, Bl. 105–107, hier Bl. 106, Schreiben Norbert Henke an Eckart van Hooven (von der Decken zur Kenntnis), betr. DDR und DMS, vom 24.9.1990.

217 Ebd.

218 Ebd.

219 Zur Diskussion um den Kooperationsvertrag vgl. Kapitel I dieser Arbeit.

keine Kenntnis über den Inhalt des Kooperationsvertrags habe, da dieser »nach seiner Erinnerung« nicht Gegenstand einer Aufsichtsratssitzung gewesen war.²²⁰ Lehment sagte zur selben Frage aus, dass er »persönlich« den Vertrag nicht im Detail kenne, ihm aber bekannt sei, dass der Bremer Vulkan »dort Klauseln verankert« habe, über welche die Landesregierung nicht »glücklich« gewesen sei, da sie »die Mitarbeit anderer Werften« erschwerten.²²¹ Auch die Kreditanstalt für Wiederaufbau hatte in ihrem Bericht zur Situation der Schiffbauindustrie in Mecklenburg-Vorpommern von Dezember 1990 festgehalten, der Kooperationsvertrag, der auch die Möglichkeit der Übernahme durch den Bremer Vulkan beinhaltete, bedürfe »ordnungspolitisch einer sorgfältigen Überprüfung«.²²² Diesen Einschätzungen entgegen stand das Ergebnis eines Gutachtens des Hamburgischen Weltwirtschaftsarchivs (HWWA), demzufolge solche Kooperationsverträge in der Branche durchaus Usus waren und keine nennenswerten Nachteile eines einzelnen Vertragspartners zu erkennen seien. Üblich sei es demnach auch gewesen, »daß im Rahmen dieser Kooperationen ein beteiligtes Unternehmen die Systemführerschaft übernimmt«. Grundlage für die Kooperationen seien nicht nur die Verträge, sondern auch personelle Verbindungen, die »üblicherweise keiner Publizitätspflicht« unterliegen und es demnach im Ermessen der beteiligten Unternehmen liege, ob man sie öffentlich mache.²²³

Die Treuhandanstalt hatte der Kooperationsvereinbarung von August 1990 zwar bereits zugestimmt, dennoch befürchtete der Bremer Vulkan Gegenwind von der Privatisierungsbehörde. Begründet wurde diese Ein-

220 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1557, Bl. 422, Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Alfred Gomolka am 10.10.1991 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 8 des Protokolls.

221 Ebd., Bl. 402 bzw. S. 5 des Protokolls.

222 LHAS, 8.51-1 Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 3391, unfol., Bericht zur Situation der Schiffbauindustrie in Mecklenburg-Vorpommern der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), Dezember 1990, S. 35.

223 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1546, unfol., Gutachten für den PUA des Hamburgischen Weltwirtschaftsarchivs (HWWA) von Dezember 1991, S. 15.

schätzung mit der Einsetzung von Eckart van Hooven in den Aufsichtsrat der DMS, da mit seiner Person jemand den Vorsitz übernommen habe, der nach Kenntnis des Bremer Vulkan »sowohl aus genereller Antipathie gegen Bremen als auch wegen Vorbehalten gegen den BV wegen dessen ungeklärter Eignerstruktur Bedenken gegen die Kooperationsvereinbarung heg[e] und von deren Aufhebung [er] die Übernahme des Aufsichtsratsvorsitzes bei der DMS abhängig [gemacht habe]«. ²²⁴

Tatsächlich wurde der Kooperationsvertrag dann Ende 1990 bzw. Anfang 1991 ausgesetzt. Die Meinungen zu den Gründen dafür gingen weit auseinander. Der Vorstandsvorsitzende des Bremer Vulkan Hennemann beteuerte vor dem Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Schiffbau und Schifffahrt«, dass sein Unternehmender Meinung gewesen sei, das neue Management habe die Hilfestellung aus Bremen, als welche die Kooperationsvereinbarung gedacht gewesen sei, nicht weiter benötigt:

»Als Herr Dr. van Hooven und Herr Krackow die Leitung der DMS übernahmen, haben wir Ihnen gesagt, diese Kooperationsvereinbarung war für das relativ unerfahrene Management unter Leitung von Herrn Begemann gedacht. Nachdem ein erfahrener Mann wie Herr Krackow die Dinge in die Hand genommen hat, haben wir uns weitgehend zurückgezogen. Herr Krackow wird Ihnen das jederzeit bestätigen.« ²²⁵

Juergen Krackow hingegen schilderte seine Version der Geschichte folgendermaßen: Er sei darüber empört gewesen, dass der DMS aufgrund des Kooperationsvertrags wenig eigener Spielraum geblieben sei bzw. der Bremer Vulkan einen zu großen Einfluss auf die Angelegenheiten der DMS habe ausüben können:

224 StAB, 7,2121/1-1019, unfol., Vorlage für die BV-Aufsichtsratssitzung am 5.10.1990 vom 20.9.1990.

225 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1558, Bl. 2035 f., Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Friedrich Hennemann am 6.3.1992 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 12f. des Protokolls.

»Als ich zum ersten Mal nach Bonn fahren wollte, Sie können davon ausgehen, daß ich alle Bonner Dienststellen [...] bis rauf zum Bundeskanzleramt natürlich kenne, weil ich 12 Jahre Stahlstrukturierung gemacht habe, das sind immer dieselben Leute. Da wurde mir von einem Herrn Münzer, da bekam ich einen Anruf und der sagte, ich höre, sie wollen nach Bonn. Sie haben sich erstens einmal bei mir zu melden und zweitens werde ich das alles anmelden in Bonn. Ich werde Ihnen sagen, wen Sie besuchen dürfen und ich werde auch mitkommen. Da habe ich gesagt, wer sind Sie denn eigentlich? Und da hat er mir gesagt, er wäre das Bonner Büro von Bremer Vulkan und da ist mir allerdings dann rausgerutscht, da habe ich ihm gesagt, sagen Sie einmal, wie groß ist denn eigentlich der Schrank, vor den Sie gelaufen sind, das kommt doch überhaupt nicht in Frage. Und daraufhin wurde dann eine Vereinbarung getroffen, daß der Kooperationsvertrag ruht. Was daraus geworden ist, das weiß ich nicht, jedenfalls solange ich da war, hat der geruht.«²²⁶

In seiner zweiten Befragung wiederholte Hennemann daraufhin:

»Wissen Sie, es ist eine ganz persönliche Wertung von Herrn Krackow und ich kann nur noch mal wiederholen: Dieser Vertrag ist nicht mit Herrn Krackow gemacht worden, sondern mit Herrn Begemann und Herr Begemann hat einen ganz anderen Background und Herr Bege-
mann, wenn ich das vorsichtig ausdrücken darf, bedurfte der Beratung und zwar der qualifizierteren Beratung. Herr Dr. Krackow bedurfte dieser Beratung nicht. Das ist wohl der Unterschied in der Bewertung. Wir haben nie versucht, diesen Vertrag auf Herrn Krackow anzuwenden und das hat er Ihnen ja auch bestätigt.«²²⁷

Welche Gründe letzten Endes für die Aufkündigung der Vereinbarung ausschlaggebend waren, ist unerheblich für die Feststellung, dass einige

226 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1558, Bl. 2069, Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Jürgen Krackow am 18.6.1992 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, hier S. 16 des Protokolls.

227 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1558, Bl. 1288, Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Friedrich Hennemann am 25.6.1992 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 10 des Protokolls.

Akteure dem Bremer Vulkan als einem der Hauptinvestoren im ostdeutschen Schiffbau mehr als kritisch gegenüberstanden. Das Problematische daran war, dass nach der Idealvorstellung des DMS-Vorstandes eine Sanierung des Konzerns mit breiter Risikostreuung mithilfe der großen West-Werften durchgeführt werden sollte, der Bremer Vulkan sich jedoch als einziger wirklicher Interessent hervortat.

Privatisierungsbestrebungen

Während die Treuhandanstalt, die Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG, die Landes- bzw. die Bundespolitik sowie die Gewerk- und Belegschaften im Sommer 1991 noch über die Frage der Privatisierung stritten, wurde dieser Streit nicht zuletzt auch von der Presse lautstark begleitet, insbesondere in Bezug auf die Frage nach dem Schicksal der sogenannten Sowjetschiffe. Zeitgleich schritten die Gespräche der Treuhandanstalt bzw. der DMS mit potenziellen Investoren weiter voran. Wie aus einem Vermerk der DMS vom 5. Juli 1991 hervorgeht, hatte sich der Vorstand seit Beginn des Jahres 1991 und somit seit der Berufung Juergen Krackows zum DMS-Vorstandssprecher »intensiv um die Privatisierung des Konzerns bemüht«. ²²⁸ So war man zunächst davon ausgegangen, dass die westdeutschen Werftkonzerne Bremer Vulkan, Thyssen und Preussag/HDW bzw. Meyer (Papenburg) in die DMS einsteigen könnten. Aus Sicht der DMS waren zunächst folgende erfolgsversprechende Optionen angenommen worden: Zum einen ging man bei der DMS von einer Übernahme der Warnowwerft durch Thyssen aus, da Thyssen nicht nur frühzeitig eine Zusammenarbeit mit der Warnowwerft angestrebt hatte, sondern darüber hinaus eine »umfassende Modernisierung der Werft [...] bis in die Einzelheiten durchgeplant« hatte. Zum anderen hatte sich der

228 BArch Berlin, B 412/6073, unfol., Schreiben von der DMS AG, betr. Privatisierung der DMS, vom 5.7.1991, S. 1.

mittelständische Schiffbauer Meyer (Papenburg) an einer Kooperation mit der DMS interessiert gezeigt und hegte Pläne, in der Nähe von Stralsund eine neue Werft zu errichten. Darüber hinaus richtete der Bremer Vulkan sein Hauptaugenmerk auf die Übernahme der MTW in Wismar, um sie anschließend mit der Konzerntochter Flender-Werft in Lübeck zu fusionieren. Da auf diese Weise bereits Privatisierungslösungen für die großen Schiffbaustandorte gefunden wären, schien die Sache aus DMS-Sicht »rund zu werden.«²²⁹

Doch nachdem Thyssen eine Beteiligung an der Warnowwerft ausgeschlossen hatte, die Pläne zur Neugründung einer Werft auf Rügen von Meyer zum Politikum zu werden drohten und sich zudem die Frage nach der Verteilung der EG-quotierten Neubaukapazitäten aufdrängte, waren weitere Verhandlungen notwendig gewesen; vielleicht konnte es noch möglich sein, die DMS unter westdeutscher Beteiligung als Ganzes zu privatisieren, so die Hoffnung des DMS-Vorstands:

- a) Bremer Vulkan übernimmt MTW, Thyssen/Preussag übernehmen Neptun-Warnow-Werft und für Stralsund wird eine Lösung gemeinsam mit Meyer gefunden.
- b) Die DMS faßt, wie im Konzept vorgesehen, MTW und NWW zu einer Frachtschiffbau GmbH zusammen, die ihrerseits eine 40%ige Beteiligung an DMR übernimmt (60 % MAN). Bremer Vulkan, Thyssen und Preussag übernehmen allein oder zusammen mit DMS die Geschäftsanteile der neuen Gesellschaft.
- c) Bremer Vulkan, Thyssen und Preussag übernehmen ganz oder teilweise, jedenfalls aber mehrheitlich die Aktien der DMS AG. Dabei könnte über die Struktur des DMS Konzerns verhandelt werden, insbesondere über den nachhaltigen Umfang dieses Konzerns.«²³⁰

Dies wäre nach den Vorstellungen der DMS eine praktikable Lösung zur Umsetzung eines Werftenverbunds gewesen, wie er im Unternehmenskonzept von Juni 1991 entwickelt worden war.

229 Ebd., S. 1 f.

230 Ebd., S. 2 f.

In Vorbereitung auf ein Treffen mit Juergen Krackow in der Berliner Treuhandzentrale wurde Birgit Breuel darüber in Kenntnis gesetzt, dass es eine Möglichkeit gebe, den Bremer Vulkan auch innerhalb einer neu zu gründenden Frachtschiffbaugesellschaft an der Neptun-Warnow-Werft zu beteiligen. Einem Treuhand-internen Vermerk zufolge gab es »[e]ntsprechende zaghafte Signale aus Bremen«. ²³¹ Nichtsdestotrotz verfolgte Krackow das Ziel, sowohl Thyssen (Blohm + Voss) als auch Preussag (HDW) ins sprichwörtliche Boot zu holen. Um an dieser Variante weiterhin festhalten zu können, musste nach Ansicht der Treuhandanstalt folgendermaßen vorgegangen werden: »Nachdem [...] Thyssen seine Beteiligung bereits abgelehnt hat, müsste er von höchster Stelle gebeten werden, für eine Neustrukturierung des mecklenburg-vorpommerischen Schiffbaues Hilfestellung zu leisten. Dazu muß die Leitung der THA tätig werden.« ²³²

Am 8. November 1991 verkündete der Vorstand der DMS im Interesse des Erhalts eines leistungsfähigen Schiffbaukerns die Gründung der »Frachtschiffbaugesellschaft Hanse Schiff- und Maschinenbau-Gesellschaft mbH« (kurz Hanse-Holding), welche als Zwischenholding fungieren sollte. In ihr waren die kürzlich fusionierte Neptun-Warnow-Werft GmbH, die MTW Schiffswerft GmbH sowie das Dieselmotorenwerk Rostock GmbH (DMR) zusammengefasst. Auf diese Weise sollte der Frachtschiffbau in einer Holding konzentriert und so vorhandene Synergien besser genutzt werden. ²³³ Die Treuhandanstalt beabsichtigte nach ihrem modifizierten Konzept schließlich eine baldige Privatisierung der neu zu gründenden Frachtschiffbaugesellschaft und suchte Kaufinteressenten für diese sogenannten Kernbetriebe der Deutschen Maschinen- und Schiffbau AG. Das *Hamburger Abendblatt* vermeldete bereits kurz zuvor: »Dieses Paket wiederum scheint genau auf die Wünsche des Werft Giganten in Bremen, die Vulkan AG, zugeschnitten zu sein.« ²³⁴ Nachdem

231 BAArch Berlin, B 412/3767, Bl. 88, Aktenvermerk für Breuel mit Kopie an Brahm, betr. DMS – Besuch von Herrn Dr. Krackow, vom 8.7.1991.

232 Ebd.

233 Vgl. Keine Frachtschiffbaugesellschaft im Osten. Aufsichtsrat lehnt Verschmelzung ab/Stattdessen Zwischenholding, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 11.11.1991.

234 DMS-Vorstand kontra Treuhandanstalt, in: Hamburger Abendblatt, 24./25.8.1991.

Gespräche über eine vom Bremer Vulkan favorisierte Fusion der eigenen BV-Konzerntochter Flender-Werft in Lübeck mit der MTW in Wismar wenig vielversprechend verliefen, da der DMS-Vorstand sich gegen eine Entflechtungslösung positioniert hatte, änderte der Bremer Vulkan seine Strategie und reichte am 14. Januar 1992 ein Angebot zur Übernahme von 51 Prozent an der Hanse-Holding und damit für alle drei in der Holding zusammengefassten Werftbetriebe ein.²³⁵ Trotz des bekundeten Interesses seitens des Bremer Vulkan versuchte der DMS-Vorstand auch eine Gesamtprivatisierung mit nur einem Investor genauso zu verhindern wie eine Teilprivatisierung der DMS. Schließlich hätte dies die gesamte Sanierungsstrategie des DMS-Vorstandes obsolet gemacht bzw. eine deutliche Umformulierung der Konzernziele zur Folge haben müssen. So hatte das Feinkonzept von Juni 1991 bereits vorgesehen, die MTW, die Neptun-Warnow-Werft und das Dieselmotorenwerk in einer Frachtschiffbaugesellschaft zusammenzufassen, um ein »Rosinenpicken«²³⁶ zu verhindern und gleichzeitig das Bestehen der Deutschen Maschinen- und Schiffbau AG als eigenständige Holding zu sichern.

Gleichzeitig hatte die Hegemann-Gruppe aus Bremen bereits im Januar 1991 Interesse für die Peene-Werft in Wolgast bekundet. Die verhältnismäßig unkompliziert verlaufenden Privatisierungsverhandlungen führten ein Jahr später, im Mai 1992, zur Unterzeichnung des Kauf- und Übernahmevertrags zwischen Hegemann und der Treuhandanstalt.²³⁷ Da-

235 Vgl. BArch Berlin, B 412/22399, unfol., Protokoll über eine Besprechung im Hause der Treuhandanstalt am 10.3.1992 zwischen Vertretern der THA unter Leitung von Wild und Vertretern der BV AG unter Leitung von Hennemann sowie Henke als Vertreter von Baron Thyssen-Bornemisza [Telefax vom 11.3.1992].

236 Vgl. Härtel u. a.: Der Einfluss nationaler und europäischer Institutionen auf den Wettbewerb in den neuen Bundesländern. Fünfter Zwischenbericht gemäß dem Forschungsauftrag des Bundeswirtschaftsministeriums »Beobachtung und Analyse des Wettbewerbs in den neuen Bundesländern«, in: HWWA-Report (1992) 100, S. 18; in der Diskussion fallen auch ähnliche Begriffe wie »Filetstücke« oder »Sahnestücke«, vgl. für Letzteren Ensser: Sensible Branchen, S. 146.

237 Vgl. BArch Berlin, B 412/3818, Bl. 36, Eckdaten zur Privatisierung/Vertragserfüllung Peene-Werft GmbH Wolgast vom 26.9.1994. Im Kauf- und Übernahmevertrag war unter anderem vereinbart worden: Umwandlung in eine moderne Kompaktwerft für den Bau von Handelsschiffen mit 700 gesicherten Arbeitsplätzen bis 1997 mit

rüber hinaus verhandelte die Treuhandanstalt mit weiteren potenziellen Interessenten über Teile der DMS AG und befristete die Einreichung von Angeboten für sämtliche Unternehmenskäufe bis Mitte Januar 1992.²³⁸ Abseits davon schienen auch bei den anderen Betrieben, insbesondere bei den sogenannten DMS-Kernbetrieben, die Privatisierungsgespräche Fortschritte zu machen, wie auch Birgit Breuel in ihrem Erfahrungsbericht resümierte:

»Das Direktorat Schiffbau verhandelt indessen mit Interessenten. Hatte es zu Beginn des Jahres 1991 so ausgesehen, als ob sich kein einziger Investor finden würde, so trägt die Beharrlichkeit der Treuhand nunmehr Früchte. Am 8. November 1991 unterzeichnet die Treuhand mit der Bremer Vulkan AG und Baron Heinrich Thyssen-Bornemisza eine Absichtserklärung zur Übernahme der Mathias-Thesen-Werft in Wismar und der Neptun-Werft in Rostock.«²³⁹

In einem internen Vorlagepapier der Treuhandanstalt vom 9. März 1992 heißt es, der Bremer Vulkan habe ausdrücklich betont, »daß sein Angebot [vom 14. Januar 1992] als unteilbares Gesamtangebot zu betrachten« sei und er »[e]ine Beschränkung des Angebotes auf den Schiffbaubereich oder Teile davon *ohne* DMR [...] stets und strikt abgelehnt [habe]. In diesem Fall könne mit dem BV als Übernehmer von Kernbereichen der DMS keinesfalls gerechnet werden.«²⁴⁰ Weitere Eckpunkte des Angebotes waren eine Gewährleitung von 6000 Arbeitsplätzen bis Ende 1995 sowie die Verpflichtung, bis zu diesem Zeitpunkt Investitionen im Gesamtwert

einer Pönale von 15000 DM pro nicht besetztem Arbeitsplatz. Die vereinbarten Gesamtinvestitionen beliefen sich auf 183 Mio. DM. Das Bundesfinanzministerium gab am 21. September 1992 seine Zustimmung, die EG stimmte erst 18. Februar 1993 zu, vgl. ebd.

238 BArch Berlin, B 412/22397, unfol., Aufforderungen der THA an Interessenten, Angebote abzugeben, vom 27.11.1991.

239 Breuel: Treuhand intern, S. 243.

240 BArch Berlin, B 412/22407, unfol., Vorlage für den Gesamtvorstand der Treuhandanstalt, betr. Privatisierung der Tochterunternehmen der Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG: MTW Schiffswerft GmbH, Neptun-Warnow-Werft GmbH, Dieselmotorenwerk Rostock GmbH, vorgelegt von Brahms und Wild, vom 9.3.1992, S. 3.

von 1205 Millionen DM zu tätigen. Bis zum Jahr 2000 wollte der Konzern weitere 600 Millionen DM investieren.²⁴¹

Während die Privatisierungen der weiteren großen ehemaligen Kombinatbetriebe zunächst schleppend verliefen, bemühten sich Treuhandanstalt und DMS darum, die MAN-Konzerntochter MAN B&W Diesel AG für ein Engagement in Ostdeutschland zu gewinnen. Diese Bemühungen erwiesen sich schließlich Anfang 1992 als erfolgreich, als MAN am 10. Januar ein Angebot zur Übernahme von 100 Prozent der Geschäftsanteile am Dieselmotorenwerk in Rostock einschließlich der Betriebsteile in Wismar und Waren einreichte. Es sah ferner vor, 600 bis 700 Arbeitsplätze (an allen Standorten zusammen) zu sichern und eine neue Fertigungsstätte für Dieselmotoren in Rostock-Warnemünde zu errichten.²⁴²

Auch der norwegische Konzern Kvaerner AS mit Sitz in Oslo rückte auf Initiative des mecklenburg-vorpommerischen Wirtschaftsministers Conrad-Michael Lehment auf das Privatisierungstableau. Das anfängliche Interesse an der MTW in Wismar kollidierte jedoch mit dem Übernahmehorhaben des Bremer Vulkan, der sich schließlich ebenfalls für diese Werft interessierte, woraufhin Kvaerner sein Augenmerk auf die Neptun-Warnow-Werft lenkte. Erste Gespräche mit der Treuhandanstalt schienen zunächst wenig vielversprechend zu verlaufen, da das Unternehmen aus Oslo nach Einschätzung der Treuhandanstalt zu hohe Forderungen im Gegenzug für eine potenzielle Beteiligung erhob. Trotz konfliktreicher Verhandlungen reichte Kvaerner am 15. Januar 1992 ein Kaufangebot ein, das sich ausschließlich auf den Neubaubetrieb der Warnowwerft bezog und im Fall der Umsetzung eine Auflösung der erst kürzlich vollzogenen Fusion zur Neptun-Warnow-Werft zur Folge haben würde. Das Angebot sah ferner vor, die Warnowwerft zum Kaufpreis von 1 Million DM zu erwerben, 1900 Arbeits- und 250 Ausbildungsplätze zu garantieren (bis 1995) und 700 Millionen DM zu investieren. Davon sollten 488 Millionen DM von der Treuhandanstalt übernommen werden und 200 Mil-

241 Ebd., S. 3f.

242 Vgl. BArch Berlin, B 412/8859, Bl. 305–334, Übernahmeangebot MAN B&W für das Dieselmotorenwerk Rostock vom 10.1.1992.

lionen DM von Kvaerner selbst. Die unternehmerische Leitung der Warnowwerft sollte zum 1. September 1992 auf Kvaerner übertragen werden (mit zeitgleicher Trennung von der Neptunwerft).²⁴³ Die Phase von Angebotseinholung und Gesprächen mit potenziellen Interessenten endete mit den Angeboten von Kvaerner AS im Januar bzw. Februar 1992.

In den vorausgegangenen Monaten hatten sich somit folgende Möglichkeiten von Übernahmen herauskristallisiert:

- Der Bremer Vulkan hatte ein Interesse an der gesamten Hanse-Holding, bestehend aus der Neptun-Warnow-Werft GmbH (Rostock), der MTW Schiffswerft GmbH (Wismar) sowie der Dieselmotorenwerk Rostock GmbH;
- die Kvaerner AS wollte die Warnowwerft in Rostock als einzelne Werft übernehmen;
- die MAN B&W Diesel AG war an der Dieselmotorenwerk GmbH in Rostock (inklusive der Standorte in Wismar und Waren) interessiert.

Sowohl der Bremer Vulkan als auch Kvaerner hatten zudem Angebote für den Standort der ehemaligen Neptunwerft im Zusammenhang mit Diversifizierungsvorhaben gemacht. Für die Volkswerft in Stralsund waren bisher keine verbindlichen Angebote abgegeben worden.

»Verwirrung auf hohem Niveau«

Während sich eine rein wirtschaftliche, vergleichende Beurteilung der vorliegenden Angebote wegen der grundlegenden Unterschiedlichkeit als äußerst schwierig erwies, waren auch die politischen Faktoren, die bei der Entscheidungsfindung eine Rolle spielen mussten, ganz erheblich.

243 BArch Berlin, B 412/8859, Bl. 241–292, Schreiben Diderik Schnitler, Executive Vice President Kvaerner, an Wild, betr. Übernahmeangebot der Neptun-Warnow-Werft, vom 15.1.1992.

So stellten die zuständigen Vorstandsmitglieder der Treuhandanstalt, Brahms und Wild, in ihrer Vorlage vom 9. März 1992 fest:

»Als Gesichtspunkte einer Entscheidung für die voraussichtlich langfristig tragfähigste Lösung sind Risikokumulierung bzw. Risikostreuung sowie Bindung potenter Unternehmen an die Ostseeküste Mecklenburg-Vorpommerns ebenso zu berücksichtigen wie die Notwendigkeit, zu einer Entscheidung zu kommen, die nicht im Gegensatz zu Vorstellungen der Landespolitik, der Bundespolitik und der Organe der Europäischen Gemeinschaften steht. Schließlich muß auf eine ausreichende Akzeptanz der Entscheidung bei den betroffenen Arbeitnehmern geachtet werden.«²⁴⁴

Die höchst politisierten Debatten, die parallel zu den Privatisierungsbemühungen durch die Treuhandanstalt darüber geführt wurden, an wen die Werften verkauft werden konnten oder sollten, zeigten, dass dies nicht einfach werden würde. Schnell wurde klar, dass es unmöglich sein würde, alle Interessen unter einen Hut zu bringen. Zu Beginn des Jahres 1992 rückte immer mehr die von der DMS ursprünglich abgelehnte Möglichkeit in den Vordergrund, die Schiffbaubetriebe einzeln zu verkaufen. Die Treuhandanstalt befand sich dabei in einer ungünstigen Position. Schien es zunächst so, als ob niemand die Schiffbaubetriebe an der Ostseeküste übernehmen wollte, so gab es gegen den im Verlauf der Verhandlungen Interesse bekundenden Bremer Vulkan erhebliche Widerstände. Die Gründe dafür lagen in den komplexen Interessensverwicklungen mit teils gegenläufigen Zielstellungen und waren auf unterschiedliche Strategien des Krisenmanagements zurückzuführen. Eine alle beteiligten Interessen berücksichtigende Lösung war unmöglich zu finden. Aus der Krise um die Umstrukturierung der Werften entwickelte sich nicht zuletzt eine Regierungskrise in Mecklenburg-Vorpommern, die darüber hinaus auch zu Verwerfungen innerhalb der Treuhandanstalt und der DMS selbst führte.

244 BArch Berlin, B 412/22407, unfol., Vorlage für den Gesamtvorstand der Treuhandanstalt, betr. Privatisierung der Tochterunternehmen der Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG: MTW Schiffswerft GmbH, Neptun-Warnow-Werft GmbH, Dieselmotorenwerk Rostock GmbH, vorgelegt von Brahms und Wild, vom 9.3.1992, S. 9.

Zwei Wochen vor der angekündigten Privatisierungsentscheidung am 17. März 1992 beschrieb der *Spiegel* die Situation um die Werften als »Bermuda-Dreieck aus Länderinteressen, Parteienstreit und Arbeiterrevolte. Die Werften-Sanierung ist zur politischen Grundsatzfrage geworden.«²⁴⁵ Ob die Kaufverträge über die DMS-Kernbetriebe MTW, Neptun-War-now-Werft/Warnowwerft und DMR in der Form der erarbeiteten Angebote realisiert würden, hing im Frühjahr schließlich nicht nur von der Zustimmung der Treuhandanstalt ab, sondern auch von der der Landesregierungen sowie von der der Bundesregierung und EG-Kommission.

Die Suche nach einer praktikablen Privatisierungslösung für die ostdeutschen Schiffbau-Kernbetriebe war deshalb so schwierig, da es selbst innerhalb der einzelnen Institutionen unmöglich schien, einen Konsens zu erreichen. So hatte ein Vertreter der CDU im Februar 1991 im Landtag in Schwerin noch gefordert, das Land müsse »endlich mehr Einfluß auf die Treuhand gewinnen, damit diese nicht mehr nur privatisiert und liquidiert, sondern auch saniert.«²⁴⁶ In dem Konzeptpapier für eine »Zukunftsinitiative Küstenregion« hatte das Wirtschaftsministerium von Mecklenburg-Vorpommern zwar ebenfalls betont, dass es im Zusammenhang mit den Treuhandunternehmen dafür Sorge tragen wolle, »die Landesinteressen gegenüber der Treuhand« zu vertreten.²⁴⁷ Dabei wollte die Landesregierung zunächst jedoch jegliche Beteiligungen des Landes an der DMS AG unbedingt vermeiden. Dementsprechend forderte insbesondere der FDP-Wirtschaftsminister von Mecklenburg-Vorpommern Lehment eine rasche Privatisierung der Werftstandorte. Vor allem jedoch sprach sich Lehment gegen die alleinige »Vulkan-Lösung« aus.²⁴⁸ Um eine

245 Verwirrung auf hohem Niveau, in: Der Spiegel 11/1992, S. 132–135, hier S. 132.

246 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, 1. Wahlperiode, Plenarprotokoll der 11. Sitzung am 27.2.1991, Aktuelle Stunde: Finanzsituation und Werftenkrise in Mecklenburg-Vorpommern, Redebeitrag von Eckardt Rehberg (CDU), S. 361.

247 Stadtarchiv Rostock, Schiffbaugeschichtliche Sammlung Joachim Stahl, Bestand 3.21/13, unfol., Konzept für eine »Zukunftsinitiative Küstenregion« Mecklenburg-Vorpommern vom Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern vom 3.3.1991.

248 StAB, 7,2121/1-3631, unfol., Schreiben Lehment an Breuel per Fax am 13.2.1992.

wettbewerbspolitisch ungünstige Lage zu verhindern, in der der Bremer Vulkan einziger Investor wäre, reiste Lehment eigens zu Werbungszwecken von potenziellen Investoren nach Norwegen und überzeugte den Schiffbaukonzern Kvaerner davon, die MTW Werft in Wismar zu besichtigen. Trotz der grundsätzlichen Übereinstimmung zwischen Lehment und der Treuhandanstalt über die Notwendigkeit der Privatisierung an sich, »fühlte sich [Lehment] bei diesen [Werbungs-]Versuchen jedoch von der Treuhandanstalt und DMS nicht nur unzureichend unterstützt, sondern unterstellte beiden sogar ›eine gewisse Abwehrreaktion‹ gegen seine Aktivitäten«. ²⁴⁹

Auch die Bundesregierung äußerte sich ablehnend gegenüber einem Verkauf der Schiffbau-Kernbetriebe ausschließlich an den Bremer Vulkan. Ausschlaggebend für die hier vorhandene Skepsis war zum einen die Befürchtung, sich gegenüber einem zu mächtigen Konzern erpressbar zu machen, und zum anderen der Eindruck, dass die Eigentümerstruktur des Bremer Vulkan intransparent war. ²⁵⁰ So wird Bundeskanzler Kohl

249 Ensser: Sensible Branchen, S. 164.

250 Einem Gutachten des HWWA zufolge gab es mit Stand Dezember 1991 »kaum Informationen über die Anteilseigner der Bremer Vulkan AG. Nach unserer Kenntnis hält die deutsche Aerospace AG, München, einen Anteil von 4 vH. Zudem hat die dem Land Bremen gehörende Hanseatische Industrie-Beteiligungen GmbH (HIBEG), für die gegenwärtig nur ein Anteil von 1 vH an der Bremer Vulkan genannt wird, zeitweilig eine Beteiligung von 30 vH gehalten.«, LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1546, unfol., Gutachten für den PUA des Hamburgischen Weltwirtschaftsarchivs (HWWA) von Dezember 1991, S. 19. Der BV-Vorstandsvorsitzende Friedrich Hennemann sowie der Aufsichtsratsvorsitzende Wilhelm Scheider hatten in einem Schreiben an Birgit Breuel vom 3.9.1992 versichert, »daß weder dem Aufsichtsratsvorsitzenden noch dem Vorstandsvorsitzenden ein Mehrheitsaktionär bekannt ist und daß unseres Wissens das Land Bremen weder über die bekannten Anteile hinaus über Anteilsbesitz verfügt noch in irgendeiner Weise auf das Unternehmen Einfluß nimmt«, Deutscher Bundestag, 13. Wahlperiode, Drucksache 13/10900, Beschlußempfehlung und Bericht des Untersuchungsausschusses »DDR-Vermögen« vom 28.5.1998, Dokument 104: Schreiben Scheider und Hennemann an Breuel vom 3.9.1992, S. 901 f., hier S. 901. Auch vor dem Schweriner PUA antwortete Hennemann im Juni 1992 auf die Frage, wer die größten Anteilseigner seien, dass es eine öffentliche Berichtspflicht in einer Aktiengesellschaft erst dann gebe, wenn die Anteile mindestens 25% umfassen. »Aber aus der Präsenzliste [jeder Hauptversammlung] können Sie entnehmen, daß nicht einmal Aktionäre dabei

im *Hamburger Abendblatt* vom 19. Dezember 1991 diesbezüglich zitiert: »Wir können doch nicht so einem undurchsichtigen Konzern, von dem wir nicht einmal wissen, wem er gehört, zwei Milliarden Mark in den Rachen stecken.«²⁵¹

In seinem Tagebuch fasste Klaus Schucht die vertrackte Situation von Anfang März 1992 in seinen Worten zusammen:

»Auch in der Bonner CDU herrscht eine große Verwirrung und schließlich im Lande selbst, denn Lehment, der Wirtschaftsminister FDP, will etwas anderes als Gomolka. Von Gomolka weiß man überhaupt nicht, was er will. Die Bonner wollen die Vulkan-Lösung nicht, Krause möchte gerne die Vulkan-Lösung plus die Volkswerft plus Landesbeteiligung und von Gomolka kann man annehmen, daß er die Vulkan-Lösung bevorzugt wie auch die Gewerkschaften übrigens. Die Bundesregierung dagegen möchte die Vulkan-Lösung nicht. Sie befürchtet, daß diese Großwerft, die dann etwa an 7. Stelle in der Weltrangliste steht, die Bundes- und Landesregierung jeweils nach Wahl und unternehmensbezogener Notwendigkeit erpressen kann. Im übrigen würde das der Untergang von Meyer-Papenburg sein und anderen mittelständischen Werften, die sich stark gegen diese Lösung stemmen. (Papenburg ist der Wahlbezirk von Seiters, und Kohl kennt daher Meyer, wie er schon am 16. Januar bei uns in der Vorstandssitzung berichtete).«²⁵²

Hatte die IG Metall sich zunächst für eine Sanierung der Werften, wie im Krackow-Konzept vorgesehen, stark gemacht, änderte sie später ihre Strategie, da sie zunehmend eine Aussichtslosigkeit dieses Wegs zu erkennen glaubte. So begrüßte die IG Metall das Komplettangebot des Bremer Vulkan zur Übernahme der MTW, des DMR und der NWW, sah

sind, die 10% der Anteile auf sich vereinigen.« Außerdem, so Hennemann, hieße eine Aktiengesellschaft nicht umsonst »société anonyme« – es sei »eine vom Gesetzgeber gewollte Eigenschaft, daß der Eigner einer Aktie anonym bleiben kann«, LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1558, Bl. 2041, Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Friedrich Hennemann am 6.3.1992 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 18 des Protokolls.

251 »Will Bonn den Vulkan stoppen?«, in: *Hamburger Abendblatt* vom 19.12.1991.

252 BArch Koblenz, N 1585/15, Tagebuch Klaus Schucht, Eintrag vom 3.3.1992, S. 545.

sie – mangels besserer Alternativen – hierin doch die besten Aussichten, möglichst viele Arbeitsplätze zu sichern. Auch die Betriebsräte und Belegschaften teilten weitgehend die Meinung der IG Metall und favorisierten das Übernahmeangebot aus Bremen gegenüber den möglichen, eher aufsplitternden Einzelprivatisierungen. In einem Auszug aus dem Protokoll der Vorstandssitzung des Bremer Vulkan am 10. Februar 1992 heißt es hierzu:

»In Grobeinschätzung scheint es so zu sein, daß die THA und die Gewerkschaften zur Lösung BV tendieren, während das Land M-V eine sogenannte Hybrid-Lösung, d. h. eine Kombination aus Kvaerner, MAN und Verbleib bei der THA, bevorzugt. Neben diesen beiden Lösungen, BV alleine oder Hybrid-Lösung in unterschiedlichen Varianten, sind noch diskutiert worden:

- Die Alternative Schließung, die vom Bund abgelehnt wird,
- Totaler Verbleib bei der THA (Staatsholding), die ebenfalls vom Bund abgelehnt wird und
- Die von Herrn van Hooven als persönlicher Vorschlag eingebrachte fünfte Variante einer Management-buy-out, die jedoch nicht weiter verfolgt worden ist, weil auf die Frage [...], wer denn dieses managen sollte, eine qualifizierte Antwort nicht gegeben [...] werden konnte.«²⁵³

Während spätestens mit Einreichung der Angebote der Interessenten Bremer Vulkan, MAN und Kvaerner die Sanierungsvariante der DMS (Feinkonzept) eigentlich nur noch pro forma diskutiert wurde, hatte es inmitten der intensiven Privatisierungsgespräche zu Beginn des Jahres 1992 zwischen Bremer Vulkan und Treuhandanstalt noch einmal Verwirrung gegeben, nachdem in einem Artikel der *Wirtschaftswoche* von einer beabsichtigten Verstaatlichung von Stahlindustrie, den Werften und der Chemiebranche die Rede gewesen war. So verlangte BV-Vorstand Hennemann in einer Besprechung zwischen Vertretern der Treuhandanstalt und dem Bremer Vulkan, ihn darüber aufzuklären, was es damit auf sich habe. Daraufhin hätten Leysen und Wild erklärt »daß politischer Druck

253 StAB 7,2121/1-3631, unfol., Protokoll der BV-Vorstandssitzung am 10.2.1992 vom 12.2.1992.

von verschiedenen Seiten besteht, daß jedoch für Bunderegierung und THA Privatisierung auch für diese Bereiche absoluten Vorrang hat«,²⁵⁴ und räumten auf diese Weise die Gerüchte über eine Verstaatlichungsstrategie aus dem Weg.

Von »Verwirrung auf hohem Niveau« berichtete nicht nur der *Spiegel*,²⁵⁵ sondern wiederholt auch Treuhandvorstand Klaus Schucht in seinen persönlichen Aufzeichnungen: »Vorstandssitzung. Große Verwirrung bei DMS«. ²⁵⁶ Dabei bezog er sich auch auf das problematische Krisenmanagement der Treuhandanstalt, das er als Mitglied des Vorstandes von einer internen Sichtweise aus meinte beurteilen zu können, wie folgendes Zitat illustriert:

»[D]ie Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG ist, seitdem ich bei der Treuhandanstalt begonnen habe, ein großes Thema. Wild trägt praktisch in jeder 2. und 3. Vorstandssitzung über dieses Thema vor [...]. Schon gleich am Anfang fiel mir auf, daß ihm diese Dinge wohl entglitten sind, denn das Konzept des Leitungsausschusses besagt etwas Anderes als das Konzept von Krackow und van Hooven. [...]. Über einen längeren Zeitraum hin spielte sich dieses Gegeneinander mit Presseveröffentlichungen [...], Stellungnahmen von DMS, Stellungnahmen von der Treuhandanstalt ab, und dann mehrten sich natürlich – wie zu erwarten – die Stellungnahmen von Ländern und allen möglichen Parteipolitikern, die glaubten, sich auf dieser Folie profilieren zu können. Jetzt ist die Angelegenheit vollständig verfahren.«²⁵⁷

254 StAB, 7,2121/1-3631, unfol., Streng vertrauliche Niederschrift über eine Besprechung bei der Treuhandanstalt am 29.1.1992 (Teilnehmer: Dr. Leysen, Dr. Wild, Lohmann, Schütte, Onnen, Binder, Dr. Hennemann, Prof. Timmermann, Zehm), betr. Forderungen der THA, 29.1.1992, S. 2; eine weitere Besprechung hatte es beispielsweise am 21.1.1992 gegeben, vgl. StAB, 7,2121/1-3631, unfol., Vermerk über eine Besprechung am 21.1.1992 in der Treuhandanstalt, Berlin, 23.1.1992.

255 Vgl. »Verwirrung auf hohem Niveau«, *Spiegel* 11/1992, S. 132–135.

256 BArch Koblenz, N 1585/15, Tagebuch Klaus Schucht, Eintrag vom 3.3.1992, S. 545; auch als »Verwirrspiel« bezeichnet, vgl. Jan Brech: Auf Grund gesetzt, in: *Die Welt* vom 16.3.1992.

257 BArch Koblenz, N 1585/16, Tagebuch Klaus Schucht, Eintrag vom 6.3.1992, S. 554f.

Das Problem lag somit seiner Meinung nach zu großen Teilen im ungeschickten taktischen Verhalten der zuständigen Treuhandmitarbeiter: »Auch der Presse gegenüber muß man sich zurückhalten. Erst wenn man selbst weiß, wo man hin will und damit strategisch sein Ziel kennt, darf man allenfalls reden, weil dann das Reden, sofern es überhaupt sinnvoll ist, im Sinne der Zielsetzung gelenkt werden kann.«²⁵⁸ Das beste Beispiel für Kollegen, die »anfangen zu reden, ehe sie überhaupt ihr Ziel kennen«, war laut Schucht sein »Freund Wild«:

»Dieser reizende Mensch, hochgebildet und ein supertüchtiger Beamter, redet ununterbrochen über DMS.²⁵⁹ Mittlerweile hat er sie so zerredet, daß die Sache sich völlig festgefahren hat, denn die Lösung, die vielleicht geldlich und technisch ginge, ist politisch nicht machbar: die Übernahme durch den Bremer Vulkan, der dann die größte europäische Werft wäre. Und die Lösung, die daneben liegt, die politisch machbar wäre, ist wirtschaftlich uninteressant, vor allen Dingen hat sie den Nachteil, daß möglicherweise 1 Werft von den beiden großen ostdeutschen Werften in der Hand der Treuhandanstalt bleibt. Und schließlich stellen alle Bewerber unerschämte Forderungen, da jeder das Angebot des anderen kennt und sie gar nicht daran denken, sich im Wettbewerb gegeneinander zu bemühen. Wenn eine Ausschreibung so auf dem offenen Tablett, über die Presse begleitet und durch dauernde Gespräche erhellt abläuft, kann man sich nicht wundern, daß die Leute verlangen, daß man ihnen eine neue Werft fertiggestellt hinbaut oder wie Krupp bei Eko-Stahl, daß man ihnen ein neues Stahlwerk baut, welches sie dann gnädigst übernehmen, [...] Von unternehmerischem Risiko oder Engagement kann überhaupt keine Rede sein.«²⁶⁰

Die Strategie, die das zuständige Treuhanddirektorat zur Bewältigung der Transformation der ostdeutschen Werftindustrie verfolgte, lieferte den anderen Akteuren jedenfalls eine Möglichkeit, sich gegenseitig die Schuld für Probleme zuzuschieben. Hier wurde beispielsweise das Krisen-

258 BArch Koblenz, N 1585/15, Tagebuch Klaus Schucht, Eintrag vom 15.2.1992, S. 542 f.

259 Im Original steht DSM, gemeint ist aber DMS.

260 BArch Koblenz, N 1585/15, Tagebuch Klaus Schucht, Eintrag vom 15.2.1992, S. 526.

management des zuständigen Treuhandvorstandes Wild insbesondere im Zusammenhang mit der Kommunikationsweise kritisiert, weil zu viele interne Informationen nach außen getragen wurden und die Treuhandanstalt dadurch in eine schlechtere Verhandlungsposition rückte.

Die Mitglieder der Bundestagsausschüsse schienen hingegen im unmittelbaren Vorfeld der Privatisierungsentscheidung relativ uninformiert über den Verlauf der Verhandlungen gewesen zu sein. Das zeigt sich an Fragen zum Stand der Werftenprivatisierung aus dem Wirtschaftsausschuss beispielsweise am 11. März 1992,²⁶¹ oder auch in den Sitzungen des Ausschusses Treuhandanstalt des Haushaltsausschusses, auf die das Bundesfinanzministerium antwortete, dass darauf »im Moment noch keine umfassende Antwort gegeben [werden] könne«.²⁶² Des Weiteren versuchten verschiedene Ausschussmitglieder mehr Informationen über die Absichten des Kvaerner-Konzerns zu erhalten bzw. zu ergründen, welche Erfahrungen man mit dem Auslandsengagement von Kvaerner in der Vergangenheit gemacht habe. Als ausländische Werft stünde sie ja nun einmal in Konkurrenz zu deutschen Schiffbauunternehmen und es sei ihrer Meinung nach nicht absehbar, inwiefern sich ein norwegischer Konzern in der Zukunft – nachdem die finanziellen Hilfen erst einmal geflossen seien – tatsächlich für den Fortbestand der Fertigungsstandorte in Ostdeutschland einsetzen würde.²⁶³ Staatssekretär von Würzen, der den Bericht der Bundesregierung über die Entwicklungen in der ostdeutschen Werftindustrie vor dem Ausschuss vorgetragen hatte, entgegnete, dass es keinerlei Anzeichen dafür gebe, »daß Kvaerner Konkurrenzunternehmen

261 Vgl. PA-DBT, 3108-1 Nr. 9, unfol., Kurzprotokoll der 25. Sitzung des Ausschusses für Wirtschaft, 9. Ausschuss, 12. Wahlperiode, 11.2.1991.

262 BArch Berlin, B 412/3211, Bl. 464–469, hier Bl. 464, Sitzung des Ausschusses THA des Haushaltsausschusses des Deutschen Bundestages am 23.1.1992, Vermerk zur Sitzung von Bren d'Amour, 23.1.1992.

263 Vgl. PA-DBT, 3108-1 Nr. 9, unfol., Kurzprotokoll der 25. Sitzung des Ausschusses für Wirtschaft, 9. Ausschuss, 12. Wahlperiode, 11.2.1991, hier: Bericht der Bundesregierung über aktuelle Entwicklungen der Werftindustrie in Mecklenburg-Vorpommern, Wortbeiträge von Abg. Roth (SPD), Börnsen (Ritterhude, SPD), Klein (Bremen, CDU/CSU), S. 15, S. 17 u. S. 19.

aufkaufe und dann ausschachte«. Darüber hinaus würde Kvaerner möglicherweise sogar »mehr Auftragschancen mitbringe[n] als der Bremer Vulkan«. ²⁶⁴ Ein Abgeordneter der CDU/CSU brachte zudem seine Irritationen darüber zum Ausdruck, dass das Konzept des DMS-Vorstands nicht weiter verfolgt wurde: »Dies habe zu einer unnötigen Verunsicherung der Belegschaft, der Betriebsleitung und der ganzen Region geführt.« Er fragte weiter, weshalb es notwendig gewesen sei, das Werftenproblem nach der »reinen Lehre« zu lösen, schließlich habe man dieses im Braunkohlesektor in Westdeutschland hinsichtlich der gigantischen Zahl der daran hängenden Arbeitsplätze auch anders gemacht: »Auch in den alten Bundesländern habe man sich in den fünfziger Jahren nicht allein auf die Marktkräfte verlassen.« ²⁶⁵

»Riesiger politischer Wirbel«

Die vertrackte Lage und das teilweise enorme Informationsgefälle bezüglich der DMS, die im frühen Jahr 1992 innerhalb der politischen Instanzen auf Bundesebene vorherrschten, wurden zunehmend für die Landesregierung von Mecklenburg-Vorpommern zum Problem. Nicht zuletzt durch die von der IG Metall delegierten demonstrierenden Belegschaften wurde zunehmend vor allem auf die Landesregierung erheblicher Handlungsdruck ausgeübt. Die für März 1992 angekündigte und somit kurz bevorstehende Entscheidung über die Zukunft wesentlicher Betriebe der Deutschen Maschinen- und Schiffbau AG entwickelte sich in den vorhergehenden Wochen auf landespolitischer Ebene zu einer Regierungskrise. Es habe »sich ein riesiger politischer Wirbel gebildet«, kommentierte Schucht in seinem Tagebuch die Situation, ²⁶⁶ nachdem sich nicht nur die Regierungskoalition in Mecklenburg-Vorpommern selbst nicht einig war, da insbesondere die Staatskanzlei und das Wirtschaftsministerium

264 Ebd., Redebeitrag von Würzen, S. 19.

265 Ebd., Redebeitrag Abg. Dr. Krüger (CDU/CSU), S. 17.

266 BArch Koblenz, N 1585/15, Tagebuch Klaus Schucht, Eintrag vom 3.3.1992, S. 545.

in Schwerin unterschiedliche Privatisierungsansätze verfolgten. Selbst innerhalb der Landes-CDU gab es Differenzen zu der Frage, welche der diskutierten Treuhand-Privatisierungslösungen zu unterstützen sei. So befand der ehemalige Treuhandmitarbeiter Michael Christian Ensser in seiner Studie über die Werftenprivatisierung, dass die Landesregierung in der Frage der Privatisierungskonzepte im Frühjahr 1992 einen insgesamt hilflosen Eindruck vermittelte, was auch auf die Unerfahrenheit und begrenzten Handlungsmöglichkeiten der im Aufbau befindlichen Landesverwaltung zurückzuführen gewesen sein mag.²⁶⁷

Die Regierungskrise kam ins Rollen, so versuchte Harald Hückstädt, ein langjähriger Kenner der maritimen Wirtschaft in Rostock und Autor beim *Deutschen Schifffahrtsarchiv*, in seinem Aufsatz über »Neptun und die Wende« die verworrene Situation an der Küste einzuordnen, als Bundesverkehrsminister und CDU-Landesvorsitzender Günther Krause die durch eine USA-Reise bedingte Abwesenheit Gomolkas für sich nutzte: »Am 28. Februar [1992], einen Tag nach Beginn der Werftbesetzungen, findet Bundesverkehrsminister Krause [...] den Moment für geeignet, in das schon hell lodernde Feuer zusätzliches Öl zu gießen.«²⁶⁸ Öffentlich forderte er vor den demonstrierenden Wismarer Werftarbeitern Landeswirtschaftsminister Lehment zum Rücktritt auf. Darüber hinaus plädierte er für eine Verbundlösung, die sowohl eine Beteiligung vom Land Mecklenburg-Vorpommern und dem Bund vorsah als auch eine von weiteren privaten Investoren. Als Lösung einen solchen komplexen Werftenverbund ins Auge zu fassen war allerdings weder bei der Treuhandanstalt im Gespräch noch war dies realistisch, da die Interessenten ihre Kaufangebote nur unter der Prämisse der eigenen privatwirtschaftlichen unternehmerischen Führung vorgelegt hatten. Offenbar traf Krause bei den demonstrierenden Werftarbeitern den richtigen Nerv, denn, so führt Hückstädt weiter aus: »Mehr als 3000 Wismarer Arbeiter jubeln

267 Vgl. beispielsweise Ensser: *Sensible Branchen*, S. 127 u. 129; zum Neuaufbau der parlamentarischen und administrativen Strukturen in Mecklenburg-Vorpommern vgl. Ewert/Gladrow: *Parlamentarischer Neustart*.

268 Hückstädt: *Neptun*, S. 299.

Krause zu, der in geübter Polemik die Wirtschaftspolitik Lehments als Zukunftsbehinderung für das Land bezeichnet.²⁶⁹ Nachdem die CDU im Schweriner Schloss sich zunächst auf Krauses Seite stellte, war der Wirtschaftsminister des Koalitionspartners FDP empört und mahnte Realismus in der Sache an.

Nach dieser Eskalation innerhalb der Landespolitik wurde der Streit im weiteren Verlauf wiederum auf die bundespolitischen Ebenen getragen:

»Nun greift die Sache auf Bonn über. [Hermann] Otto Solms, FDP-Fraktionschef in Bonn, ruft Bundeskanzler Kohl dazu auf, Herrn Krause zur Ordnung zu rufen. Die FDP verlangt, die Schweriner CDU solle sich zu den Koalitionsvereinbarungen bekennen, nach der die Privatisierung von Betrieben den Vorrang habe und Monopolbildung nicht geduldet werden dürfe. Die Sache geht hin und her und erinnert an absurdes Theater.«²⁷⁰

Auch in den darauffolgenden Tagen konnte sich die CDU in ihrer Gesamtheit in der Frage nicht einigen, ob man nun für oder gegen einen Werftenverbund nach Krauses Vorschlag eintreten solle, ob man der eigenen Stimme gegenüber der Treuhandanstalt mehr Gewicht verleihen wolle oder ob mit der Entscheidung der Treuhandzentrale in Berlin letztendlich die ganze Diskussion hinfällig sei. Bundeskanzler Kohl jedenfalls hatte sich vor der CDU-Fraktion des Landtages für eine kombinierte Privatisierungslösung ausgesprochen. Dies bildete die Grundlage für die folgenden entscheidenden Beratungsrunden mit den maßgeblichen Entscheidungsträgern.²⁷¹ Nachdem der SPD-Fraktionsvorsitzende im Landtag Harald Ringstorff vor den demonstrierenden Werftbelegschaften Ministerpräsident Gomolka vorhielt, sich nicht ausreichend für die Werften einzusetzen, und anschließend die Landesregierung zum Rücktritt aufforderte, mussten sich Gomolka und Krause zum Krisengespräch bei Bundeskanzler Kohl einfinden. Daraufhin schien die Koalition in Schwerin ihren

269 Ebd.

270 Ebd., S. 300.

271 Vgl. Marissal: Handlungsrahmen, S. 116.

Streit zunächst beizulegen, und darüber hinaus sprach Gomolka seinem Wirtschaftsminister Lehment das Vertrauen aus.²⁷²

Am 10. März und den darauffolgenden Tagen erschien in der Presse die Mitteilung, der Vorstand der Treuhandanstalt habe sich auf einen Verkauf an den Bremer Vulkan und an Kvaerner geeinigt, die Landesregierung in Schwerin habe dem zugestimmt. Dieser Beschluss sei im Landtag von Mecklenburg-Vorpommern mit nur einer Stimme Mehrheit bestätigt worden und wurde in der öffentlichen Berichterstattung als »schlechter Kompromiss« harsch kritisiert. Die Entscheidung löste nicht zuletzt bei der IG Metall und den Arbeitern Empörung aus, die zeitgleich vor dem Schweriner Landtag zu Tausenden demonstrierten.²⁷³ Die Werftbeschäftigten schienen zu diesem Zeitpunkt bereits den Überblick über die Standpunkte der Landesregierung verloren zu haben, ebenso wie ihre Geduld. Während die Presse sie als »Staffage [...] im Machtspiel von Parteien und Gewerkschaften« beschrieb,²⁷⁴ versuchten die Belegschaften dennoch, mit immer ausgedehnteren Protesten und Betriebsbesetzungen ihrem Unmut Luft zu machen. Gleichzeitig versuchte der Treuhandverantwortliche vor den Werftbeschäftigten, die ihren Protest bis vor die Treuhandzentrale in Berlin ausgeweitet hatten, auf die bestehenden Sachzwänge hinzuweisen und damit das Vorgehen zu rechtfertigen – ohne Erfolg:

»Es ist nicht leicht für Wild, sich vor den erbosten IG Metallern Gehör zu verschaffen. Er erinnert an die scharfen Einschnitte, die die Werftindustrie in Schottland, Frankreich, Italien und Spanien schon verkraften mußte. Doch wer von den Betroffenen will das schon hören? Und wer

272 Vgl. Der Sieger in Mecklenburg-Vorpommern steht noch nicht fest. Im Streit um den richtigen Weg zur Lösung des Werftenproblems steht Gomolka als angeschlagener Regierungschef da, in: Der Tagesspiegel vom 4.3.1992.

273 Vgl. Schwerin stimmt der Entscheidung der Treuhand zu, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 11.3.1992; Landtag bestätigt den Werften-Plan. SPD-Antrag abgelehnt/Arbeiter empört, in: Frankfurter Rundschau vom 12.3.1992; Mit einer Stimme Mehrheit für Kompromiß, in: Neue Zeit vom 12.3.1992; Werftenkrise in Mecklenburg-Vorpommern sorgt weiter für Spannungen. Schwerin steht vor einem heißen Mittwoch. Betriebsräte kündigen Massenkundgebung vor dem Schloß an, in: Ostsee-Zeitung vom 10.3.1992.

274 »Wir wollen nur, daß was passiert«, in: Der Spiegel 11/1992, S. 134.

von den Betroffenen mag zur Kenntnis nehmen, daß notwendige Staats-
subventionen von über einer halben Milliarde DM der Zustimmung der
EG-Kommission im fernen Brüssel bedürfen? Es fallen böse Worte. Die
Treuhand ist wieder der Buhmann der Nation.«²⁷⁵

Am 13. März 1992 führte das explosive Gemisch aus Parteistreitigkeiten
und Machtkämpfen über die Grundsatzfrage der Werftenprivatisierung
sowie anhaltenden Protesten zur Eskalation der bereits zuvor schwelenden
Regierungskrise in Mecklenburg-Vorpommern, die in der Absetzung
von Ministerpräsident Alfred Gomolka gipfelte. Im Versuch, seine Stärke
gegenüber illoyalen Kollegen in dieser verfahrenen Situation zu demonstrieren,
hatte Gomolka zuvor Landesjustizminister Ulrich Born entlassen,
woraufhin ihm seine eigene Partei das Vertrauen entzog.²⁷⁶ Als neuer
Ministerpräsident wurde Berndt Seite eingesetzt, der sich dafür aussprach,
am angekündigten Treuhandbeschluss festzuhalten – ein Akt, der in der
Öffentlichkeit nicht als problemlösend aufgefasst wurde: »Warum mußte
Gomolkas Kopf rollen, wenn alles beim alten bleibt? entrüstet sich ein
Schlosser der Warnow-Werft. Und der »Kölner Stadtanzeiger« meint: Go-
molka geht, die Krise bleibt.«²⁷⁷

Privatisierungsentscheidung von März 1992

Der Entscheidung des Treuhandvorstandes vom 10. März 1992 über die
Privatisierung der DMS-Kernbetriebe als sogenannter »kleinen Verbund-
lösung« bzw. »internationaler Lösung« (später auch »mittlere Verbund-
lösung« oder »Zweierlösung« genannt) stimmte nicht nur die Landes-

275 Breuel: Treuhand intern, S. 242.

276 Vgl. Regierung Gomolka in den letzten Zügen, in: Norddeutsche Neueste Nachrichten, 14.3.1992; Nimmt Alfred Gomolka seinen Hut? Dauersitzungen in Schwerin/Kohl fordert letzten Regierungschef der Ost-CDU zum Bleiben auf, in: Berliner Zeitung vom 14.3.1992; Werften-Krise im Bundestag – Opposition fordert weiter »große Lösung«. Möllemann kündigt Programm für Küsten-Standorte an, in: Berliner Morgenpost vom 14.3.1992.

277 Zit. nach Hückstädt: Neptun, S. 302.

regierung, sondern auch am 17. März 1992 der Treuhandverwaltungsrat zu. Ausschlaggebend für die Entscheidung war, dass aus Sicht der Treuhandanstalt nur mit dem Verkauf an den Bremer Vulkan und an Kvaerner die Privatisierung aller Kernbetriebe gegeben war. Andere Investorenkonstellationen, inklusive MAN, hätten nur zu einem Entweder-oder geführt: Der Treuhandvorstand entschied sich nach langen Diskussionen für die Privatisierung an einen deutschen und einen norwegischen Investor und bezeichnete dies in seiner Pressemitteilung explizit als »internationale Lösung«. Er begründete seine Entscheidung damit, dass bei allen anderen Privatisierungsoptionen die MTW (abgesehen vom Gesamtangebot des Bremer Vulkan) ohne Käufer dagestanden hätte, da das Angebot des Bremer Vulkan für die Werft in Wismar an die gleichzeitige Übernahme des DMR geknüpft waren. Weiter begründete die Treuhandanstalt ihre Entscheidung gegen eine von Arbeitnehmerseite geforderten Verbund-Privatisierung an den Bremer Vulkan als alleinigem Investor:

»Es werden zwei große Industrieunternehmen für Mecklenburg-Vorpommern gewonnen, was zu einer Risikostreuung führt und die Chancen der künftigen Entwicklung der Region verbessert. Beide Investoren haben Erfahrung bei der Sanierung und Diversifizierung von Werften, die mit der Übernahme kumulativ eingebracht werden kann. Dies ist ein entscheidender Vorteil gegenüber der monolithischen Verbundlösung. Die internationale Lösung ermöglicht eine wesentlich bessere Einbindung in das weltweite Schiffbaugeschäft. Bei der getrennten Privatisierung beider Werften wird die Genehmigung der Konzeption für den Schiffbau in den neuen Bundesländern und dessen öffentliche Förderung durch die EG-Kommission erleichtert.«²⁷⁸

Der Entscheidung war, wie in großen Privatisierungsfällen der Treuhandanstalt üblich, eine gutachterliche Stellungnahme vorausgegangen. Die Gutachter der Treuhand AG schätzten die technischen Überlegungen aller drei Bewerber – Kvaerner, Bremer Vulkan und MAN – als »über-

278 BACh, B 412/22398, unfol., Pressemitteilung der Treuhandanstalt vom 10.3.1992: Internationale Lösung für die Werft-Industrie.

zeugend« ein: »Wir halten sie für kompetent, diese Konzeption durchzuführen.« Den von allen Interessenten vorgebrachten Bekundungen, durch den Kauf Synergien nutzen zu können und zu wollen, bescheinigte das Gutachten ebenfalls ihre Durchführbarkeit, auch wenn sie im Fall des Bremer Vulkan »kaum quantifizierbar« seien.²⁷⁹ Gleichzeitig betonte das Gutachten, wie schwierig es sei, die finanziellen Belastungen, die aus den Verkäufen auf die Treuhandanstalt zukommen würden, realistisch abzuschätzen. Das Angebot von MAN, das Dieselmotorenwerk zu übernehmen, erschien den Gutachtern zwar weiterhin als gute Option. Doch aufgrund der vielen offenen Punkte insbesondere bei den Kaufangeboten von Kvaerner und Bremer Vulkan sei es »im Hinblick auf die Weigerung von BV und KV, abschließende konkrete Angebote vorzulegen, bevor ihnen Einblick in die Unterlagen der Gesellschaften gewährt wurde, [...] noch nicht möglich das unter finanziellen Gesichtspunkten günstigere Angebot zu erkennen«.²⁸⁰

Angesichts der schwierigen Situation hatte die Treuhandanstalt bereits in einer Pressemitteilung vom 3. März 1992 verlauten lassen, das Ergebnis mit »Vertretern der Bundesregierung und des Landes Mecklenburg-Vorpommern sowie mit der Vertretung der Arbeitnehmer und den Gremien der DMS« abzustimmen.²⁸¹ Unabhängig davon, wer den Zuschlag letzten Endes erhalten würde, verkündete die Treuhandanstalt darüber hinaus, dass sie eine »Entschuldung von Altkrediten« ermöglichen und die »Unternehmen mit branchenüblichem Eigenkapital ausstatten« werde. Zudem werde »sie sich an der Beseitigung ökologischer Altlasten« und an notwendigen Investitionen beteiligen, um die Überführung in den offenen Markt des Westens zu erleichtern.²⁸² Wie die Wirtschaftsgeografin Marion Eich-Born feststellt, sei bei der Entscheidung »[a]us staats- und gesellschaftspolitischen Opportunitäts Gesichtspunkten [...]

279 BArch Berlin, B 412/8859, Bl. 108–129, hier Bl. 125, Gutachterliche Stellungnahme der Treuhand Aktiengesellschaft vom 6.3.1992.

280 Ebd., Bl. 129.

281 BArch, B 412/22391, Bl. 494–496, hier Bl. 496, Pressemitteilung der Treuhandanstalt vom 3.3.1992: Privatisierung der Werften: Treuhand für schnelle Entscheidung.

282 Ebd.

dem Kriterium »Höhe der Beschäftigungs- und Investitionszusagen« Priorität eingeräumt [worden] gegenüber dem zu erzielenden Privatisierungspreis«. ²⁸³ Die ausgemachte Priorisierung erscheint insbesondere unter dem öffentlichen Druck durch betroffene Werftbeschäftigte und weitere Teile der Gesellschaft als logische Handlungslinie im brisanten Fahrwasser der Transformation eines Kernbereichs der ostdeutschen Wirtschaft.

EG – Das Zünglein an der Waage

Den Zuschlag an einen ausländischen Investor deklarierte die Treuhandanstalt als »internationale Lösung« und versprach sich davon, eine ausstehende, aber notwendige Zustimmung der EG-Kommission zur Privatisierung der DMS wahrscheinlicher zu machen. ²⁸⁴ Nachdem sich die Kommission bereits kritisch über das Sanierungskonzept von Juni 1991 geäußert hatte und die EG grundsätzlich die Entstehung von Großunternehmen auf europäischer Ebene aus wettbewerbsspolitischen Gründen verhindern wollte, vertraten die Entscheidungsträger die Ansicht, eine Privatisierungslösung mit zwei großen Investoren trage nicht nur zur Risikostreueung bei, sondern sei darüber hinaus vermutlich auch genehmigungsfähiger. Von dieser Zustimmung der EG-Kommission war letzten Endes abhängig, ob die Privatisierungen auf die beschlossene Weise durchgeführt werden könnten. ²⁸⁵ Der europäischen Instanz, die die Wahrung des fairen Wettbewerbs innerhalb der Europäischen Gemeinschaft im Blick behalten musste, kam demnach eine Schlüsselrolle bei der Privatisierung zu.

283 Eich-Born: Transformation, S. 154; vgl. auch das ausgehandelte Privatisierungsergebnis in BArch Berlin, B 412/8859, Bl. 91–106, Vorlage für den THA-Verwaltungsrat, vorgelegt von Brahms und Wild, vom 9.3.1992.

284 Vgl. ebd.; auch Breuel beschrieb es später so, vgl. Breuel: Treuhand intern, S. 244.

285 Vgl. PA-DBT, 3108-1 Nr. 9, unfol., Kurzprotokoll der 25. Sitzung des Ausschusses für Wirtschaft, 9. Ausschuss, 12. Wahlperiode, 11.2.1991, hier: Bericht der Bundesregierung über aktuelle Entwicklungen der Werftindustrie in Mecklenburg-Vorpommern, insb. S. 14f.

tisierung der ostdeutschen Werften zu. Wie Seibel herausgearbeitet hat, »bestand die wettbewerbspolitische Grundsatzproblematik darin, einerseits der ostdeutschen Schiffbauindustrie ausreichende Kapazitäten zu belassen, andererseits aber den Kapazitätsabbau innerhalb der EG Rechnung zu tragen.«²⁸⁶

Am 6. Juni 1991 hatte der EG-Kommissionspräsident Jacques Delors bei einem Besuch in der Treuhandzentrale mit dem zuständigen Treuhandvorstand Wild schon über grundlegende Fragen der anstehenden Umgestaltung innerhalb des ostdeutschen Schiffbaus gesprochen.²⁸⁷ Grundsätzlich hatte die Kommission ihre Bereitschaft signalisiert, die Transformation der sensiblen Branche mit zu tragen, forderte für eine später zu erteilende Zustimmung jedoch ein tragfähiges Konzept mit Zukunftsperspektiven für alle Beteiligten und damit auch für den gesamt-europäischen Schiffbau.

Kurz vor der Privatisierungsentscheidung durch die Treuhandanstalt hatte es zur Frage, wie sich die EG im Fall der Werften positionieren würde, erneut Unstimmigkeiten zwischen der DMS-Führung und der Treuhandanstalt gegeben. So hatte sich Lehment öffentlich über die kritische Haltung der EG-Kommission geäußert, von der der DMS-Vorstand offenbar überrascht worden war. Krackow äußerte in einem Schreiben an Lehment erhebliche Kritik an dessen Vorgehensweise:

»Sie haben gestern Abend in einer Fernsehsendung aus Wismar berichtet und mit besonderer Betonung die Folgen eines solchen Vorganges erklärt, daß die zuständigen Brüsseler EG-Behörden das DMS-Konzept vom 14.6.1991 als – sinngemäß – ›falsch‹, ›nicht tragfähig‹ oder ›unausgewogen‹ oder ›nicht praktikierbar‹ bezeichnet haben. Damit haben Sie, abgesehen von einer völlig verfehlten Beurteilung zu einer zusätzlichen Verängstigung unserer Mitarbeiter in unverantwortlicher Weise beigetragen: ›...nach diesem Brief fließt keine müde Mark mehr...‹«²⁸⁸

286 Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 241.

287 Vgl. Ensser: *Sensible Branchen*, S. 141.

288 StAB, 7,2121/1-3631, unfol., Schreiben von DMS-Vorstand (Krackow) an Lehment vom 5.3.1992.

Der Vorstand der DMS habe erwartet, so Krackow weiter, dass man ihn als verantwortliches Gremium für das genannte Konzept über den Brief aus Brüssel in Kenntnis setze, bevor der Inhalt interpretiert und der Öffentlichkeit präsentiert würde. So hätte man es »fair und angemessen« gefunden, wenn man sich »sachlich sowohl in Brüssel wie auch gegenüber der Landes- und der Bundesregierung« zur Kritik hätte äußern können. Verärgert zeigte sich Krackow deshalb, weil »alle Gremien der DMS AG, ebenso wie der Vorstand und der Verwaltungsrat der THA das genannte Konzept einvernehmlich gebilligt haben und uns bis zur Stunde eine von Ihnen öffentlich bekanntgegebene Wertung aus Brüssel nicht bekannt gemacht wurde.«²⁸⁹

Abseits der kommunikativen Divergenzen zwischen dem DMS-Vorstand und den anderen Akteuren bzw. Institutionen war ab diesem Zeitpunkt jedoch allen Beteiligten bewusst, dass eine angepasste Privatisierungslösung gefunden werden musste, die eine Genehmigung durch die EG ermöglichte. Die Werftenprivatisierung(en) musste(n) laut geltendem EG-Recht mit der zum damaligen Zeitpunkt aktuellen siebten Schiffbau-Richtlinie vereinbar sein, die am 21. Dezember 1990 in Kraft getreten war. Diese galt jedoch insofern als »verunglückt«, als darin Sonderregeln für die Transformation der neuen deutschen Bundesländer entgegen der ursprünglichen Planung schlichtweg vergessen worden waren.²⁹⁰ Aus diesem Grund wurde sie trotz aufkommenden Widerstands von anderen EG-Mitgliedstaaten²⁹¹ auf Beschluss des EG-Ministerrates vom 20. Juli 1992 geändert und der ehemalige DDR-Schiffbau mit in die Regelung einbezogen.²⁹²

289 Ebd.

290 »Verunglückt« und »vergessen«, so wörtlich in Seibel: *Verwaltete Illusionen*, S. 241.

291 Zum Widerstand der anderen Mitgliedstaaten vgl. LHAS, 8.11-1 Staatskanzlei Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 117, Bl. 346–348, hier insb. Bl. 345 f., Vermerk der Schweriner Staatskanzlei, verfasst von Nauroth, betr. Zustimmung der Europäischen Gemeinschaften (EG) zum Sanierungsprogramm der Werften in Mecklenburg-Vorpommern, hier: Gespräch in der Ständigen Vertretung der Bundesrepublik bei der EG am 10.4.1992, vom 13.4.1992; vgl. auch Allen: *Ostdeutsche Sanierungen*.

292 Vgl. EG-Ratsrichtlinie 92/68/EWG vom 20.7.1992 sowie BArch Koblenz, B 102/431505, unfol., Bericht über die Überwachung der Privatisierung von Werften in den neuen Bundesländern, Arbeitsunterlage für eine multilaterale Sitzung der EG-Kommission, Generaldirektion Wettbewerb, am 1.6.1993, S. 1.

Am 20. Mai 1992 hatte die EG-Kommission dem EG-Ministerrat den Vorschlag vorgelegt, für den ostdeutschen Schiffbau unter besonderen Auflagen höhere Subventionen zuzulassen. Demnach sollten Schiffbauverträge in der Zeit zwischen 1991 und 1993 mit Betriebsbeihilfen von bis zu 36 Prozent bezuschusst werden können, wohingegen die Subventionen unter normalen Bedingungen innerhalb der Europäischen Gemeinschaft nur 9 Prozent betragen. Die Altverbindlichkeiten, Umweltschäden und Verluste aus den Schiffbauverträgen, die vor der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion vom 1. Juli 1990 geschlossen worden waren, sollten dabei von dieser Beihilferegelung ausgenommen sein. Als Ausgleich für diese Sonderregelung mussten die Werften in Mecklenburg-Vorpommern ihre Neubaukapazitäten bis zum 31. Dezember 1995 für die darauffolgenden zehn Jahre irreversibel erheblich reduzieren. In der Region sorgte der Kommissionsvorschlag für Unsicherheit, war darin doch die Rede von 327 000 CGT (was einer Reduzierung von 40 Prozent entsprach), wohingegen man vorher noch von einer Größenordnung zwischen 345 000 und 440 000 CGT ausgegangen war.²⁹³ Immerhin hatte die Gesamtkapazität der ostdeutschen Werften zum 3. Oktober 1990 noch 545 000 CGT betragen.²⁹⁴ Am 20. Juli 1992 stimmte dann der EG-Ministerrat dem Vor-

293 In den Quellen finden sich unterschiedliche Zahlen: Eich-Born spricht von 250 000 CGT, vgl. Eich-Born: Transformation, S. 158; Begemann und Rupprecht geben an, das Krackow-Konzept sei von einer Kapazität von 345 000 CGT ausgegangen, vgl. Begemann/Rupprecht: Umstrukturierung, S. 161; Hückstädt meint, Lehment habe nach dem Vorschlag der Kommission 440 000 CGT angenommen, vgl. Hückstädt: Neptun, S. 310; im DMS-Unternehmenskonzept findet sich hingegen nur die Angabe von 285 000 CGT für die Seewerften im Durchschnitt pro Jahr, vgl. BArch Berlin, B 412/6074, unfol., DMS-Unternehmenskonzept vom 14.6.1991, S. 22.

294 Vgl. Historisches Archiv der Europäischen Union (HAEU), PE3.AP.ECON.1989. RP//A3-0250/92, Sitzungsdokumente des Europäischen Parlaments, Bericht des Ausschusses für Wirtschaft, Währung und Industriepolitik über den Vorschlag der Kommission für eine Richtlinie des Rates zur Änderung der Siebten Richtlinie des Rates vom 21. Dezember 1990 über Beihilfen für den Schiffbau, Berichterstatte: Alan Donnelly, vom 6.7.1992, S. 10; vgl. BArch Koblenz, B 102/431505, unfol., Bericht über die Überwachung der Privatisierung von Werften in den neuen Bundesländern, Arbeitsunterlage für eine multilaterale Sitzung der EG-Kommission, Generaldirektion Wettbewerb, am 1.6.1993, S. 1.

schlag der Kommission zur Einführung der Sonderregelungen für das Gebiet der ehemaligen DDR zu und bestätigte damit die »Sachentscheidung, die BM [Bundesminister] Möllemann in schwierigen Verhandlungen im Industrieministerrat am 17.6.1992 erreicht hatte.«²⁹⁵ Elf der Mitgliedstaaten stimmten zu, obwohl die Industrieminister aus Frankreich, Spanien und Italien zunächst Kritik geübt hatten.²⁹⁶ Dänemark hatte als einziges Mitglied gegen den Beschluss votiert.²⁹⁷ Das Wirtschaftsministerium von Mecklenburg-Vorpommern gab in einer entsprechenden Presseinformation bekannt, dass die Landesregierung, namentlich Ministerpräsident Seite und Wirtschaftsminister Lehment, die EG-Entscheidung begrüße: »Mit dieser Entscheidung ist endlich die letzte Hürde genommen. Jetzt haben unsere Werften die Chancen, wettbewerbsfähig zu werden und langfristig Arbeitsplätze zu sichern.«²⁹⁸ Auch die Presse wertete das Votum positiv:

»Die Stimmung in den ostdeutschen Werften nach dem EG-Beschluß vom Mittwoch zur 40-prozentigen Kapazitätskürzung ist überwiegend optimistisch. In Wismar, Stralsund und Wolgast rechnen sich Beleg-

295 Im Original ist alles klein geschrieben, da es sich um ein Telegramm handelt: BArch Berlin, B 412/22403, unfol., Schreiben Hochreiter zur Unterrichtung an THA und die zuständigen Bundesministerien, betr. Tagung des Rates der EG am 20.7.1992 in Brüssel, Schiffbaubehilfen für die Werften für Mecklenburg-Vorpommern, o. D.

296 Zur Kritik Frankreichs vgl. LHAS, 8.11-1 Staatskanzlei Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 117, Bl. 223 f., hier Bl. 223, Schreiben Bundeskanzler Kohl an Präsident François Mitterrand vom 9.6.1992. Demnach habe »[d]ie französische Delegation [...] weit-aus härtere Konditionen gefordert [...] als von der Kommission vorgeschlagen«. Kohl bat Mitterrand weiter, »konstruktiv an einer Ratsentscheidung mitzuwirken, die der betroffenen Region eine gesunde wirtschaftliche Perspektive und den Menschen Hoffnung gibt«.

297 Vgl. Dänen wollen gegen Werften-Hilfe stimmen, in: Hamburger Abendblatt vom 11.7.1992; BArch Berlin, B 412/22403, unfol., Schreiben Hochreiter zur Unterrichtung an THA und die zuständigen Bundesministerien, betr. Tagung des Rates der EG am 20.7.1992 in Brüssel, Schiffbaubehilfen für die Werften für Mecklenburg-Vorpommern, o. D., S. 2.

298 LHAS, 8.11-1 Staatskanzlei Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 117, Bl. 22, Presseinformation des Wirtschaftsministeriums Mecklenburg-Vorpommern vom 20.7.1992.

schaft und Geschäftsführung gute Perspektiven aus. Sie gehen davon aus, daß nun die Landesregierung ihren Forderungen nach Einzelkapazitäten nachkommen und somit die Standorte erhalten werde.«²⁹⁹

Gleichzeitig hatte sich der SPD-Oppositionsführer in Mecklenburg-Vorpommern, Harald Ringstorff, kritisch geäußert und gesagt, Ministerpräsident Seite solle »sich nicht in ›naiver Vertrauensseligkeit auf die Zusagen großer Staatsmänner‹ [...] verlassen. Um jeden einzelnen Arbeitsplatz müsse gekämpft werden.«³⁰⁰ Am Vortag der geplanten Sitzung des EG-Ministerrates hatten die Oberbürgermeister Klaus Kilimann (Rostock), Harald Lastovka (Stralsund) und Rosemarie Wilcken (Wismar) in einer gemeinsamen Erklärung signalisiert, die vorgeschlagene Änderung der siebten Schifffaurichtlinie grundsätzlich zu begrüßen, auch wenn mit dem 40-prozentigen Kapazitätsabbau »die Schmerzgrenze erreicht, wenn nicht sogar überschritten« sei, und mahnten gleichzeitig eindringlich zu Eile.³⁰¹ Außerdem erklärten sie, dass in den betreffenden Hansestädten an der Ostsee »Unruhe und Angst um die Zukunft der Werften«³⁰² herrsche: »Die größte Sorge der Menschen in diesem Land ist, daß die CGT nicht für alle Standorte ausreichen, und daß die Käufer verunsichert werden und sich zurückziehen.«³⁰³

299 Für die Küste eine Chance, die nicht wiederkehrt, in: Der Tagesspiegel vom 21.6.1992; vgl. auch Hilfe für Ost-Werften endgültig abgesegnet, in: Der Tagesspiegel vom 21.7.1992; vgl. auch EG billigt Hilfsprogramm für ostdeutsche Werften, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 21.7.1992; vgl. Grünes Licht aus Brüssel, in: Handelsblatt vom 21.7.1992; vgl. Hilfe für ostdeutsche Werften. EG-Ministerrat kommt Mecklenburg-Vorpommern entgegen, in: Frankfurter Rundschau vom 21.7.1992.

300 Ostdeutsche Werften nach EG-Beschluß vorwiegend optimistisch, dpa-Meldung vom 17.6.1992; EG gibt ostdeutschen Werften grünes Licht – 40 Prozent Abbau, dpa-Meldung vom 17.6.1992.

301 LHAS, 8.11-1 Staatskanzlei Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 117, Bl. 130–132, hier Bl. 130, Gemeinsame Erklärung der Oberbürgermeister der Hansestädte Stralsund, Wismar und Rostock vom 16.6.1992.

302 Ebd.

303 Ebd., Bl. 132.

Auch Bundeskanzler Helmut Kohl hatte im Mai an den Präsidenten der EG-Kommission, Jacques Delors, die Bitte gerichtet, die Schiffbaukapazitäten in Mecklenburg-Vorpommern nicht um volle 40 Prozent zu kürzen, sondern der Tatsache mehr Gewicht zu geben, dass es in der Region industriell kaum Alternativen gebe, die Arbeitslosigkeit bereits bis zu 20 Prozent betrage und eine strukturelle Umstellung mehr Zeit in Anspruch nehme. Kohl schrieb diesbezüglich:

»Wie die Bundesregierung und auch der Ministerpräsident von Mecklenburg-Vorpommern, Herr Dr. Seite, Sir Leon [Brittan] dargelegt haben, wäre ein solcher Kapazitätsabbau für das Land nicht zu verkraften. [...] Ich wäre der EG-Kommission daher sehr dankbar, wenn dieses gravierende Strukturproblem, das mit den Schwierigkeiten in anderen Regionen der Gemeinschaft sicherlich kaum vergleichbar ist, in konstruktivem Geiste [...] gelöst werden könne. [...] Dankbar wären Ihnen auch die Menschen in Mecklenburg-Vorpommern, die in die Europäische Gemeinschaft so große Hoffnungen setzen.«³⁰⁴

Die Kapazitätsdeckelung durch die EG barg weiteres Konfliktpotenzial, da sie direkte Auswirkungen auf die Kaufverträge der einzelnen Werften hatte und so gleichzeitig die bereits vorhandene Konkurrenzsituation zwischen den ostdeutschen Schiffbaubetrieben verschärfte. So hatte man sich beispielsweise in den Verhandlungen über den Verkauf der MTW Schiffswerft in Wismar auf ein Neubauvolumen von 100 000 CGT geeinigt (vor 1990 hatte die Kapazität der damaligen Mathias-Thesen-Werft noch 87 000 CGT betragen).³⁰⁵ Die Warnowwerft würde ihre Kapazitäten von 133 804 CGT auf 85 000 CGT erheblich reduzieren müssen.³⁰⁶ Im Umkehrschluss bedeutete dies, dass die Volkswerft in Stralsund, für die

304 LHAS, 8.11-1 Staatskanzlei Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 117, Bl. 279f., Schreiben Kohls an Delors vom 12.5.1992.

305 Vgl. BArch Koblenz, B 102/431504, unfol., Mitteilung der Bundesregierung an die Kommission der Europäischen Gemeinschaften, betr. Schiffbaubeihilfen für Werften in den neuen Ländern – Staatliche Beihilfe Nr. NN 692/91, Bezug: Schreiben des Vizepräsidenten der Kommission der Europäischen Gemeinschaften Sir Leon Brittan vom 16.7.1992, S. 2.

306 Vgl. ebd., S. 4.

es zum selben Zeitpunkt noch keinen konkreten Interessenten gab und dementsprechend auch keine Vertragsverhandlungen, ebenfalls nur noch 85 000 CGT des Gesamtvolumens zur Verfügung haben würde – 1990 waren es noch rund 183 000 CGT gewesen.³⁰⁷ Dies verringerte wiederum die Chance auf einen attraktiven Interessenten, zumal die Meyer-Gruppe aus Papenburg weiterhin eine neue Werft auf Rügen bauen wollte, die ebenfalls unter die EG-Kapazitätsbedingungen fallen würde. Dieses Projekt auf Rügen hätte zur Folge gehabt, den Schiffsneubau in Stralsund aufgrund der Ausschöpfung der von der EG zugestandenen Kapazitäten einzustellen.³⁰⁸ Auch bei der Peene-Werft war es die Bedingung der Investoren gewesen, die Kapazität auf 35 000 CGT zu erhöhen, nachdem sie zu DDR-Zeiten als Marineschiffbaubetrieb nicht unter die Seeschiffbaukapazität gefallen war.³⁰⁹ In der Konsequenz sollte zum Ausgleich die Roßlauer Schiffswerft die Produktion der seegehenden Schiffe komplett ein- und auf Binnenschiffe umstellen.³¹⁰ Auch die Elbwerft Boizenburg musste ihre Schiffbaukapazität von vormals knapp 50 000 CGT auf 22 000 CGT reduzieren.³¹¹ In der Folge sah sich Meyer angesichts der Widerstände deutscher und europäischer Schiffbauer und nicht zuletzt örtlicher Naturschutzverbände gezwungen, von seinen Neubauplänen auf Rügen Abstand zu nehmen.

307 Vgl. ebd., S. 6.

308 Vgl. Stralsund und Boizenburg streiten über Werftkapazitäten, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 20.6.1992.

309 Vgl. BArch Koblenz, B 102/431504, unfol., Mitteilung der Bundesregierung an die Kommission der Europäischen Gemeinschaften, betr. Schiffbaubehilfen für Werften in den neuen Ländern – Staatliche Beihilfe Nr. NN 692/91, Bezug: Schreiben des Vizepräsidenten der Kommission der Europäischen Gemeinschaften Sir Leon Brittan vom 16.7.1992, S. 5.

310 Vgl. Begemann/Rupprecht: Umstrukturierung, S. 162. Binnenschiffe fielen nicht unter die Kapazitätsbestimmungen durch die EG.

311 BArch Koblenz, B 102/431504, unfol., Mitteilung der Bundesregierung an die Kommission der Europäischen Gemeinschaften, betr. Schiffbaubehilfen für Werften in den neuen Ländern – Staatliche Beihilfe Nr. NN 692/91, Bezug: Schreiben des Vizepräsidenten der Kommission der Europäischen Gemeinschaften Sir Leon Brittan vom 16.7.1992, S. 10.

Vor diesem Hintergrund unterzeichneten die Treuhandanstalt und der Bremer Vulkan schließlich am 11. August 1992 den Privatisierungsvertrag für die MTW und das DMR. Er enthielt folgende Eckpunkte: Der Bremer Vulkan ging Investitionsverpflichtungen in Höhe von 562 Millionen DM (MTW) bzw. 142 Millionen DM (DMR) ein mit einem Zuschuss durch die Treuhandanstalt von über 330 Millionen DM, die bis Ende 1995 erfüllt werden mussten. Ebenfalls bis 1995 wurden 3110 Arbeitsplätze garantiert, die einmal pro Jahr durch ein Wirtschaftsprüferunternehmen kontrolliert werden sollten.³¹²

Trotz der Grundsatzentscheidung der zuständigen EG-Gremien über eine Ausnahmeregelung für die ostdeutschen Werften und der ersten großen Privatisierungsentscheidung durch die Treuhandanstalt waren viele entscheidende Verhandlungen noch nicht abgeschlossen. Nachdem im März 1992 über das Wie der Privatisierungen der DMS-Kernbetriebe entschieden war und von den entsprechenden Interessenten Kauf- und Übernahmeangebote vorlagen, mussten in der Folgezeit weitere Gespräche mit den Investoren geführt werden. Die Verhandlungen über die genaue Ausgestaltung der Übernahmeverträge dauerten bis weit ins Jahr 1992 hinein. Dies lag nicht zuletzt auch daran, dass den Investoren bekannt war, dass die Entscheidungen über den Erhalt der Betriebe auf politischer Ebene bereits gefällt worden waren und es aus betriebswirtschaftlicher Sicht geradezu auf der Hand lag, möglichst geschickt nachzuverhandeln. Treuhandvorstand Klaus Schucht hielt am 31. März 1992 die vertrackte Lage aus Sicht der Treuhandanstalt in seinem Tagebuch fest:

»Vorstandssitzung. Frau Breuel und Wild fehlen von 9–12 Uhr, weil sie sich noch einmal mit DMS beschäftigen müssen. Mittlerweile sind außer den politischen auch wieder sachliche Probleme aufgetaucht. Kvaerner scheint keinen Zugang zu den gewünschten Hafenanlagen zu bekommen, weil Vulkan über die Rostocker Getriebewerke den Zugang

312 Vgl. Deutscher Bundestag, 13. Wahlperiode, Drucksache 13/10900, Beschlussempfehlung und Bericht des Untersuchungsausschusses »DDR-Vermögen« vom 28.5.1998, Dokument 105: Bericht der Bundesregierung zu III.3 des Untersuchungsauftrages (Bremer Vulkan Verbund AG), S. 903–971, hier S. 919f.

verweigert. Damit scheint für Kvaerner das Geschäft nicht mehr machbar zu sein, wie überhaupt Kvaerner nun mittlerweile erhebliche Forderungen, und zwar überhöhte Forderungen stellt, nachdem bekannt ist, wie die Patente verteilt werden. Die DMS weitet sich mittlerweile zu einem Alptraum aus. Nicht nur, daß Parlamente und Ministerpräsidenten darüber in Turbulenzen geraten, die Sache wird auch enorm teuer, da alles auf dem offenen Markt ausgetragen wird und jeder versucht sein Schnäppchen zu machen.«³¹³

Während die Treuhandanstalt versuchte, im Eigeninteresse mit dem Bremer Vulkan Verbesserungen hinsichtlich des Kaufvertrags der MTW Schiffswerft und des Dieselmotorenwerks Rostock auszuhandeln, war es insbesondere die Kvaerner-Gruppe, die ihrerseits Nachforderungen stellte. Birgit Breuel vermerkte in ihrem Erfahrungsbericht, dass »[s]owohl die Vulkan als auch die Norweger [...] sich als härteste Verhandlungspartner« herausstellten.³¹⁴

Gerade in dieser Phase der Transformation befand sich die Treuhandanstalt in einer ungünstigen Verhandlungsposition. Während die Verhandlungen weitgehend hinter verschlossenen Türen verliefen, wechselten sich »Unruhe und Zuversicht unter der Belegschaft ab«.³¹⁵ Die Öffentlichkeit wiederum erfuhr im August 1992 unvermittelt und entgegen der verbreiteten Erwartungshaltung aus der Zeitung, »die Privatisierung hänge am seidenen Faden«, wie Harald Hückstädt in seinem Aufsatz berichtet. »Wenn das schief läuft, platzt hier eine Bombe, läßt der Rostocker IG-Metall-Vorsitzende Klein vernehmen und weiß zu berichten, daß Kvaerner Nachforderungen von 200 Mio. DM gestellt habe.«³¹⁶ Vonseiten

313 BArch Koblenz, N 1585/16, Tagebuch Klaus Schucht, Eintrag vom 31.3.1992, S. 656 f.

314 Breuel: Treuhand intern, S. 244.

315 Hückstädt: Neptun, S. 310.

316 Ebd.; vgl. Sehr verärgert. Umzingelt von Neidern aus der deutschen Schiffbauindustrie hoffen die Norweger auf weitere 200 Millionen Mark von der Treuhand, in: Wirtschaftswoche vom 11.9.1992; vgl. auch Schiffbauer in Fahrt – Treuhand wirft Notanker. Die Privatisierung der Warnow-Werft ist wieder ungewiß: Norwegischer Käufer verlangt Zulage, in: Neue Zeit vom 4.9.1992; vgl. Sanieret Treuhand die Warnow-Werft? Kosten 350 bis 550 Millionen DM – Kurswechsel, falls Kvaerner abspringt?, in: Stuttgarter Zeitung vom 1.9.1992.

des Kvaerner-Konzerns stellte sich die Sache offenbar anders dar, wie aus einem Schreiben im Auftrag Diderik Schnitlers aus dem Vorstand von Kvaerner an Treuhandpräsidentin Birgit Breuel vom 18. September 1992 hervorgeht. Er sei »befremdet über Aussagen, Kvaerner stelle Nachforderungen. Nachforderungen seien von Kvaerner indes weder beabsichtigt noch zu erwarten.«³¹⁷ Der Erhalt des Schiffbaus als wichtiges Standbein der Industrie in Mecklenburg-Vorpommern sei eine politische Entscheidung gewesen, äußerte der spätere Manager der Kvaerner-Warnow-Werft in der *Süddeutschen Zeitung*. Die zu erwartenden staatlichen Subventionen hingegen seien die Grundvoraussetzung für das Engagement des Konzerns in Ostdeutschland gewesen: »Es gab für uns keinen Grund, in Mecklenburg-Vorpommern ohne Subventionen zu investieren.«³¹⁸

Nach zähen Verhandlungen einigten sich die Treuhandanstalt und Kvaerner schließlich darauf, dass Kvaerner 575 Millionen DM in die Modernisierung und Umstrukturierung zu einer Kompaktwerft für die Produktion von Kühl- und Containerschiffen, Frachtern sowie Gas- und Öltankern investiere, von denen die Treuhandanstalt 436,5 Millionen DM übernehmen sollte, knapp 2000 Arbeitsplätze wurden bis Ende 1995 garantiert. Über die Investitionen habe Kvaerner der Treuhandanstalt jährlich Bericht zu erstatten.³¹⁹ Unter Vorbehalt der Genehmigung des Kaufvertrags durch die zuständigen Bundesministerien und die EG sollte Kvaerner die Werft, fortan unter »Kvaerner-Warnow-Werft« firmierend, zum 1. Oktober 1992 übernehmen.³²⁰

317 LHAS, 8.11-1 Staatskanzlei Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 127, Bl. 155 f., hier Bl. 155, Schreiben von Carsten R. Eggers (Feddersen Laule Scherzberg & Ohle Hansen Ewerwahn, Rechtsanwälte) an Breuel betr. Warnow Werft, mit Kopie an Jens Odewald, Berndt Seite und Klaus-Peter Wild, vom 18.9.1992.

318 Zitat des Kvaerner-Vertreters Otto Søberg in der *Süddeutschen Zeitung*. Ausländische Investitionen in den neuen Bundesländern. »Ohne Subventionen wären wir nicht gekommen«. Norwegische Kvaerner-Gruppe baut in Warnemünde hochmoderne Kompaktwerft, in: *Süddeutsche Zeitung* vom 24.8.1992.

319 Vgl. Eich-Born: Transformation, S. 153.

320 Kurzfristig traten erneut Unstimmigkeiten auf, weshalb Kvaerner letztendlich erst einen Tag später, am 2.10.1992, die unternehmerische Führung der Warnowwerft übernahm, vgl. Offene Fragen blieben bis zur letzten Minute, in: Handelsblatt vom

In seiner Studie über die »Privatisierung der DDR-Wirtschaft durch die Treuhandanstalt und ihre Nachfolger« konnte Wolfgang Seibel die dichten Netzwerke der Akteure, die an der Privatisierung der ostdeutschen Werftindustrie beteiligt waren, aufzeigen.³²¹ Mit der Netzwerkanalyse, die sich vornehmlich auf den Zeitraum zwischen Herbst 1991 und Ende März 1992 bezieht und auf der Grundlage von Interviews und Zeitungsrecherchen durchgeführt wurde, zeigte er, »dass im Privatisierungsnetzwerk der DMS AG nicht etwa Treuhandvorstand, Treuhandverwaltungsrat oder einer der Akteure der Bundesregierung die zentralste Position einnimmt, sondern die IG Metall«.³²² Demnach nahm die IG Metall, insbesondere in Gestalt ihres Bezirksleiters »Küste«, eine wichtige Rolle als Informationsbroker ein. Folgt man Seibel, befand sich Teichmüller, der zudem im DMS-Aufsichtsrat saß, »an der Schnittstelle von Kapital und Arbeit, von Wirtschaft und politischer Öffentlichkeit, westdeutscher und ostdeutscher Schiffbauindustrie und er verfügte über Ressourcen – Insider-Informationen und Einfluss auf die Arbeitnehmer im Schiffbau – die für die übrigen Beteiligten von höchstem Interesse waren«.³²³ Dabei war es der IG Metall trotzdem »nur eingeschränkt möglich [...], den Informationsfluss tatsächlich zu kontrollieren«.³²⁴ Bei der Analyse des Machtniveaus auf Basis der Interessenberücksichtigung bei den Privatisierungsentscheidungen stellte Seibel fest, dass dort die Treuhandanstalt an erster Stelle zu verorten ist, gefolgt von der Landesregierung von Mecklenburg-Vorpommern, dem Verwaltungsrat der Treuhandanstalt, der Bundesregierung und der EG-Kommission. Seibel erkennt diese Akteure somit als das »Entscheidungszentrum des Netzwerks«. Interessant dabei ist, dass sowohl die westdeutschen Schiffbauunternehmen als auch die Vertreter der DMS laut Seibels Analyse kaum eine Rolle bei der Entscheidungsfin-

2.10.1992; Eintrag zur Neugründung der Kvaerner Warnow Werft GmbH mit Sitz in Rostock im Handelsregister: Registernummer 4112, Amtsgericht Rostock, 20.9.1992; damit erfolgte auch die Spaltung der Neptun-Warnow-Werft.

321 Vgl. Seibel: *Verwaltete Illusionen*.

322 Ebd., S. 299.

323 Ebd., S. 234.

324 Ebd., S. 299.

dung spielten, diese stattdessen von den exekutiven (politischen) Akteuren »eindeutig dominiert« wurde.³²⁵

Nach ausgiebiger Quellenrecherche in den Archiven ist für den Fall der Werftenprivatisierung festzustellen, dass Seibel insofern zugestimmt werden kann, als die Entscheidungsfindung von den politischen Akteuren dominiert wurde. Jedoch ist hervorzuheben, dass die Treuhandanstalt entgegen vielfacher Annahmen nicht als *der* Hauptakteur gelten kann, sondern dass sie bei ihren Entscheidungen immer auch in Abhängigkeit von den anderen politischen Instanzen stand. Insbesondere mit dem Krisenmoment der Währungsumstellung hatte ein Prozess eingesetzt, in welchem den Akteuren bewusst wurde, dass sich die ostdeutsche Wertindustrie entgegen der anfänglichen Erwartung in einer bestandsgefährdenden Krise befand. Die Schiffbauaufträge, die bis dahin als Sicherheit für den Sprung in die Marktwirtschaft gegolten hatten, erwiesen sich nach dem 1. Juli 1990 als derart verlustbringend, dass ein weitreichendes Krisenmanagement gefunden werden musste. Um der wachsenden Unsicherheit, die sich nicht zuletzt unter den Belegschaften ausbreitete, entgegenzutreten, sorgte die Treuhandanstalt für eine Besetzung der DMS-Führung mit krisenerprobten Vertretern aus Wirtschaft und Politik. Während sich die Erwartungshaltungen insbesondere gegenüber der Bundesregierung dahingehend konkretisierten, einen Fortbestand der DMS von erheblicher staatlicher Stützung abhängig zu machen, entwickelte die DMS ein Sanierungskonzept zur Umstrukturierung des Konzerns. Immer wieder suchten die Akteure nach Vergleichsfolien aus ihrem Erfahrungsschatz, um daraus Handlungsnotwendigkeiten abzuleiten. Doch hinsichtlich der Grundsatzfrage der Transformation »Privatisierung oder Sanierung?« schieden sich bis zur Privatisierungsentscheidung im März 1992 die Geister. Sie bildeten auch den Hintergrund für die Divergenzen zwischen der DMS und der Treuhandanstalt über Kompetenzen und Entscheidungszuständigkeiten. Während die Treuhandanstalt ihren Privatisierungskurs weiter verfolgte, kondensierte am Hauptinteressenten Bremer Vulkan ein

325 Ebd., S. 300.

erhebliches Konfliktpotenzial. Die unterschiedlichen Vorstellungen von DMS, Treuhandanstalt, Bundesregierung, Landesregierung, IG Metall und Betriebsräten führten zu einer Werftkrise, die von weitreichenden Protestaktionen und Betriebsbesetzungen der Arbeitnehmer begleitet wurde. Sie entwickelte sich auf dem politischen Tableau darüber hinaus zu einer veritablen Regierungskrise in Mecklenburg-Vorpommern, infolge derer der Ministerpräsident des Landes zurücktreten musste. Mit der Privatisierungsentscheidung vom März 1992 über die Verkäufe der sogenannten DMS-Kernbetriebe und der später erfolgten Zustimmung durch die zuständigen Bundesministerien sowie die EG war das Tauziehen um die Transformation zunächst entschieden.

III. Ent-Täuschung(en) und Neuverhandlung

1. Neuverhandlung – Folgen des Krisenmanagements

Nachdem im März 1992 die erste große Privatisierungsentscheidung über den Verkauf der sogenannten DMS-Kernbetriebe gefallen war, schlugen die Auswirkungen dieser richtungsweisenden Beschlussfassung große Wellen, waren sie doch ausschlaggebend sowohl für die betroffenen Betriebe als auch für die öffentliche Wahrnehmung, die Politik und den andauernden Diskurs über den Fortgang des Transformationsprozesses.

Folgen DMS- und Treuhand-intern: »Scherbenhaufen«?

Im Verlauf des Privatisierungsprozesses waren zwischen der Treuhandanstalt und der Deutschen Maschinen- und Schiffbau AG immer wieder erhebliche Differenzen zutage getreten, die ihren Höhepunkt mit dem Verkauf der MTW, des Dieselmotorenwerks und der Warnowwerft erreichten. Die vielschichtige Kontroverse hatte bereits im vorausgegangenen Jahr zu erheblichen Spannungen geführt, die zu keinem Zeitpunkt in Gänze verschwanden. Während die Verantwortlichen in der DMS den Konzern als eigenständig handelnde Dachgesellschaft verstanden, agierte die Treuhandanstalt zunehmend nach der Prämisse, es handle sich um einen losen Verbund, der schnellstmöglich und in Einzelteilen in private Hand gebracht werden sollte, um die Risiken für den Fiskus möglichst gering zu halten.

In den Medien waren vielfach kritische Stimmen zu vernehmen, die sich neben den Privatisierungsfragen allgemein auch dem schwelenden

Konflikt auf der Entscheidungsebene widmeten. Es sei unverständlich, wieso die Treuhandanstalt die DMS nicht in ihre Privatisierungsgespräche einbeziehe, hieß es noch einen Tag vor dem Beschluss des Treuhandverwaltungsrats in der *Welt*. Weiter fasste der Artikel »das Verwirrspiel der vergangenen Wochen um die ostdeutschen Werften« zusammen. Es glich nach Ansicht des Autors »im Rückblick ein[em] Stück aus dem Tollhaus«:

»Die Beteiligten haben kurzer Hand einen Konzern zerlegt, der auf dem besten Weg war, aus einem Konglomerat unrentabler Betriebe einen wettbewerbsfähigen Kern herauszusaniieren. In den Führungsgremien der Deutschen Maschinen- und Schiffbau AG (DMS), die diesen Sachverhalt zur allgemeinen Beruhigung sehr wohl hätten erklären können, sehen die Politiker und besonders die Treuhand jedoch nur Erfüllungsgehilfen und empfinden deren wirtschaftlichen Sachverstand eher als Privatisierungshindernis.«¹

Einen Tag vor der Bestätigung des Privatisierungsergebnisses durch den Treuhandverwaltungsrat traten DMS-Vorstand und -Aufsichtsrat mit scharfer Kritik noch einmal an die Öffentlichkeit. Sie hätten sich »[t]ief enttäuscht und verbittert über die Privatisierungsentscheidung der Treuhandanstalt« gezeigt, schrieb die *Frankfurter Allgemeine Zeitung* am 16. März 1992.² Kein Wunder, so die FAZ weiter, schließlich seien ihr »Sachverstand und ihre Einsichten, die sie im Verlauf der ihnen aufgetragenen ›unternehmerischen‹ Führung der ostdeutschen Werften gewonnen« hätten, in keiner Weise berücksichtigt worden.³ Die Kritik der DMS rühre jedoch nicht von »gekränkter Eitelkeit«, sondern entstehe nach deren Aussage aus »Sorge« über die Zukunft des ostdeutschen Schiffbaus. So sei es auch logisch, dass der DMS-Vorstand dabei bleibe, dass man »bei einer echten Verbundlösung und mehr Zeit, die man sich sehr wohl für

1 Jan Brech: Auf Grund gesetzt, in: Die Welt vom 16.3.1992.

2 »Unser Sachverstand war nicht gefragt«. Aus dem Vorstand und Aufsichtsrat der DMS kommt harte Kritik an der Werften-Entscheidung: »Unfaßlich«, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 16.3.1992.

3 Ebd.

eine Privatisierung hätte nehmen können«, durchaus bessere Konditionen hätte aushandeln können.⁴

Stimmen von Werftarbeitern und Betriebsräten der Neptun-Warrior-Werft, eingefangen in einem Bericht des NDR vom 10. März 1992, zeugen ebenfalls von tiefer Enttäuschung darüber, dass die Werft entgegen den bis zuletzt bestehenden Hoffnungen nicht als Ganzes an den Bremer Vulkan verkauft wurde. Das *Nordmagazin* resümierte einen »bedenklichen Vertrauensverlust gegenüber den Politikern«, der aus der Treuhandentscheidung resultiere. Karsten Behrenwald vom Betriebsrat des Dieselmotorenwerks Rostock schilderte seinen Eindruck, dass die Arbeitnehmervertreter bei der Entscheidung übergangen worden seien:

»Wir waren gestern als Betriebsräte und IG Metall geladen im Landtag, in den Koalitionsausschuss, der sich mit der Werftenfrage befasst, um dort als Arbeitnehmervertreter nochmal unseren Standpunkt zu möglichen Lösungsfragen darzulegen und ich muss Ihnen dazu sagen, wir haben da eigentlich schon gemerkt, dass dieser Koalitionsausschuss uns gar nichts mehr so richtig zugehört hat. Wir hatten schon das un-gute Gefühl, als wir da rausgingen, dass schon fertige Entscheidungen in der Schublade liegen und wir eigentlich nur als Alibifunktion benutzt werden.«⁵

Im Wissen darum, dass der Beschluss des Treuhandvorstands trotz der Unterstützung des Treuhandverwaltungsrats gesellschaftsrechtlich nicht ohne Zustimmung der DMS-Führungsorgane durchgesetzt werden konnte, verwandelte die Treuhandanstalt die DMS von einer Aktiengesellschaft in eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Auf diese Weise war der DMS-Vorstand von seiner aktienrechtlichen Verantwortung entbunden und die Treuhandanstalt als Alleingesellschafterin der DMS GmbH nicht mehr auf ein zustimmendes Votum des DMS-Aufsichtsrats an-

4 Ebd.

5 Nordmagazin, Stimmen der Werftarbeiter, Sendung des NDR, 10.3.1992 [Zeitstempel 10:08:03].

gewiesen.⁶ Während die Treuhandanstalt bemüht war zu betonen, die Umwandlung sei auf Anregung von Vorstand und Aufsichtsrat der DMS erfolgt, vermeldeten verschiedene Zeitungen, der DMS-Aufsichtsrat distanzieren sich ausdrücklich von der Treuhandentscheidung.⁷ Nach der langen Kontroverse, die die Privatisierungen der Schiffbaubetriebe an der Ostseeküste begleitet hatte, war schlussendlich aus einem gesellschaftsrechtlich eigenständig handelnden Konzern ein Konglomerat an Betrieben in Verwaltung der Treuhandanstalt geworden, die schnellstmöglich privatisiert werden sollten.⁸

Neben der Neuverteilung der Entscheidungsgewalt änderte sich durch die Umwandlung der DMS in eine GmbH auch die Aufgabenstellung des Schiffbaukonzerns grundlegend. Die im Frühjahr 1992 getroffene Entscheidung wies praktisch keinerlei Parallelen mehr zum DMS-Unternehmenskonzept auf, welches der Treuhandanstalt unter der Federführung von Juergen Krackow im Juni 1991 vorgelegt worden war. Auch war die DMS-Führung entgegen entsprechender Absprachen nicht in die Verhandlungen mit potenziellen Interessenten einbezogen worden.⁹ Der daraus entstehenden Problematiken war sich die Treuhandanstalt durchaus bewusst, wie ein interner Vermerk in den Verwaltungsratsakten zeigt: »Nach dem jetzt deutlich gewordenen Verlauf der Privatisierungsaktion ist es wichtig, Schaden von den in der Verantwortung stehenden Perso-

6 Begemann und Rupprecht verweisen auf eine Pressemitteilung der Treuhandanstalt vom 21.3.1992, vgl. Begemann/Rupprecht: Umstrukturierung, S. 165.

7 Vgl. Die DMS wird eine GmbH. Treuhand: Veränderte Aufgabenstellung für die Gesellschaftsorgane, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 31.3.1992; vgl. auch Der DMS-Aufsichtsrat spielt im Werftenpoker nicht mehr mit, in: Die Welt vom 31.3.1992; vgl. auch Bei Spitzengespräch Unklarheiten über Werftenverkauf beseitigt – Aufsichtsrat der DMS zurückgetreten, dpa-Meldung vom 31.3.1992.

8 Vgl. DMS-Bestandsaufnahme: Viel bleibt nicht übrig. OZ im Gespräch mit Geschäftsführer Dr. Rudolf Scheid, in: Ostsee-Zeitung vom 15.4.1992.

9 Vgl. BArch Berlin, B 412/22397, unfol., Protokoll der Sitzung des Aufsichtsrates am 8.11.1991 im Hause der Deutschen Bank in Hamburg, 10.1.1992, S. 3: »Der Vorstand der DMS AG nimmt von der Zusage von Herrn Dr. Wild Kenntnis, daß die DMS AG ab sofort in alle Privatisierungsverhandlungen der THA vollständig einbezogen und umfassend informiert wird.« Parallel überliefert in LHAS, 8.11-1 Staatskanzlei Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 114, sowie StAB, 7,2121/1-1021, unfol.

nen der DMS so weit wie möglich abzuwenden.« Zu diesem Zweck sollte gegenüber der Öffentlichkeit die zurückliegende Arbeit des DMS-Vorstandes und des DMS-Aufsichtsrates ausdrücklich gewürdigt werden. Als Sprachregelung schlug der Verfasser des THA-internen Vermerks folgende Formulierungen vor:

- »1.) Aufsichtsrat und Vorstand der DMS haben hervorragende Sanierungsarbeit geleistet. Das hier entwickelte Sanierungskonzept war und ist Grundlage der betriebsbezogenen Entscheidungen.
- 2.) Der Sprecher des Vorstands, Herr Dr. Jürgen Krackow, scheidet mit Ablauf dieses Monats aus der DMS aus. Die THA hofft, Herrn Dr. Krackow gewinnen zu können, einen Beratungsvertrag für alle die DMS betreffenden Fragen zu akzeptieren.
- 3.) Dank gilt insbesondere den zahlreichen AR-Mitgliedern der 27 Tochtergesellschaften aus der westdeutschen Wirtschaft, die mit großem Engagement die Geschäftsführungen zielführend beraten haben.«¹⁰

Birgit Breuel hielt sich auch noch in ihrem retrospektiv verfassten Erfahrungsbericht an diese Sprachregelung und betonte: »Die Treuhand spricht ihm ihren aufrichtigen Dank aus.«¹¹ Juergen Krackow trat zum 1. April 1992 als Sprecher des DMS-Vorstandes zurück. Darüber hinaus schloss sich aus Protest gegen die Privatisierungsentscheidung der gesamte Aufsichtsrat der DMS diesem Schritt an. Eine Sprecherin teilte mit, der Aufsichtsrat sei »nicht zuletzt aus Enttäuschung und Verärgerung über die Treuhandanstalt« zurückgetreten. Aus dem Umfeld des Aufsichtsratsmitglieds van Hooven vernahm man ebenfalls als Grund für den Rücktritt, dass er sich als reines »Abnickgremium« »nicht mißbrauchen lassen« wolle.¹² Zum Nachfolger als Vorstandsvorsitzender wurde Rudolf Scheid ernannt, der bereits zuvor auf Anregung van Hoovens im Vorstand der DMS vertreten war und »der ebenfalls Erfahrungen in der Sanierung

10 BArch Berlin, B 412/8859, Bl. 5 und unfol. Rückseite, Interner handschriftlicher Vermerk an Odewald gerichtet, betr. DMS, unmittelbar vor der THA-VR-Entscheidung über die DMS-Kernbetriebe, o.D.

11 Breuel: Treuhand intern, S. 244.

12 Bei Spitzengespräch Unklarheiten über Werftenverkauf beseitigt – Aufsichtsrat der DMS zurückgetreten, dpa-Meldung vom 31.3.1992.

westdeutscher Betriebe hatte und im Bonner Wirtschaftsministerium für Privatisierungsaufgaben zuständig« gewesen war.¹³ Auch Wolfgang Behrend und zum 30. Juni auch Erwin Kleba verließen den DMS-Vorstand; als neue Mitglieder wurden Eckart Knoth, Bernd Laudien, Oswald Müller und Rolf Paarmann berufen.¹⁴ Zum 30. Juni 1992 wurde Constantin von Dziembowski von der Treuhandanstalt zum DMS-Aufsichtsratsvorsitzenden benannt.¹⁵

Dass Juergen Krackow sein Amt als Sprecher des DMS-Vorstandes zum 31. März 1992 abgeben würde, war schon länger beschlossene Sache, erschien nun jedoch geradezu symbolhaft für das Ende der Rangelei zwischen Treuhandanstalt und DMS. Als Sanierer war er angetreten, so wurde es auch die Presse nicht müde zu betonen, und dafür eigens aus dem Ruhestand zurückgekehrt. Nun musste er hinnehmen, dass die Treuhandanstalt nicht nur die von ihm entwickelten Unternehmenskonzepte ablehnte, sondern stattdessen ohne DMS-Mitsprache andere umsetzte. Die FAZ forschte beim Geschäftsführer der Werft in Wismar nach, wie man die Zeit Krackows bei der DMS bilanzierte:

»Wir wollen zugeben«, sagte jüngst der Chef der MTW-Schiffswerft Wismar, Oswald Müller, bei einer internen Würdigung des Vorstandssprechers der ostdeutschen Schiffbauholding Deutsche Maschinen- und Schiffbau (DMS) AG, Dr. Jürgen Krackow »daß wir seine Berufung seinerzeit sehr skeptisch beurteilt haben.« Man habe angenommen, daß Krackow mit dem Auftrag gekommen sei, einen eigenständigen ostdeutschen Schiffbau möglichst schnell zu liquidieren. Nun, da er ausscheidet, gehe er mit hoher Achtung sowohl des Managements als auch aller Mitarbeiter der DMS-Werften. Man sehe den für den ostdeutschen Schiffbau voll engagierten, aufrechten Fachmann mit außerordentlichem Bedauern gehen.«¹⁶

13 Gehrke: Kombinat Schiffbau, S. 111.

14 Vgl. Wechsel im DMS-Vorstand ist jetzt amtlich, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 25.3.1992; vgl. Hückstädt: Neptun S. 304.

15 Vgl. Begemann/Rupprecht: Umstrukturierung, S. 165.

16 Wechsel im DMS-Vorstand ist jetzt amtlich, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 25.3.1992.

Seine Enttäuschung über das jähe Ende seiner Sanierungsbemühungen brachte Krackow dann selbst zum Ausdruck, wie Ende März 1992 im *Spiegel* zu lesen war: »Diesen Montag allerdings will der von den Ereignissen überrollte Aufsichtsrat der DMS, zu der fünf weitere ostdeutsche Werftbetriebe gehören, darüber beraten, ob er sich nicht lieber selbst auflöst. ›Hätte ich keinen starken Sinn für Komik«, so DMS-Chef Krackow, der am 31. März ohnehin in Pension geht, ›müßte ich aus dem Fenster springen.«¹⁷ Die Betriebszeitung der (noch) fusionierten Neptun-Warnow-Werft resümierte zum Abschied Krackows, er habe gute Absichten gezeigt, wofür ihm Dank gebühre:

»Wenn Dr. Jürgen Krackow zum 1. April sein Amt als DMS-Vorstandssprecher an Dr. Rudolf Scheid [abgibt], wird bei ihm sicher Wehmut bleiben. Er hat zwar wichtige Voraussetzungen für den Erhalt eines lebensfähigen ostdeutschen Schiffbaus mit eingebracht, aber so recht durchsetzen konnte sich sein Konzept nicht. Sein Credo – erst sanieren, dann umso besser verkaufen – fand trotz aller Logik kein Gehör bei Treuhand und Landesregierung.«¹⁸

Die *Welt* reihte sich mit ihrer Kritik, die Treuhandanstalt sei bei ihrer »mit heißer Nadel« gestrickten Privatisierungslösung »wenig professionell vorgegangen«, in den Chor der Stimmen ein, die der Treuhandanstalt mangelnde Sachkenntnis vorwarfen:

»Sie [die Treuhandanstalt] hat sich auf den Verkauf an den Bremer Vulkan und die Kvaerner-Gruppe festgelegt, ohne deren Absichten genau zu kennen. Es sind nun diese Konzerne mit ihren ausgebufften Managern, die gegenüber den Treuhand-Bürokraten die Konditionen bestimmen. [...] Im Kern bedeutet die vorliegende Privatisierungs-Lösung, daß die Treuhand beiden westlichen Konzernen den Bau hochmoderner Werftbetriebe aus Steuermitteln finanziert, sie ihnen schuldenfrei übergibt und auch noch für die Verluste bis 1995 gerade steht.«¹⁹

17 »Die Großen rücken auf«, in: Der Spiegel 13/1992, S. 118–120, hier S. 120.

18 Neptun-Warnow-Kurier vom 2.4.1992, zit. nach Hückstädt: Neptun, S. 304.

19 Jan Brech: Auf Grund gesetzt, in: Die Welt vom 16.3.1992.

Sowohl externe Beobachter als auch mit den Sachverhalten nicht direkt betraute Treuhandmitarbeiter führten dies auf Fehler in der Verhandlungsführung der zuständigen Privatisierungsbeauftragten in der Treuhandzentrale zurück. Dabei ging es vor allem um die Transparenz der Verhandlungen mit potenziellen Interessenten. So kritisierte Klaus Schucht insbesondere das zuständige THA-Vorstandsmitglied Klaus-Peter Wild:

»Wild hat wirklich relativ blauäugig operiert. Er hat seine gesamten Unterlagen Kvaerner vorher mit Hennemann durchgesprochen und dies ist mittlerweile bekannt geworden, wie er überhaupt bei der Akquisition für die Werften denkbar tollpatschig und ahnungslos vorgegangen ist. Er hat praktisch mit jedem gesprochen. Er hat allen alle Unterlagen gezeigt und hat – wie ich das auch sehe – den Skandal, der sich entwickelt hat, praktisch mit verursacht.«²⁰

Während die Treuhandanstalt nicht zuletzt aufgrund der außergewöhnlich hohen Politisierung des Themas neben der betriebswirtschaftlichen Beurteilung auch externen, politischen Handlungszwängen hatte Rechnung tragen müssen, ebte die Kritik am Krisenmanagement nicht ab. Die *Welt* schrieb erneut Ende März 1992: »Das von Politikern inszenierte Trauerspiel über die Privatisierung der Ost-Werften bleibt spannend und unrühmlich bis zum bitteren Ende. [...] Der Scherbenhaufen wird immer größer. Inzwischen gibt es keine DMS-AG und auch keinen handlungsfähigen Aufsichtsrat mehr«, und kritisierte zudem die mangelnde Professionalität der Entscheidungsträger.²¹ Vor dem Hintergrund, dass die Umsetzung der Privatisierungen auf Messers Schneide stand, da die vertraglichen Einzelheiten noch ausgehandelt werden mussten und die Investoren die prekäre Situation, die durch die weitreichenden Proteste der Werftbelegschaften verstärkt wurde, betriebswirtschaftlich auszunutzen wussten, war die Stimmung nach interner Einschätzung auch innerhalb der Treuhandzentrale mehr als angespannt. »Mit Rexrodt telefoniere ich. Auch er beklagt die Nervosität, die im Moment herrscht«, schilderte

20 BArch Koblenz, N 1585/16, Tagebuch Klaus Schucht, Eintrag vom 8.4.1992, S. 585.

21 Der DMS-Aufsichtsrat spielt im Werftenpoker nicht mehr mit, in: *Die Welt* vom 31.3.1992.

Schucht am 1. April in seinem Tagebuch. »Die Werften-Affäre aber hat selbst Frau Breuel mittlerweile nervös gemacht. Sie sitzt da, raucht unablässig eine Zigarette nach der anderen und wird schnell ungehalten, wenn etwas nicht so läuft wie es sein sollte.«²² Auch Wild sei »völlig abgehetzt und gar nicht mehr wiederzuerkennen«, und an einem anderen Tag »entsprechend angeschlagen und blaß in der Vorstandssitzung« erschienen.²³ Am 20. Mai 1992 sei »der arme Wild wieder furchtbar ins Trudeln« geraten:

»Er hatte in nächtlicher Arbeit mehrere Tischvorlagen fabriziert, die sämtlich wieder mit seinen Werften zusammenhingen. Hegemann braucht mehr Geld, die DMS will mehrere hundert Millionen Liquiditätshilfe haben, und es gab noch ein Zahlungsproblem in bezug auf Neptun und Vulkan. Die Stimmung war sehr gereizt. Eigentlich hackten alle auf dem armen Wild herum, dem diese Dinge offensichtlich mittlerweile völlig über den Kopf wachsen. Schlimm ist eben immer, daß sich die Vorstände und Aufsichtsräte über die Presse öffentlich von Wild distanzieren und zu erkennen geben, daß sie ihn einfach nicht für voll nehmen.«²⁴

Mögen diese Ausführungen auch überzeichnet wirken, zeigen sie dennoch die verfahrenre Gesamtsituation. Dabei ist die insbesondere an Wild geäußerte Kritik über dessen fehlerhaftes Krisenmanagement in die Rahmenbedingungen einzuordnen, vor dem Privatisierungsakteure wie er in den frühen 1990er-Jahren in der Treuhandanstalt zu agieren hatten. Der genauere Blick auf die organisatorische Struktur der Treuhandanstalt lässt deutlich werden, dass in den Zuständigkeitsbereich von Klaus-Peter Wild nicht nur die Küstenindustrie, sondern auch der Fahrzeugbau, die Optik, die Feinmechanik und die Keramik mit mehreren Hunderttausend Beschäftigten fielen. Neben dem komplexen Privatisierungsproblemfall Werften war er also mit der Privatisierung von über 1500 Betrieben betraut, zu denen mit Interflug, Zeiss Jena, die Deutsche Waggonbau und

22 BArch Koblenz, N 1585/16, Tagebuch Klaus Schucht, Eintrag vom 1.4.1992, S. 573.

23 Ebd. sowie ebd., Eintrag vom 31.3.1992, S. 665.

24 Ebd., Eintrag vom 20.5.1992, S. 634.

die Deutsche Seereederei weitere politisch heikle Privatisierungsfälle zählten. Außerdem war Wild zuständig für Liquidationen bzw. Gesamtvollstreckungen der Treuhandanstalt (ohne die Niederlassungen) und darüber hinaus verantwortlich für den branchenübergreifenden Bereich »Sanierung«. Um diesem Arbeitspensum annähernd gerecht zu werden, wurde, wie Ensser aus eigener Erfahrung berichteten konnte, »gerade in den Anfängen der Treuhandanstalt nicht selten 14 bis 16 Stunden gearbeitet«. ²⁵ Obwohl Wild sein eigenes Wirken beim Verkauf an den Bremer Vulkan vor dem Hintergrund der späteren Geldveruntreuung in einem Podcast des BR im Jahr 2020 rückblickend als seinen »größte[n] Flopp« ²⁶ bezeichnete, zeigt schon allein die Verteilung der Verantwortlichkeiten in der Organisationsstruktur der Privatisierungsbehörde, dass die zuständigen Akteure mit einzelnen, gerade brisanten Fällen allein aus Kapazitätsgründen mindestens ausgelastet, wenn nicht überfordert sein mussten.

Als unmittelbare Folge dieser unglücklichen Entwicklungen zog Birgit Breuel personelle Konsequenzen, nicht zuletzt, um bei den noch bevorstehenden Privatisierungen der anderen Tochterunternehmen der Deutschen Maschinen- und Schiffbau GmbH (seit März nicht mehr AG) und den entsprechenden Verhandlungen die gemachten Fehler nicht zu wiederholen bzw. die noch in der Schwebelage befindlichen Privatisierungen erfolgreich abschließen zu können. So habe THA-Vizepräsident Hero Brahms bereits am 30. März 1992 gegenüber Klaus Schucht erwähnt, Wild (und seinem Mitarbeiter Manfred Lohmann) sollten innerhalb der Treuhandanstalt andere Aufgaben übertragen werden. ²⁷ Im Mai berichtete auch die Presse über das Bekanntwerden der personellen Veränderungen:

25 Ensser: *Sensible Branchen*, S. 132.

26 30 Jahre Treuhand – besser als ihr Ruf?, Radioreportage, Bayerischer Rundfunk, 1.7.2020, <https://www.br.de/mediathek/podcast/radioreportage/30-jahre-treuhand-besser-als-ihr-ruf/1799940> (Zugriff am 15.7.2020).

27 BArch Koblenz, N 1585/16, Tagebuch Klaus Schucht, Einträge vom 31.3.1992, S. 565. Anfang April berichtet Schucht ebenfalls in seinem Tagebuch, dass Breuel und Brahms planten, dass Wild die Werften und den Verkehr an Klinz abgeben solle, während Klinz die Elektroenergie an Rexrodt abtrete. Wild bekomme neben den Niederlassungen noch das Kommunalvermögen zugeteilt, vgl. ebd., Eintrag vom 8.4.1992, S. 586 f.

»Das Werftendrama an unserer Küste fordert überraschend personelle Opfer in der Treuhandanstalt in Berlin. Nachdem Treuhand-Chefin Birgit Breuel ihrem Vorstandskollegen Dr. Klaus-Peter Wild erst kürzlich die Zuständigkeit für den Bereich ›Küstenindustrie‹ entzog, wird der für Werften und Schifffahrt zuständige Treuhandmanager Manfred Lohmann zum 30. Juni gehen müssen. Zum Hintergrund gibt es unterschiedliche Versionen. Treuhandintern gibt es Stimmen, die von Lohmann als einem ›Bauernopfer‹ sprechen. Ob sich die viel kritisierte und mißratene Schiffbaupolitik unter dem neuen zuständigen Vorstandsmitglied Dr. Wolf Klinz ändern wird, bleibt abzuwarten. Die Verantwortung, so war in der Treuhand-Pressestelle zu erfahren, wird nun branchenerfahrenen Sanierern übertragen.«²⁸

Alles in allem treten in den dargestellten Diskussionen die unterschiedlichen Privatisierungsvorstellungen der Treuhandspitze zutage. Klaus Schucht, der die öffentliche Austragung der Privatisierungsgespräche über die in der Verantwortung von Wild liegenden Betriebe der ostdeutschen Werftindustrie kritisierte, vertrat die Meinung, die Privatisierungen unter Ausschluss der Öffentlichkeit zu beschließen, sei die bessere Strategie. Doch dass auch diese nicht zwangsweise von Erfolg gekrönt war, zeigt die in Schuchts Zuständigkeitsbereich liegende Privatisierung des Kalibergbaus und der damit verbundene Hungerstreik in Bischofferode.²⁹ Sowohl Juergen Krackow als auch Eckart van Hooven, die mit einem Unternehmenskonzept zur Erhaltung der DMS als eigenständigem Konzern hatten beitragen wollen, mussten nach der Privatisierungsentscheidung durch die Treuhandanstalt ihre Arbeit als vergebene Liebesmüh verstehen. So ist die Verbitterung, die Krackow äußerte, durchaus nachzuvollziehen. Klaus-Peter Wild hingegen befand sich in einer Situa-

28 Werftendrama fordert Bauernopfer. Schiffbau-Treuhand-Manager treten ab/Sanierer kommen, in: Norddeutsche Neueste Nachrichten vom 23.5.1992. Es folgten weitere interne Umstrukturierungen bei der Treuhand: Das Direktorat Küstenindustrie (Lohmann) wurde zum 1. Juli 1992 an den Unternehmensbereich 4 abgegeben und in das Direktorat U4 Fahrzeugbau (Paulin) eingegliedert, vgl. BArch Berlin, B 412/4173, unfol., Bestandsaufnahme Privatisierung/Sanierung U4 FB – Küstenindustrie, treuhandinternes Papier vom 3.8.1992, S. 2.

29 Zum Hungerstreik vgl. Rau: Hungern für Bischofferode.

tion, in der er es als zuständiger Mitarbeiter der Treuhandanstalt kaum jemandem recht machen konnte. In Anbetracht der Lage, in welcher zwar die Privatisierungsentscheidung für die DMS-Kernbetriebe gefallen war, der endgültige Ausgang der Transformation jedoch nicht absehbar war, konnte es keine wirklichen Gewinner unter den Verantwortlichen geben.

Neptun

Nachdem 1992 für wichtige Schiffbauunternehmen Käufer gefunden waren, musste noch immer der Großteil der ehemaligen Kombinatbetriebe privatisiert werden, wofür die Treuhandanstalt kompetente Mitarbeiter benötigte. Das betraf neben den küstennahen Werften in Stralsund und in Rostock auch die Binnenwerften in Boizenburg und Roßlau sowie die Zulieferbetriebe in Rechlin und Barth, den Maschinenbau in Halberstadt und Schwerin und das Ingenieurzentrum Schiffbau Rostock und INCOR (ehemals Informationssysteme Rostock), die insgesamt etwa 7500 Beschäftigten Arbeit gaben.³⁰ Insbesondere die Veräußerung der Volkswerft Stralsund (VWS) war mit Schwierigkeiten verbunden, da sich in der ersten Phase der Privatisierungen keine Interessenten finden ließen.³¹ Aber auch bei den kleineren Schiffbaubetrieben und Zulieferern zogen sich die Verhandlungen in die Länge.

Nachdem der Kvaerner-Konzern letztendlich nur die Warnowwerft in Warnemünde übernahm, mussten die beiden erst kürzlich zur Neptun-Warnow-Werft fusionierten Unternehmen wieder entflochten werden. Da im März 1992 nur ein Management-Buy-out-Angebot (MBO) vorlag, das die Trennung der NWW verhindern wollte, um Synergieeffekte beizubehalten, das nach Verkauf des einzelnen Betriebsteils Warnowwerft

30 Vgl. Breuel: Treuhand intern, S. 244.

31 Zur Volkswerft vgl. BArch Berlin, B 412/5067, unfol., Unternehmenskonzept der Volkswerft, Prüfung des Leitungsausschusses des Unternehmenskonzepts vom 31.3.1992, 27.4.1992; ebd., Unternehmenskonzept Volkswerft 1992–1995, Entwurf Stand 31.3.1992.

jedoch nicht mehr umsetzbar war, musste die Neptunwerft erneut zur Privatisierung ausgeschrieben werden.³² »So unglücklich über die Trennung sind wir gar nicht«, konstatierte Ralf Schriever, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender des Betriebsteils in Rostock, und stellte ergänzend fest: »Kvaerner hätte uns wohl ohnehin nur widerwillig übernommen, seine Angebote waren nur Lippenbekenntnisse.«³³ Zu diesem Zeitpunkt hatte die Belegschaft der Neptunwerft bereits mehrfach die Turbulenzen des Transformationsprozesses zu spüren bekommen. Zunächst war mit dem Bekanntwerden der Studie der Kreditanstalt für Wiederaufbau von Dezember 1990 die Erkenntnis gewonnen worden, dass der Schiffsneubau in Rostock keine Zukunft haben würde und mit hoher Wahrscheinlichkeit eingestellt werden müsste. Dies sollte zugunsten anderer Werften geschehen, die aufgrund ihrer geografischen Lage und der technischen Ausstattung bessere Aussichten hatten.³⁴ Dass ausgerechnet die traditionsreichste Werft an der ostdeutschen Küste mit ihren über 6000 Beschäftigten zu den ersten Betrieben des ehemaligen Kombinats Schiffbau zählen sollte, deren Fortbestand akut gefährdet war, schien zu Beginn der Transformation für die meisten Beschäftigten geradezu unvorstellbar. Ein Arbeiter der Neptunwerft hatte sein Unverständnis über die politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen der frühen Umstrukturierungsphase folgendermaßen geäußert: »Ich wusste, dass unsere Werft eine der Werften war, deren Auftragsbücher zur Wendezeit voll waren. Trotzdem gerieten die ostdeutschen Werften in den Ausverkauf. Jürgen Begemann, ehemals unser Generaldirektor und nun Chef der [...] Werften-Holding Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG in Rostock, machte sich bald aus dem Staub.«³⁵

32 Vgl. Hückstädt: Neptun, S. 314; vgl. zum Thema Management-Buy-out/-Buy-in (MBO/MBI) Brücker: Privatisierung, S. 99–101; zur Rolle der MBO und MBI in der Transformation Ostdeutschlands vgl. Trecker: Neue Unternehmer, S. 153–167.

33 Zit. nach Hückstädt: Neptun, S. 304.

34 LHAS, 8.51-1 Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 3391, unfol., Bericht zur Situation der Schiffbauindustrie in Mecklenburg-Vorpommern der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) vom Dezember 1990.

35 Kahmann: Die Kieler waren effektiver, S. 137 f.

Zur Vermeidung einer generellen Enttäuschung versuchten verschiedene Akteure, Handlungsstrategien zu entwickeln. Johannes Jöcking vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung äußerte im März 1991 seine Besorgnis angesichts der Situation, die auch in »Wut und Gewalt« umschlagen könne. Zwar seien »sich die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vor Ort darüber im klaren, daß ein Strukturwandel notwendig und unumgänglich« sei.³⁶ Doch den Beschäftigten auf der Neptunwerft müsse eine echte Zukunftsperspektive aufgezeigt werden.³⁷ Doch viele Beschäftigte sahen mangels politisch aufgezeigter Alternativpfade eine Zukunftsperspektive für sich nur im Fortbestand des eigenen Arbeitsplatzes. Für den Erhalt der Arbeitsplätze zu kämpfen war insbesondere für den Betriebsrat der Neptunwerft zentrales Anliegen. So richtete er sich in einem Brief direkt an Helmut Kohl mit der Forderung, er möge sich in seiner einflussreichen Funktion als Bundeskanzler für ihre Werft in Rostock einsetzen. Schließlich habe er mit seinem Wahlversprechen »Keinem wird es schlechter gehen, aber vielen wird es besser gehen«, das er auch in Rostock verkündet habe, große Hoffnungen gemacht:

»Unsere Menschen haben damals in Ihnen *den* Hoffnungsträger gesehen und Ihnen das Vertrauen ausgesprochen, was letztlich auch durch das Ergebnis der Bundestagswahl zum Ausdruck kam. Heute, Herr Bundeskanzler, haben Sie sehr viel von diesem Vertrauen verloren. Die Menschen bei uns sind enttäuscht darüber, daß Sie diese Entwicklung, die durch weitgehende Ausweglosigkeit gekennzeichnet ist, zugelassen haben.«³⁸

36 BArch Koblenz, B 126/142894, unfol., Schreiben Johannes Jöcking, Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, an den Leiter des Kanzlerbüros, Walter Neuer, vom 25.3.1991.

37 Vgl. ebd.

38 BArch Koblenz, B 126/142894, unfol., Schreiben des Betriebsrats-Vorsitzenden Schüller der Neptunwerft an Kohl anlässlich des Besuches von Norbert Blüm am 22.3.1991 auf der Werft vom 22.3.1991, S. 2.

Den arbeitslos gewordenen Werftarbeitern werde es entgegen Kohls Versprechungen schlechter gehen, so der Betriebsratsvorsitzende weiter. Auch die subjektive Einschätzung eines ehemaligen Werftbeschäftigten der MTW nimmt auf Kohls Wahlversprechen Bezug:

»Der Helmut Kohl war hier auf'm Wismarer Marktplatz – das ist einer der größten Marktplätze in Norddeutschland – da hat er gesprochen, der Platz war gerammelt voll – mit blühenden Landschaften, aber im Resultat ist da nix rausgekommen! Und wir Idioten haben aufgrund dessen den Kohl alle gewählt dann nachher, ne. Danach hätten das die 80 oder 90 Prozent nicht mehr gemacht. Die haben alle gemeckert in der Werft.«³⁹

Zu beobachten war ein grundlegender Vertrauensverlust in die verantwortlichen Akteure, seien es führende Politiker wie Helmut Kohl oder die ehemaligen Kombinatdirektoren, die sich in der Wahrnehmung der Betroffenen ihrer Verantwortung für die Beschäftigten nicht stellten.

Wenige Monate später war mit der ersten Privatisierungsentscheidung auch das Urteil über die Zukunft der Rostocker Werft gefällt: Zwar ging sie nicht in Liquidation, sollte fortan jedoch nur noch als Schiffsreparaturbetrieb mit erheblich reduzierter Stammebelegschaft operieren. Der letzte Stapellauf am 29. Juni 1991 füllte sowohl in regionalen als auch in überregionalen Tageszeitungen die Seiten.⁴⁰ »Mit diesem letzten Dampfer [...] geht auch der eigene Arbeitsplatz den Bach herunter«, zitierte die *Frankfurter Rundschau* einen der enttäuschten Arbeiter.⁴¹ Im Manuskript der Rede zum letzten Stapellauf auf der Neptunwerft ist zu erkennen, wie sich an diesem Tag Trauer und Hoffnung auf eine gute Zukunft auch ohne den Bau von neuen Schiffen, dafür als Reparaturbetrieb mischten:

39 Interview eines ehemaligen Werftbeschäftigten, geführt und transkribiert von Eva Lütkemeyer am 27.3.2019.

40 Vgl. Stolz, Wehmut und Trauer beim Stapellauf. 140jährige Schiffbautradition zu Grabe getragen, in: Schweriner Volkszeitung vom 1.7.1991; vgl. auch Schwarzer Tag für Rostock, in: Norddeutsche Zeitung vom 1.7.1991.

41 Ende einer Schiffbau-Ära. Nach 141 Jahren letzter Stapellauf in Rostock, in: *Frankfurter Rundschau* vom 1.7.1991; die vorherigen vier Sätze finden sich auch in meinem Aufsatz Lütkemeyer: Erwartung – Erfahrung – Enttäuschung, S. 60.

»Mit dem heutigen Stapellauf endet eine Entwicklungsetappe der Neptunwerft. Die Geschichte unserer Werft ist die Geschichte der Arbeit und der Leistungen der in diesem Raum lebenden Menschen. Sie ist untrennbar verbunden mit der Geschichte unserer Heimat, der Hansestadt Rostock und des Landes Mecklenburg. Von den Anfängen bis zur Gegenwart gingen von dieser Werft wichtige Impulse für die gesellschaftliche und technische Entwicklung des Landes aus. [...] Diese Vision [gemeint ist die erfolgreiche Umwandlung zu einem Reparaturstandort] zu verwirklichen braucht Zeit, konzentrierte Arbeit und Optimismus. Und ich wünsche mir, daß aus dem heutigen Stapellauf trotz Trauer und Wehmut dieser Optimismus erwächst.«⁴²

Ein Teil der noch bestehenden Schiffbauaufträge sollte nach Einstellung der Neubausektion vornehmlich aus beschäftigungspolitischen Gründen auf der Volkswerft in Stralsund realisiert werden. Diese Auftragsbestände zählten zu den sogenannten Ultimoverträgen, die wegen ihrer Unrentabilität mit zur Einstellung des Schiffbaus auf der Neptunwerft beigetragen hatten und über die später der Parlamentarische Untersuchungsausschuss »Schiffbau und Schifffahrt« im Schweriner Landtag verhandelte. Nach Aussage eines beteiligten Reeders vor dem Untersuchungsausschuss sei man von Auftraggeberseite auf die Verlegung der Schiffbaumaßnahmen auf die Volkswerft nur mangels Alternativen eingegangen. Schließlich habe man den Auftrag mit der Neptunwerft abgeschlossen, weil man dort bereits Erfahrung in der Zusammenarbeit hatte. Doch dann habe man sich der politischen Entscheidung, den Bauplatz nach Stralsund zu verlegen, trotz der Einwände gebeugt:

»[...] im Prinzip ist [es] für uns schon generell unangenehm auf einer Werft zu bauen, die im Prinzip sehr, sehr wenig Zukunftsaussichten hat und das auch die Belegschaft jeden Tag in der Presse und in der Öffentlichkeit nachlesen kann, daß es so ist, ist sicherlich nicht so motivierend. Insofern ist das Ganze für uns keine sehr erfreuliche Entwicklung. [...] wir hätten diese Verträge mit der Neptun-Werft nie und nimmer unter-

42 Stadtarchiv Rostock, Schiffbaugeschichtliche Sammlung Joachim Stahl, Bestand, 3.21/126, unfol., Rede zum letzten Stapellauf des letzten Neubauschiffes der Neptunwerft am 29.6.1991, S. 4f.

zeichnet, wenn wir gewußt hätten, daß das zum ›Aus‹ des Neubaubetriebes dort führen würde und weil für uns letztendlich, es ist ja eigentlich eine Katastrophe, daß die Schiffe in Stralsund gebaut werden.«⁴³

Von nun an sollten die beiden großen Werften in Rostock durch die Fusion unter dem neuen Namen »Neptun-Warnow-Werft GmbH« effektiver werden, indem der Schiffsneubau auf den Standort der Warnowwerft konzentriert werden sollte, während am Standort der Neptunwerft Reparaturen und Diversifizierungsarbeiten die reduzierte Belegschaft auslasten sollten.⁴⁴ Als Beispiel für die neue Arbeitsteilung in der Fertigung kann die Schilderung einer Schiffsverlängerung, durchgeführt von der Neptun-Warnow-Werft an einem Containerschiff der Hapag-Lloyd, herangezogen werden: Im Dock II der Warnowwerft wurde das 202 Meter lange Schiff zunächst durchtrennt und mit einem Verlängerungsstück aus der Fertigung in der Neptunwerft von 30 Metern Länge wieder verschweißt. Diese Zusammenarbeit zwischen beiden Werften stellte ein Novum für alle Beteiligten dar. Im *Spiegel* hieß es den Vorgang beschreibend: »Auf den Millimeter genau muß dann zusammenpassen, was die Arbeiter in Rostock und Warnemünde getrennt geschaffen haben.«⁴⁵ Allerdings, analysierte der *Spiegel* weiter und spielte gleichzeitig auf die deutsche Einheit an, »wie das mit Vereinigungen so kommen kann: Die Teile sind exakt zusammengeschweißt, aber die Menschen werden sich dabei fremd.«⁴⁶ Hatte zunächst zu Beginn der Privatisierungsverhandlungen zwischen der Treuhandanstalt und Interessenten die Hoffnung bestanden, dass der gewillte Käufer aus Oslo, Kvaerner, nicht nur die War-

43 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1557, Bl. 105, Wortprotokoll der Zeugenanhörung von Jochen Döhle am 4.2.1992 im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt«, S. 33 des Protokolls.

44 Vorsitzender der Geschäftsführung der NWW wurde Erwin Kleba, zur Geschäftsführung gehörten darüber hinaus Horst Hoffmann und Steffen Rockmann, vgl. Hückstädt: Neptun, S. 278. Außerdem sollte laut Rockmann am Rostocker Warnow-Ufer ein Industriepark und auf der Gehlsdorfer Seite mittelständische Unternehmen angesiedelt werden, vgl. ebd., S. 279.

45 »Die Großen rücken auf«, in: Der Spiegel 13/1992, S. 118–120, hier S. 118f.

46 Ebd., S. 119.

nowwerft, sondern auch den Betriebsteil der Neptunwerft übernehmen würde, war kurz vor Abschluss der Verträge klargeworden, dass Kvaerner von diesen Plänen Abstand genommen hatte. Zuvor hatten die Norweger in ihrer Absichtserklärung eine Übernahme der Neptunwerft noch, wenn auch recht unkonkret, offengehalten. Sie hatten das Interesse jedoch endgültig verloren, nachdem sie erfahren hatten, dass große Teile des Betriebsgrundstücks der ehemaligen Neptunwerft bereits verkauft bzw. für die nächsten Jahre verpachtet worden waren.⁴⁷ Da die Konditionen der Privatisierungen der anderen DMS-Kernbetriebe zu diesem Zeitpunkt bereits ausgehandelt waren und die Verantwortlichen, nicht zuletzt auf Druck der protestierenden Belegschaften, auf eine zeitnahe Entscheidung drängten, blieb die Neptunwerft bei den Privatisierungsentscheidungen im Frühjahr 1992 unberücksichtigt. Die Zukunft der Traditionswerft war damit weiter ungewiss. In der Belegschaft der Neptunwerft war die Zuversicht auf einen Fortbestand der Werft nach der Treuhandentscheidung allmählich der Resignation gewichen. Die Umstrukturierungen und der Stellenabbau hatten demnach einen weiteren Nebeneffekt: Misstrauen entwickelte sich zwischen den Belegschaften der betroffenen Werften. »Die Rostocker sind stolz auf ihre 140 Jahre Schiffbautradition. Warnemünde, erst 1946 gegründet, ist der Emporkömmling. Aber dort haben sie die moderneren Anlagen und liegen günstig am Tiefwasser.«⁴⁸ Bitter war es für die Werftarbeiter der Neptunwerft gewesen, als sie erfuhren, dass die Warnowwerft einen neuen Investor gefunden hatte, die Zukunft der Neptunwerft jedoch weiter in der Schwebe hing. Der *Spiegel* schrieb:

»Bei Neptun haben viele die Hoffnung aufgegeben. ›Es ist bestimmt nur noch ein kurzes Hinhalten«, glaubt [einer der] Schweißer. ›In einem Monat macht dieser Betrieb zu.« Tapfer sagt Betriebsrat Peter Klare: ›Wir

47 Vgl. BArch Berlin, B 412/8859, Bl. 226–229, hier Bl. 228, Schreiben Kvaerner, Otto Søberg und Nils Bugge, an Wild vom 6.3.1992; ebd., Bl. 230f., Schreiben Kvaerner, Schnitler, an Wild vom 28.2.1992.

48 »Die Großen rücken auf«, in: Der Spiegel 13/1992, S. 118–120, hier S. 119.

dürfen nicht aufgeben.« Aber es fällt ihm schwer, die Tränen zurückzuhalten, wenn er an die Entlassungen denkt. »Leute, die es nicht verdienen, werden in den Dreck getreten. Und ich hab' so einen Zorn...«⁴⁹

Trotz oder wegen der Angst der Betroffenen um den jeweils eigenen Arbeitsplatz war der Transformationsprozess insbesondere in der ersten Hälfte der 1990er-Jahre von andauernden Protesten der Werftbeschäftigten aller betroffenen Betriebe begleitet worden. Der Versuch der Betriebschaften, sich mit Betriebsbesetzungen und Demonstrationen den befürchteten Unternehmensschließungen und Entlassungen zu widersetzen, kann als eine Strategie gewertet werden, mit einer Krise umzugehen, der man sich ansonsten machtlos gegenüber sah. Im Februar 1991 protestierten allein Zehntausende Werftbeschäftigte, wobei einige Werftarbeiter in den Schweriner Landtag eindrangten. Im Juli desselben Jahres machten Werftangehörige von sich Reden, als sie die Tür der Rostocker Treuhandniederlassung vermauerten.⁵⁰

Zwar hatten sich die Werften bereits zu DDR-Zeiten entsprechend der Praxis des »sozialistischen Wettbewerbs« ständig gemessen. Die entsprechenden Erfolge wurden zelebriert und in den Betriebszeitungen der VEB mit Würdigungen publiziert.⁵¹ Als Beispiel kann die Aussage eines Meisters der Schweißtechnik der Neptunwerft angeführt werden, der anlässlich des 40-jährigen Bestehens der DDR die Leistungen der beiden Werften verglich:

»Ich arbeite schon seit 20 Jahren auf der Neptunwerft. Und ganz ehrlich, es wurmt mich mächtig, daß wir zu den Planschuldnern gehören [...]. Wenn ich an die Warnowwerft denkt, unseren unmittelbaren Nachbarn! Unsere Schiffbauerkollegen dort erfüllen Monat für Monat kontinuier-

49 Ebd.

50 Vgl. Böick: Aufstand im Osten, S. 176; zur Protestgeschichte allgemein und im Schiffbau vgl. auch Brunner: Auf dem Weg zur inneren Einheit; ders.: Mitbestimmung und Protest; Gassert: Bewegte Gesellschaft; Rau: Verhandelte Wende; Graber Majchrzak: Arbeit – Produktion – Protest; Goßmann: Proteste gegen die Treuhandanstalt.

51 Vgl. MTW auf dem 2. Platz, in: Kompass – Organ der Parteileitung der SED des VEB Mathias-Thesen-Werft Wismar vom 10.3.1989.

lich den Plan. Schon seit Jahren. Bei uns dagegen sind die notwendige Kontinuität und Zuverlässigkeit in der Planerfüllung eben noch nicht ausreichend. Es müssten sich doch aber auch bei uns, mit der Kraft der Kombinatleitung, die guten Erfahrungen der anderen Werften verallgemeinern lassen.«⁵²

Nun demonstrierten die Belegschaften der unterschiedlichen Werften scheinbar solidarisch »Seite an Seite«, um für einen großen Verbund zu kämpfen. Der *Spiegel* beurteilte die Situation als letztlich von der IG Metall konstruiertes, »zerbrechliches Gebilde« und zitierte einen Betriebsratsvertreter der Warnemünder Werft: »Die unsichtbaren Schranken waren immer da«, weiß auch Günter Glück vom Warnemünder Betriebsrat. Das war selbst noch bei den Demonstrationen zu spüren. »Wie wir zusammen nach Schwerin gefahren sind«, erinnert sich der Warnemünder Schiffbauer Thomas Eggebrecht, »hast du das doch schon 'n bißchen gemerkt, daß einer gegen den anderen ist.«⁵³ Nach dem Motto: Zusammen ist man stark, aber: »beim Überleben ist jeder so allein wie beim Sterben.«⁵⁴

Den Beschäftigten der Neptunwerft tat sich ein Hoffnungsschimmer auf, als die Treuhandanstalt eine neue Privatisierungsoption für den maritimen Standort am Rostocker Warnowufer diskutierte. Die Privatisierung sollte durch ein Management-Buy-out/Management-Buy-in (MBO/MBI) realisiert werden, bei welchem leitende Mitarbeiter den Betrieb unter Beteiligung eines erfahrenen westdeutschen Werftkonzerns übernehmen würden.⁵⁵ Solch ein Modell der Überführung von staatlicher in private Hand hatte sich bei anderen ehemaligen volkseigenen Betrieben als erfolgreich erwiesen und so wurden dem MBO/MBI auch für die Neptun-

52 Meine Entscheidung – Mein Intensivierungskonto 40, in: Ostsee-Zeitung vom 6./7.1.1989.

53 »Die Großen rücken auf«, in: Der Spiegel 13/1992, S. 118–120, hier S. 119.

54 Ebd.

55 LHAS, 8.51-1 Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 3408b, unfol., Privatisierungskonzeption für den Standort Rostock (Neptun-Werft) der Neptun-Warnow-Werft GmbH als Neptun Industrie Rostock, erarbeitet und vorgelegt von MBO-Gruppe Neptun-Warnow-Werft GmbH und Bremer Vulkan Verbund AG, 18.12.1992.

werft gute Aussichten prognostiziert, hoffte man doch darauf, dass der Bremer Vulkan an seinem früheren Interesse festhalten würde und sich an dem MBO beteiligen würde. Seit Juni 1992 lag der Treuhandanstalt ein solches MBO-Angebot vor, das beabsichtigte, aus der Neptunwerft einen Industriebetrieb zu machen, der sich neben Schiffsreparaturen insbesondere auf Stahl-, Maschinen- und Anlagenbau spezialisieren sollte. Außerdem sollte das umstrukturierte Unternehmen unter dem Namen »Neptun Industrie Rostock« (NIR) in der »Oberflächenbearbeitung (Verzinkerei), [dem] Sanitär- und Consulting Bau sowie [mit einem] Servicecenter-Rechenzentrum« tätig sein.⁵⁶

Während der Bremer Vulkan zum 1. Juli 1992 die unternehmerische Führung der Hanse-Holding übernommen hatte, verhandelte die Treuhandanstalt nun mit dem Konzern aus Bremen über eine Beteiligung auch an Neptun. Dabei war neben der Vergabe der Geschäftsanteile ein ausschlaggebender Diskussionspunkt vor allem, ob die Schiffsreparatur eine eigene Abteilung sein würde. Dies musste jedoch von der diesbezüglichen Entscheidung Kvaerners für die neue Kvaerner-Warnow-Werft (KWW) abhängig gemacht werden, da zwei Reparaturabteilungen am Standort Rostock/Warnemünde nicht erfolversprechend sein konnten.

Der Fortgang der erneuten Privatisierungsverhandlungen um die Neptunwerft schien sich zunächst insbesondere durch einen Punkt von den vorherigen, krisenhaften Verhandlungen um den Verkauf der »DMS-Kerne« zu unterscheiden – es herrschte zwischen den Entscheidungsträgern weitgehende Einigkeit über die angestrebte Form der Privatisierung:

»Bislang wurde in Übereinstimmung mit dem Bereich UB 2 der THA, Herrn Dr. Wild, davon ausgegangen, daß dem Verwaltungsrat der THA zum 23.4.1993 eine mit der Landesregierung M-V abgestimmten Vorlage unterbreitet wird, wonach die »NIR« GmbH dem BV-Verbund gemeinsam mit einem MBO-Team zur Entscheidung vorgelegt wird. Die

56 MBO-Offerte für die Rostocker-Neptun-Werft. Projekt bietet vorerst 950 Arbeitsplätze, in: Nordkurier vom 30.5.1992; vgl. auch Manager wollen Neptun kaufen. Doch Schlüssel zum Werfteinstieg liegt bei der Bremer Vulkan AG, in: Hamburger Abendblatt vom 1.6.1992.

letzten Abstimmungen hierzu führte die THA, Herr Dr. Wild, mit den Vertretern des MBO und des BV-Verbundes am 31.3.1993. Im Ergebnis dieser Verhandlungen gab es volle Übereinstimmung mit den Bewerbern und der Landesregierung M-V.«⁵⁷

Zudem sprach der Rostocker Senat seine Zustimmung zu einem solchen Konzept aus und auch die Belegschaft war von den Plänen überzeugt. Gleichzeitig fürchtete der Betriebsrat der Neptunwerft trotz seiner ausdrücklichen Befürwortung der »nun zu verhandelnden[n] Privatisierungskonzeption von der MBO Gruppe und der Bremer Vulkan-Verbund AG«, dass die Treuhandanstalt eine »Billigvariante« anstrebe. Deshalb forderte er vom Schweriner Ministerpräsidenten »[g]leiche Ausgangsbedingungen für eine erfolgreiche, zukunftsorientierte Privatisierung, wie sie bereits andere DMS-Unternehmen erhalten haben«. Schließlich habe Ministerpräsident Berndt Seite bei seinem Besuch am 30. März 1993 auf der Neptunwerft seine Unterstützung in dieser Angelegenheit zugesichert. Der Betriebsrat erwarte nun von ihm, dieses Versprechen »im Interesse von über 1000 Arbeitsplätzen für Arbeit, Leben und Zukunft in Mecklenburg-Vorpommern« einzulösen.⁵⁸

Obwohl zu Beginn des Jahres 1993 aufgrund der weitgehenden Übereinstimmung eine baldige, unkomplizierte Privatisierung der NIR erwartet worden war, führte das Auftreten eines unerwarteten Interessenten kurzfristig zu einer Verzögerung der Privatisierungsentscheidung. Die zunächst unbekannte Bietergemeinschaft »unter Führung des Getreidehändlers Rothe [habe] unter Einbeziehung von Blohm und Voss/Thyssen ein Konzept zum Erhalt des Industriestandortes NIR mit rd. 1.800 Arbeitsplätzen eingereicht«, deren Angebot sich nach Prüfung als keine

57 LHAS, 8.51-1 Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 3182, unleserlich foliiert, Vermerk von Binder an Kabinettsreferat, betr. Vermerk zum Stand der Privatisierung der Schiffbauunternehmen, vom 28.4.1993, S. 1.

58 LHAS, 8.51-1 Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 3182, unleserlich foliiert, Schreiben von Schüler, Betriebsratsvorsitzender der NWW, an Ministerpräsident Seite vom 6.1.1993. Auf dem Schreiben ist die handschriftliche Notiz hinzugefügt: »Unterstützung zusagen!«

ernsthafte Alternative zum MBO-Konzept herausgestellt hatte.⁵⁹ Auch in einem Vermerk der Staatskanzlei in Schwerin wurde die Unterstützung der Landesregierung für die zuvor ausgearbeitete Kooperation aus MBO und der Bremer Vulkan-Bietergemeinschaft unterstrichen und auf die Dringlichkeit einer Privatisierungsentscheidung hingewiesen: »Die seit längerem ausstehende Beschlußfassung zur Privatisierung der NIR ist für das Land Mecklenburg-Vorpommern [...] von außerordentlicher wirtschaftspolitischer Bedeutsamkeit.« Schließlich sei es wichtig, am Standort der ehemaligen Neptunwerft eine »schiffbaunahe [...] Industrieproduktion« zu erhalten, nicht zuletzt zur »Einhaltung der politischen Zusage zur Zukunftssicherung von mindestens 1000 Arbeitsplätzen am Standort der ehemaligen Schiffswerft ›Neptun‹.«⁶⁰ In diesem Sinne »wird auch seitens der Landesregierung Mecklenburg-Vorpommern die Hoffnung zum Ausdruck gebracht, daß die Bundesregierung den der Beschlußfassung zugrundeliegenden erheblichen Ausgleichzahlungen zur Privatisierung der NIR GmbH zustimmt.«⁶¹

Am 7. Juli 1993 wurde der Privatisierungs- und Abtretungsvertrag zwischen der Treuhandanstalt, der Deutschen Maschinen- und Schiff-

59 LHAS, 8.51-1 Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 3182, unleserlich foliiert, Vermerk von Binder an Kabinettsreferat, betr. Vermerk zum Stand der Privatisierung der Schiffbauunternehmen, vom 28.4.1993, S. 1; vgl. Deutscher Bundestag, 13. Wahlperiode, Drucksache 13/10900, Beschlußempfehlung und Bericht des Untersuchungsausschusses »DDR-Vermögen« vom 28.5.1998, Dokument 105: Bericht der Bundesregierung zu III.3 des Untersuchungsauftrages (Bremer Vulkan Verbund AG), S. 903–971, hier S. 922.

60 LHAS, 8.11-1 Staatskanzlei Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 128a, Bl. 66–68, hier Bl. 66, Vermerk von Binder, betr. Stellungnahme zur Beschlußvorlage für den Verwaltungsrat der THA zur Privatisierung der »Neptun-Industrie-Rostock« GmbH (NIR), vom 17.5.1993; vgl. ebenfalls LHAS, 8.11-1 Staatskanzlei Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 128a, Bl. 125–160, Vorlage für die Sitzung des Verwaltungsrates der Treuhandanstalt am 21.5.1993, eingereicht von Wild, betr. Privatisierung der Neptun Industrie GmbH.

61 LHAS, 8.11-1 Staatskanzlei Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 128a, Bl. 66–68, hier Bl. 68, Vermerk von Binder, betr. Stellungnahme zur Beschlußvorlage für den Verwaltungsrat der THA zur Privatisierung der »Neptun-Industrie-Rostock« GmbH (NIR), vom 17.5.1993.

bau GmbH als Verkäufer und der Hanse Schiffs- und Maschinenbaugesellschaft mbH und der Neptun Beteiligungsgesellschaft mbH sowie der Neptun Industrie Rostock GmbH unterzeichnet.⁶² Unter anderem war darin die Zusicherung festgehalten worden, dass für die Dauer von zehn Jahren kein Schiffsneubau auf der Werft erfolgen würde. Damit sollte auch der Nachweis für die EG erbracht werden, dass sich die ostdeutschen Werften an die vorgegebene Kapazitätsbeschränkung hielten.⁶³ Mit dem privatisierten Industrieunternehmen sollten 1200 Arbeitsplätze in den Geschäftsbereichen Schiffsreparaturen, Bootsbau, Werftkonversion/Stahlbau, Oberflächenbehandlung, Sanitärzellenproduktion, Chemierecycling, Heizung, Klima, Lüftung sowie in der Geschäftsführung und Verwaltung gesichert werden.⁶⁴

Mit dieser Entscheidung konnte dem Unternehmen selbst und gleichzeitig der Region und insbesondere den Beschäftigten der ehemaligen Neptunwerft, trotz des Verzichts auf den Schiffsneubau und trotz zeitweiliger tiefer Enttäuschung, eine reelle Zukunftsperspektive als diversifiziertes Industrieunternehmen gegeben werden. So beendet auch Harald Hückstädt seinen Bericht über die Transformation der Neptunwerft mit den Worten: »Wie die Zukunft auch im einzelnen aussehen mag, so hat sich doch ergeben, daß Neptun auch ohne Schiffsneubau weiterleben kann und weiterleben wird.«⁶⁵

62 LHAS, 8.51-1 Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 2957, unfol., Privatisierungs- und Abtretungsvertrag zwischen der THA, der DMS als Käufer und der HANSE Schiffs- und Maschinenbaugesellschaft (HSMG) und der NEPTUN Beteiligungsgesellschaft (NBG) als Käufer sowie der NEPTUN Industrie Rostock GmbH (NIR) vom 7.7.1993.

63 Deutscher Bundestag, 13. Wahlperiode, Drucksache 13/10900, Beschlußempfehlung und Bericht des Untersuchungsausschusses »DDR-Vermögen« vom 28.5.1998, Dokument 105: Bericht der Bundesregierung zu III.3 des Untersuchungsauftrages (Bremer Vulkan Verbund AG), S. 903–971, hier S. 922.

64 LHAS, 8.11-1 Staatskanzlei Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 128a, Bl. 66–68, hier Bl. 67, Vermerk von Binder, betr. Stellungnahme zur Beschlußvorlage für den Verwaltungsrat der THA zur Privatisierung der »Neptun-Industrie-Rostock« GmbH (NIR), vom 17.5.1993.

65 Hückstädt: Neptun, S. 316.

2. Desillusionierung und Deindustrialisierung

Erfahrung der Arbeitslosigkeit

Tief verankert, wie die maritime Wirtschaft in der Region seit Generationen war, mussten die mit der Transformation der ostdeutschen Werftindustrie einhergehenden personellen Einschnitte naturgemäß für die Beschäftigten und ihre Familien, einen Schock bedeuten. Trotz des grundsätzlichen Optimismus in der Branche ahnten bereits im Frühjahr und Sommer 1990 einige der Schiffbauer, dass die unmittelbare Zukunft nicht leicht werden würde. Die *Ostsee-Zeitung* verwies im Mai 1990 auf die vorherrschende unsichere Lage: »Im Raum Mecklenburg/Vorpommern ist die Existenz vieler Familien seit Jahrhunderten von maritimen Bereichen, Schifffahrt, Schiffbau, Fischerei abhängig. Ist das eine sichere Bank für die Zukunft? In einem vereinigten Deutschland? Werden Kapazitäten vereinigt oder vernichtet?«⁶⁶ Die hier durchklingende Unsicherheit sorgte fortan für Unruhe und Spannungen in der ganzen Region. Schließlich waren rund 27 Prozent der Industriebeschäftigten von Mecklenburg-Vorpommern in Unternehmen der DMS beschäftigt; 60 Prozent des Umsatzes der Maschinen- und Fahrzeugbaubranche in diesem Bundesland gingen ebenfalls auf die DMS zurück.⁶⁷ Als »abwartend bis explosiv« beschrieb Detlef Schüler, Betriebsratsvorsitzender der Neptunwerft, die Stimmung unter den Schiffbauer-Kollegen, die Ungewissheit über die Zukunft habe »das Ausmaß einer Massenpsychose« erreicht, wie die *metall* im Juni 1990 berichtete.: »Das Wohl der Küstenbewohner steht

66 Schiffbau im Aufwind. Perspektiven aus gesamtdeutscher Sicht – Konzept für die Marktwirtschaft, in: *Ostsee-Zeitung* vom 2.5.1990.

67 StAB, 7,2121/1-1019, unfol., Auskunftsbericht des Vorstandsvorsitzenden anlässlich des Besuches im BMWi am 7.11.1990 bei Herrn Ministerialdirigent Ollig, betr. DMS und ihr Produktprogramm. Darin heißt es: »Der jährliche Umsatz beträgt ca. 4,1 Mrd DM, davon 1,6 Mrd DM Schiffsneubau, 0,4 Mrd DM Schiffsreparaturen und 1,7 Mrd DM Innenumsatz und schiffbaufremde Fertigung. In 4 Bundesländern und Berlin lokalisiert. Durch die Standorte der Werften und wichtiger Maschinenbauunternehmen ist die DMS AG jedoch insbesondere in M-V konzentriert.«

und fällt mit dem Schiffbau. Auf den Werften und in ihren Zulieferbetrieben sind 55 000 Menschen beschäftigt – und sie hoffen, es zu bleiben.«⁶⁸ Ein Werftarbeiter berichtete 1994 im Rahmen einer Protestaktion: »Ich arbeite 39 Jahre jetzt auf der Werft und hab bis jetzt immer Schiffe gebaut. Und ich möchte die letzten Jahre auch noch Schiffe bauen. Weil ich nichts anderes gelernt habe.«⁶⁹ Im Februar 1991, als die Proteste auch an der Ostseeküste erstmals größere Wellen schlugen, verwiesen Vertreter des Bundeskanzleramts auf die Aussagen der Schweriner CDU-Fraktion, die Stimmung im Land »drohe umzuschlagen«. Darüber hinaus berichte die Presse negativ, erste Demonstrationen gebe es bereits, weitere seien zu erwarten: »Falls nicht sehr schnell umfassend geholfen werde, sei die Entwicklung nicht mehr kalkulierbar.«⁷⁰

Es ist anzunehmen, dass sich die Identifikation mit dem eigenen Betrieb aus verschiedenen Faktoren speiste. Unabhängig vom jeweiligen politischen System sind es laut dem Sozialhistoriker Thomas Welskopp die »Arbeitszusammenhänge, die durch eine kollektive Verantwortlichkeit gekennzeichnet waren, welche wechselseitiges Vertrauen erforderte« und die auf diese Weise zur »Entstehung einer ausgeprägt betriebsbezogenen Gruppensolidarität« beitrugen.⁷¹ Auch die eigene Qualifikation konnte ausschlaggebend dafür sein, dass man sich einer Gruppe zugehörig fühlte.⁷² Dies konnte sich auch auf eher kleine Produktionseinheiten beziehen, wie die eigene Arbeits- oder Berufsgruppe, die Brigade, den Betriebsteil, die Abteilung. So verbanden sich die notgedrungene Zusammenarbeit mit ursprünglich fremden Kollegen, die betrieblichen Produktionsprozesse und die Zeit, die man zusammen in den Produktionshallen

68 Kaffeepause: »Scheiß-Vereinigung«, in: metall – Zeitung der Industriegewerkschaft Metall vom 1.6.1990, S. 12–15, hier S. 15.

69 Nordmagazin, MTW-Bus nach Bonn, Sendung des NDR, 20.4.1994 [Zeitstempel 09:12:37].

70 BArch Koblenz, B 136/37851, unfol., Vermerk über Gespräche von Staatsminister Pfeifer mit dem Vorsitzenden der Fraktion der CDU im Landtag von Mecklenburg-Vorpommern, Rehberg, Prachtl und Zander am 15.2.1991 vom 18.2.1991.

71 Welskopp: Produktion, S. 42; Fulbrook: Ein ganz normales Leben, S. 247.

72 Vgl. Welskopp: Produktion, S. 40.

verbrachte, zu einem komplexen Erfahrungsfeld. Dieses hatte das Potenzial, Stolz auf den ausgeübten Beruf und auf die betriebliche Zugehörigkeit empfinden zu lassen und nicht zuletzt über sich entwickelnde soziale Bindungen auch Identifikation zu generieren.⁷³ So konnten spezifische Betriebskulturen entstehen, die insbesondere in industriellen Produktionszusammenhängen ein kollektives (Arbeiter-)Selbstbewusstsein hervorbrachten. Für die westdeutsche Montanindustrie stellte Welskopp vergleichbare Prozesse fest: Ein solches Selbstbewusstsein zog sich von den 1920er-Jahren bis in die 1980er-Jahre hinein und war im Zusammenhang damit zu sehen, »einen überdimensionalen Produktionsprozess selbstbestimmt zu beherrschen, mit Fertigkeiten und Tätigkeiten, die so in keiner anderen Industrie anfielen«.⁷⁴

Diese Annahmen sind in besonderem Maße für die Produktionszusammenhänge in der Schiffbauindustrie plausibel. Diejenigen, die am Entstehungsprozess eines Seeschiffes beteiligt waren, konnten ein hohes Maß von Identifikation mit dem Endergebnis entwickeln, was allein schon hinsichtlich der Größe von Tankern und Containerschiffen nachvollziehbar ist. Dabei wird der Bedeutung des Einzelnen als Teil der produzierenden Gemeinschaft auch in der Selbstwahrnehmung mit dem Empfinden von Stolz und der Erfahrung der Wertschätzung seitens der Gesellschaft Rechnung getragen. Ein Leiter des Direktorats Materialwirtschaft und Kooperation der Warnowwerft in Warnemünde erinnert sich in einem schriftlichen Erlebnisbericht über seine berufliche Tätigkeit in der »Arbeitswelt der DDR« rückblickend folgendermaßen:

»Wenn sich die Werft trotz all dieser aufgezeigten Widrigkeiten international mit der termingerechten Lieferung von Schiffen mit hohem Gebrauchswert einen guten Ruf erkämpft hatte, zeugt das davon, dass das ehrgeizige Werftkollektiv bei einer straffen Leitung des gesamten

73 Vgl. ebd., S. 42.

74 Ebd., S. 48.

Produktionsprozesses unter Einbeziehung der wichtigsten Zuliefererbetriebe Hervorragendes geleistet hat. Dazu war in all den Jahren zentraler Planwirtschaft immer eine hohe Einsatzbereitschaft erforderlich.«⁷⁵

In ihrer Studie über die Rostocker Werftarbeiter haben der Soziologe Peter Alheit und die Soziologin Hanna Haack herausgearbeitet, dass sich die von ihnen befragten Werftbeschäftigten mit Stolz an ihre Tätigkeit im Schiffbau und insbesondere auf der Neptunwerft erinnerten und die herausragenden schiffbaulichen Konstruktionen betonten, wie beispielsweise folgende Aussage zeigt: »Die Tiefseeankeranlage also, das war eine ziemlich einmalige Sache, es hat keine, es hat keine Firma gegeben, die das gemacht hätte, weder entwickelt noch gebaut; das haben wir alles selber machen müssen.«⁷⁶

Die Standorttradition spielte ebenfalls eine identitätsstiftende Rolle. Wie auch in anderen Industriezweigen, die einen hohen Grad an Identifikation generieren konnten, wie beispielsweise dem Bergbau, strahlte diese Wirkkraft auf die gesamte Region aus. Die Nähe zum Meer im Norden der DDR, wo sich die Schiffbaubranche konzentrierte, war dabei ein besonderer Faktor und das, obwohl die drei Nordbezirke hauptsächlich ländlich geprägt waren: Mit über 20,3 Prozent Beschäftigungsanteil waren im Jahr 1990 im späteren Mecklenburg-Vorpommern in der Agrarwirtschaft im Vergleich zur restlichen DDR mit 10,8 Prozent und zur Bundesrepublik mit 4,9 Prozent überdurchschnittlich viele Menschen beschäftigt.⁷⁷ Im produzierenden Bereich hingegen arbeiteten mit 35,5 Prozent der Beschäftigten deutlich weniger als in der restlichen DDR.⁷⁸

Neben ihrer ökonomischen Dimension hatte die Restrukturierung insbesondere und in substanziellem Ausmaß soziale und kulturelle Aus-

75 Hoffmann: Schiffbau, S. 166.

76 Ehemaliger Neptunwerft-Beschäftigter zit. nach Alheit/Haack: Vergessene Autonomie, S. 185 f.

77 Vgl. Eich-Born: Transformation, S. 25.

78 Vgl. ebd.

wirkungen auf die Lebenswirklichkeiten der Menschen in der Region.⁷⁹ In der DDR hatten Betriebe über den reinen Broterwerb hinausgehende ideologisch basierte Aufgaben erfüllt und zumindest idealtypisch den Lebensmittelpunkt der Arbeitergesellschaft dargestellt. Neben dem Anspruch auf einen Arbeitsplatz umfasste der sozialpolitische Auftrag der Betriebe auch die Sozialversicherung und weitere fürsorgerische Dienste wie Gesundheitsversorgung, Kinderbetreuung und Werkverpflegung bis hin zu Freizeit- und Ferienaktivitäten und Wochenendangeboten. So gab es Theater und Tanz ebenso wie Sportvereine und darüber hinaus Dienstleistungen für die Werktätigen sowohl auf betrieblicher als auch auf privater Ebene. Die Betriebe, die sich mit Martin Kohli als »Vergesellschaftungskern« beschreiben lassen, mit all ihren dazugehörigen Versorgungsstrukturen sorgten für die soziale Integration der Werktätigen.⁸⁰ Auch die Neptunwerft beheimatete ein eigenes Klubhaus, das den Mittelpunkt des kulturellen Geschehens bildete: Hier konnten die Rostocker zum Beispiel zu Schach-, Foto- oder Lesezirkeln oder auch zu Tanzgruppen zusammenkommen.⁸¹ Ebenso war der Sport ein wichtiger Teil der betriebszentrierten Freizeit. Mit Betriebssportgemeinschaften wurden beispielsweise Fußballturniere ausgetragen; Berichte über Sportfeste und andere Wettkämpfe zwischen Meisterbereichen, Brigaden und mit anderen VEB der Region waren eingetübte Praxis in den publizistischen Betriebsorganen.⁸² Das im VEB absolvierte »Normalarbeitsverhältnis« strukturierte also nicht nur den Arbeitsalltag, sondern auch in hohem Maße das Freizeitverhalten. Vor dem Hintergrund dieser spezifischen »Betriebskulturen«⁸³ konnten sich lokal-kollektive Identitäten ausbilden, die auf einer Mikroebene des beruflichen Umfelds anzusiedeln sind.

79 Gleiches stellt auch Wolfgang Hien in seiner soziologischen Studie über ehemalige Werftbeschäftigte der Vulkan-Werft fest, vgl. Hien: Zehn Jahre Vulkan-Pleite.

80 Zum Begriff der »Vergesellschaftungskern« vgl. Kohli: Die DDR als Arbeitsgesellschaft, S. 38–44; vgl. auch Gerdes: Das Verschwinden der Arbeitsplätze, S. 29; sowie Schmidt: Grundzüge der Sozialpolitik.

81 Vgl. Alheit/Haack: Vergessene Autonomie, S. 311.

82 Vgl. ebd., S. 317.

83 Welskopp: Produktion, S. 43.

All diese sozialistischen Charakteristika der VEB fielen nun nach der Überführung in am freien Markt orientierte Unternehmen weg, indem diese betrieblichen Sozialbereiche aus den Betrieben herausgelöst wurden und in kommunale oder private Trägerschaft übergingen. Gleichzeitig kollidierte die Erfahrung des rapiden Strukturwandels und des oftmals damit einhergehenden Verlusts des eigenen Arbeitsplatzes mit den bestehenden sozialistisch geprägten Wertvorstellungen, Mentalitäten und Erfahrungshorizonten der Bevölkerung. Eine ehemalige DDR-Bürgerin aus Parchim schilderte die einschneidende Erfahrung des Umbruchs und seiner Begleiterscheinungen folgendermaßen:

»Drei Jahre nach der Wende – für uns hat sich ein völlig neues Leben aufgetan. Total anders. Wir können *nichts* was wir in 40 Jahren hier gelernt haben, wo wir groß geworden sind, wo wir gelebt haben, wir können praktisch nichts von dem was wir gelernt haben, übernehmen. Es war alles neu für uns. Und jeder hatte erstmal mit sich zu tun. Jeder hatte erstmal mit seiner Arbeit zu tun; innerhalb des Betriebes war ja auch eine Veränderung, eine *totale* Veränderung. Alles, was wir mal gemacht haben, war nicht mehr richtig.«⁸⁴

Insbesondere vor dem Erfahrungshintergrund, dass es in den vorausgegangenen 40 Jahren in der DDR – zumindest oberflächlich betrachtet bzw. in der öffentlichen Wahrnehmung – keine Arbeitslosigkeit gegeben hatte, kann das Phänomen der Arbeitslosigkeit als eine »Schlüsselerfahrung der Wendezeit«⁸⁵ nach 1989 und 1990 bezeichnet werden. Ein ehemaliger Werftarbeiter erinnert sich an seine Erfahrungen retrospektiv wie folgt: »Kurz nach der Wende saßen wir in der Neptunwerft wochenlang nur rum. Am 15. Juli 1990 bekamen wir Mitteilung von der Kombinatleitung: ›Alle fertigen Arbeiten werden bis 12 Uhr bezahlt. Danach ist Schluss.‹ Nun war er da, der Westen.«⁸⁶ Die hier anklingende Verbitterung ist auch Resultat der Diskrepanz zwischen den geradezu euphorischen

84 Deutschland, wie geht's?, Ost-West-Talk, Sendung des NDR, 15.9.1994 [Zeitstempel 10:16:32].

85 Vogel: Spuren der Arbeitslosigkeit, S. 216.

86 Kahmann: Die Kieler waren effektiver, S. 135.

Erwartungen an das, was »der Westen« bringen würde, und den tatsächlichen individuellen, aber auch kollektiven Erfahrungen des Umbruchs. Hatte sich ein Großteil der DDR-Bürger von einer staatlichen deutschen Einheit vor allem Freiheit und Wohlstand erhofft, mussten viele die Erfahrung des Arbeitsplatzverlustes machen, häufig jahrelange Arbeitslosigkeit oder Vorruhestand und damit einhergehende soziale Isolation waren eine der Folgen. Eines wird hier deutlich: Die tiefgreifenden Veränderungen des lebenswirklichen Umfeldes im Zuge der Systemtransformation der ostdeutschen Schiffbauwirtschaft wirkten sich mit der zunehmenden Krisensituation auf die Wahrnehmungen der Betroffenen aus und schufen eine Art kollektive Verlusterfahrung. Vor dem Hintergrund, dass sich die Erfahrung von Arbeitslosigkeit für die ehemaligen DDR-Bürger im direkten Zusammenhang mit der Systemtransformation verorten lässt, wird sie als spezifischer Bestandteil dieses Umbruchs wahrgenommen.⁸⁷

In der zumindest retrospektiven Wahrnehmung vieler Betroffener hatte man zu DDR-Zeiten »mehr zusammengehalten«. Mit der plötzlichen Unsicherheit den eigenen Arbeitsplatz betreffend änderte auch dies sich abrupt. Der vormals als selbstverständlich empfundene Zusammenhalt war mit der Einführung der Marktwirtschaft weggebrochen und an seine Stelle war das Gefühl von Misstrauen getreten, was nicht zuletzt auch persönliche Freundschaften tangieren konnte: »Aber nach der Wende haste ja auch Leute gehabt, wo du gedacht hast, das sind deine größten Freunde, das warn auf Deutsch gesagt die größten Arschlöcher, die einen versuchten an die Wand zu drängen, damit sie ihren Arbeitsplatz nicht verlieren. Hab ich erlebt!«⁸⁸ Aufgrund der besonderen Verschränkung von Arbeits- und Lebenswelt in der DDR bedeutete der Verlust der Arbeit für die Beschäftigten im Schiffbau nach der deutschen Einheit oftmals auch den Verlust sozialer Bindungen. Ohne die formale Zugehörigkeit zum Betrieb fehlte fortan auch ein zentrales Moment zur Identifikation mit selbigem.

87 Vgl. Vogel: Spuren der Arbeitslosigkeit, S. 223; Götz: Wiederentdeckung des Nationalen, S. 58.

88 Interview mit einem ehemaligen Werftbeschäftigten, geführt und transkribiert von Eva Lütkemeyer am 27.3.2019.

Zwar war aus wirtschaftlicher Sicht nach der Privatisierungsentscheidung im März 1992 durch den Verwaltungsrat der Treuhandanstalt und nach der Bewilligung der Tonnage-Kapazitäten durch die EG eine gewisse Entspannung der wirtschaftlichen Lage eingetreten;⁸⁹ für die persönliche Situation eines einzelnen Beschäftigten, der seinen Arbeitsplatz verlor, machte der potenzielle Erhalt der einen oder anderen Werft jedoch keinen Unterschied.

»Die Auseinandersetzung um die ostdeutschen Werften zeigt, daß eine für alle befriedigende Lösung kaum zu finden ist, wenn allzu viele Interessen gegeneinander arbeiten. Versucht wurde Unmögliches: Betriebe sollten gut verkauft, Standorte erhalten werden; der Staat sollte sich möglichst heraushalten, gleichzeitig aber mit Subventionen helfen. Und die Beschäftigten wollten ihre Jobs behalten – was bleibt ihnen sonst an der Küste?«⁹⁰

Dieses Missverhältnis thematisierten vielfach zeitgenössische Zeitungsartikel über den Umbruch, wie jener in der *Hamburger Morgenpost* vom 22. Mai 1992, in welchem sich die Kritik an Entscheidungsträgern aus der Politik manifestiert: »Unterdessen kritisierte die SPD Ministerpräsident Berndt Seite: ›Er hat bei den Werftarbeitern Hoffnungen geweckt, die er jetzt nicht einlösen kann‹, sagt SPD-Chef Harald Ringstorff.«⁹¹ Auch folgende Meldung zeigt, wie zuvor geweckte Hoffnungen, die seitens der politischen Akteure letztendlich nicht erfüllt werden konnten, zu Vertrauensverlust führten:

»Die [EG-]Länder wollen das mecklenburgische Schiffbau-Volumen um 57 Prozent senken. ›Dem wird Ministerpräsident Bernd[t] Seite in Brüssel energisch entgegentreten‹, heißt es aus der Staatskanzlei. Viel-

89 Vgl. Schwerin will alle fünf Schiffbau-Standorte erhalten, in: Berliner Morgenpost vom 19.6.1992.

90 »Die Großen rücken auf«, in: Der Spiegel 13/1992, S. 118–120, hier S. 118 f.

91 Werften sind zum Überlebenskampf bereit, in: Hamburger Morgenpost vom 22.5.1992.

mehr wolle Seite sich stark machen, daß weniger als 40 Prozent abgebaut werden. Die Arbeiter der Volkswerft geben nichts mehr auf solche Politiker-Beteuerungen.«⁹²

Nicht umsonst sorgten sich im Frühjahr 1992 Vertreter des Bundeswirtschaftsministeriums um die »sozialen Brennpunkte«, die im Zuge der jüngst beschlossenen Privatisierungen der DMS-Unternehmen in den von Massenarbeitslosigkeit betroffenen Standorten zu entstehen drohten. Diese Problematik wirke sich regionalwirtschaftlich gravierend aus: »Die bereits entstandene Aufbruchsstimmung [könne] in Resignation und Pessimismus in den neuen Bundesländern insgesamt« umschlagen. Zudem würde der notwendige Strukturwandel verzögert:⁹³

»Trotz aller unbestreitbaren Erfolge sind die neuen Länder von einem selbsttragenden wirtschaftlichen Aufschwung noch ein gutes Stück entfernt. [...] Die neuen Bundesländer erwirtschaften [...] bisher auch nur rd. die Hälfte des Sozialprodukts, das sie verbrauchen. Die zwangsläufige Folge sind hohe Transfers von West nach Ost.«⁹⁴

Die Auswirkungen der hinter den Erwartungen zurückbleibenden wirtschaftlichen Entwicklungen in Ostdeutschland zeigten sich spätestens dann, als die Arbeitgebervertreter 1993 den zwei Jahre zuvor geschlossenen Tarifvertrag aufkündigten. Der Abschluss des Tarifvertrages von Februar 1991, der von der IG Metall ausgehandelt und von den Protesten der Belegschaften begleitet worden war, hatte die Entwicklung der Löhne bis 1995 festgelegt, um bis zu diesem Zeitpunkt eine Angleichung

92 Stralsunder Werftler verriegeln Werkto, in: Hamburger Morgenpost vom 16.6.1992; die vorherigen Abschnitte finden sich in ähnlicher Form auch in meinem Aufsatz: Lütkemeyer: Erwartung – Erfahrung – Enttäuschung, S. 57–60.

93 BArch Koblenz, B 102/397235, unfol., Aufzeichnung, betr.: Regionalkonferenzen in den neuen Bundesländern, Entwurf eines Gesprächleitfadens für die Kabinettsitzung »Beschäftigungssituation in den NBL« am 13.5.1992, vom 13.4.1992, S. 1.

94 BArch Koblenz, B 102/397235, unfol., Sprechzettel, betr.: Anmerkungen zur wirtschaftlichen Lage und zur Investitionsförderung; Gespräch des Herrn Bundeskanzlers mit den Ministerpräsidenten der neuen Länder am 3.4.1992, vom 1.4.1992, S. 1.

an westdeutsches Niveau zu erreichen,⁹⁵ sich aber zugleich negativ auf die finanzielle Entwicklung der DMS-Betriebe ausgewirkt. So vermerkte eine Beratergruppe der Treuhandanstalt im Frühjahr 1991, dies müsse unbedingt in einer überarbeiteten Fassung des DMS-Sanierungskonzeptes berücksichtigt werden.⁹⁶ 1993 hatten dann die Arbeitgebervertreter erklärt, dass eine Erhöhung der Löhne, wie sie 1991 festgelegt worden war, unter den gegebenen Umständen nicht umsetzbar sei. Auch das Institut für Weltwirtschaft in Kiel (IfW) hatte angemahnt, dass eine Erhöhung von 71 auf 82 Prozent des westdeutschen Lohnniveaus unverantwortlich sei, da der erwartete wirtschaftliche Aufschwung nicht eingetreten sei.⁹⁷

Bei den Schiffbauern erzeugte diese Entwicklung weitere Frustration. Hatten die Werftbeschäftigten 1991 im Zusammenhang mit dem Tarifkonflikt gerade erst gelernt, dass durch Proteste und Betriebsbesetzungen etwas im eigenen Interesse zu erreichen war, mussten sie nun feststellen, dass erneut über ihre Köpfe hinweg entschieden wurde. Ab 1995 sollten sie dann doch nicht denselben Lohn erhalten wie ihre westdeutschen Kolleginnen und Kollegen. Als Reaktion initiierte die IG Metall erneut eine Streikwelle, um gegen die zuungunsten der Lohnangleichung geplanten Änderungen des Tarifvertrags Stimmung zu machen. Ein Beschäftigter der KGW Schweriner Maschinenbau GmbH äußerte sich über den gescheiterten Tarifvertrag, für den auch er mit seinen Kollegen zwei Jahre zuvor gekämpft hatte, folgendermaßen: »Ich würde sagen, dass das, was beschlossen wurde, auch eingehalten wird. Dass wir nicht auf unseren Lohn verzichten«.⁹⁸ Und ein Zweiter meinte ebenfalls: »Das wurde einmal ausgehandelt und wenn sie sich verkalkuliert haben, ich mein, dann

95 Metallindustrie in Ostdeutschland, in: Geschäftsbericht 1989 bis 1991 des Vorstandes der Industriegewerkschaft Metall, S. 89; Warnstreiks im ganzen Land brachten den Tarifabschluß für Mecklenburg-Vorpommern. Jetzt mehr Geld und in drei Jahren 100%, in: metall nachrichten für Mecklenburg-Vorpommern vom 6.3.1991.

96 BArch Berlin, B 412/6069, unfol., Vermerk der THA – Beratergruppe Maschinenbau I (Krönke/Neubert) vom 14.3.1991, betr. Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG, Rosstock, Besprechung am 13.3.1991, S. 2.

97 Vgl. Nordmagazin, Nachrichten, Sendung des NDR, 11.1.1993 [Zeitstempel 18:18:59].

98 Nordmagazin, Stimmung bei Tarifverhandlungen IG Metall, Sendung des NDR, 27.1.1993 [Zeitstempel 09:52:56].

muss man auch dazu stehen. Wir müssen ja auch zu unseren Fehlern stehen.«⁹⁹ Und aus diesem Grund seien sie erneut zum Streik bereit. Dabei war bei KGW, dem vormaligen VEB Klement-Gottwald-Werke im Kombinat Schiffbau, die Stimmung eigentlich recht gut, wie das *Nordmagazin* im NDR berichtete. Schließlich stand die DMS-Tochter im Frühjahr 1993 kurz vor der Privatisierung, die Auftragslage für die angebotenen Produkte galt als solide. Doch die Diskrepanz zwischen persönlichen Erwartungen an die versprochenen Lohnerhöhungen und dem geringen wirtschaftlichen Spielraum der Schiffbaubetriebe inmitten der Systemtransformation war nicht wegzureden. Schon eine Arbeitsniederlegung hätte für den mittelgroßen Zulieferbetrieb wie KGW – von den ehemals 1300 Mitarbeitern waren 1993 noch 300 übrig – aus betriebswirtschaftlicher Sicht erhebliche negative Auswirkungen gehabt, von den Lohnerhöhungen ganz zu schweigen. Denn eine Lohnerhöhung von 26 Prozent, wie sie im Tarifvertrag vereinbart worden war, konnte zwar von den großen Werften geleistet werden, den kleineren Unternehmen bereitete sie jedoch erhebliche Schwierigkeiten und bedrohte letzten Endes deren Überlebensfähigkeit. Dabei war in der prekären Situation auch den Geschäftsführungen bewusst, dass eine Lohnangleichung zeitnah umgesetzt werden müsse, da ansonsten die ebenfalls für das eigene Überleben notwendigen Fachkräfte in den Westen abwandern würden.¹⁰⁰

»Genau das könnte vielleicht die Katastrophe für das Schweriner Werk werden. Erst langsam findet die Geschäftsleitung neue Abnehmer für die Produkte: Schiffskräne und Ruderanlagen. [...] Frühestens 1995 will man nicht mehr rote Zahlen schreiben. In der nächsten Woche werden die Werke endgültig verkauft. Ab da soll es aufwärts gehen. Die Geschäftsführung bleibt aber skeptisch, sie hat Angst vor der wirtschaftlich schlechten Lage.«¹⁰¹

99 Ebd. [Zeitstempel 09:53:06].

100 Vgl. *Nordmagazin*, Aktionstag der IG Metall in verschiedenen Städten, Sendung des NDR, 17.3.1993; vgl. auch Gereizte Stimmung auf den Werften. Schiffbauer Mecklenburg-Vorpommerns signalisieren Streikbereitschaft, in: *Ostsee-Zeitung* vom 26.2.1992.

101 *Nordmagazin*, Stimmung bei Tarifverhandlungen IG Metall, Sendung des NDR, 27.1.1993 [Zeitstempel 09:53:26].

Beschäftigungsproblematik

Als die Hoffnung zunehmend der Enttäuschung wich – bis Mitte 1992 war die Zahl der Beschäftigten in den Unternehmen der DMS von 55 000 auf nur noch 16 000 gesunken¹⁰² –, hatte auch Bundeskanzler Kohl in einem Spitzengespräch mit Vertretern aus Wirtschaft und Gewerkschaften im Juli 1992 zugeben müssen, »[n]ach zweijähriger Erfahrung« sei deutlich geworden, »daß der Aufbau einer leistungsfähigen Wirtschaft in den neuen Bundesländern länger dauern und teurer werde, als ursprünglich vermutet«. Daher komme den neuen Bundesländern eine Vorrangstellung in der deutschen Innenpolitik zu, in dem Sinne, dass finanzielle Mittel für die regionale Wirtschaftsförderung sowie für den Mittelstand nochmals aufgestockt würden.¹⁰³ Angesichts des weitgehenden Stellenabbaus sah sich schließlich auch die Schweriner Landespolitik zunehmend in der Verantwortung, die Umwandlung der DMS-Betriebe auch sozialpolitisch zu begleiten und darüber hinaus Perspektiven für die Region abseits des Schiffbaus zu schaffen.

Man versuchte, auf die Erfahrungen aus vergleichbaren Krisensituationen zurückzugreifen, wie das folgende Beispiel zeigt: In Anknüpfung an eine westdeutsche Qualifizierungsinitiative, die Ende der 1980er-Jahre wegen der Krise der Hamburger Schiffbauindustrie ins Leben gerufen worden war, erhofften sich die politischen Akteure, dass ähnliche Fortbildungsmaßnahmen in Ostdeutschland die Brisanz der sozialen Lage in der Region abschwächen könnten. In Hamburg sei das Programm »Fortbilden statt entlassen« ein Erfolg gewesen, habe man doch auf diese Weise »personelle Anpassungsmaßnahmen sowie die Umstrukturierung im

102 Heseler/Löser: Transformation, S. 6; Ende 1992 waren es laut einem Tätigkeitsbericht der Treuhandanstalt knapp 15 000 Arbeitnehmer, vgl. BArch Berlin, B 412/3753, Bl. 341–409, hier unfol. Rückseite von Bl. 381, Tätigkeitsbericht der THA zum 31.12.1992, S. 78 des Berichts.

103 BArch Berlin, B 412/3753, Bl. 238–244, hier Bl. 238, Wesentliche Ergebnisse des 12. Spitzengesprächs des Bundeskanzlers mit Wirtschaft und Gewerkschaften am 2. Juli 1992 vom 6.7.1992.

Produktionsbereich seit 1987 ohne die befürchteten Massenentlassungen und betriebsbedingten Kündigungen vorgenommen«. ¹⁰⁴ Qualifizierungsmaßnahmen seien im Falle des massenhaften Stellenabbaus in der ostdeutschen Werftindustrie besonders wichtig, so der Hamburger Senatsdirektor Christoph Ehmman in einem Schreiben an den Staatssekretär des Schweriner Wirtschaftsministeriums Wolfgang Pflötschinger:

»Da die Menschen in ihren bisherigen Tätigkeiten keine Zukunftsperspektive mehr haben, müssen sie das Tätigkeits-, eventuell sogar das Berufsfeld wechseln. Qualifizierte Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in neue Berufsfelder zu vermitteln, ohne sie dafür angemessen fortzubilden, bedeutet, sie in den Status von An- oder Ungelernten zu versetzen. Dies ist eine – in allen Untersuchungen über das Arbeitnehmerbewußtsein nachgewiesene – als Degradierung empfundene Versetzung.« ¹⁰⁵

Neben den demnach auch mental wichtigen Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaften und weiteren akuten Maßnahmen, um den Umstrukturierungsprozess innerhalb des Schiffbausektors »sozialverträglich« zu gestalten, war naturgemäß insbesondere auf regionaler Ebene das Thema der Strukturanpassung von zentraler Bedeutung. Angesichts dramatischer Arbeitslosenquoten geriet die Landesregierung in Mecklenburg-Vorpommern zunehmend unter Druck. So rechnete Kerstin Kassner (LL/PDS) in der »Aktuellen Stunde« des Schweriner Landtags zur Finanzsituation und Werftenkrise in Mecklenburg-Vorpommern im Februar 1991 vor, welcher Stellenabbau noch zu erwarten war: Bei der Warnowwerft würden bis 1993 von den 5700 Beschäftigten etwa 3500 ihren Arbeitsplatz verlieren, ebenso sei ein Stellenabbau (mindestens) in gleichem Ausmaß in der Neptunwerft zu erwarten – sofern sie denn

104 LHAS, 8.51-1 Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1247a, unfol., Schreiben von Christoph Ehmman, Senatsdirektor Freie und Hansestadt Hamburg, Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung, Amt für Berufs- und Weiterbildung, vom 8.4.1992, S. 1.

105 LHAS, 8.51-1 Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1247a, unfol., Schreiben Senatsdirektor Dr. Christoph Ehmman an Staatssekretär Pflötschinger im Wirtschaftsministerium, betr. »Qualifizieren statt entlassen«, vom 1.3.1991.

überhaupt von der kompletten Schließung verschont bliebe. Von den 3000 Werkträgern des Dieselmotorenwerks würde ein Drittel entlassen werden, bei der Schiffselektronik Rostock würden von fast 4000 Stellen nur 500 erhalten bleiben. Auf der Hand liege es daher, dass dies »eine dramatische Steigerung der Arbeitslosenquote« nach sich ziehe: »Hart wird es Tausende Schiffbauerfamilien treffen, die in jahrzehntelanger Tradition – vom Großvater bis zum Enkel – auf der Neptunwerft, zumeist noch mit ihren Frauen, Arbeit und Brot gefunden haben. Schiffbauer wurde auch auf der Warnow-Werft zum Familienberuf.« Im weiteren Verlauf ihres Redebeitrags warnte die Abgeordnete vor verheerenden Auswirkungen auch für den Arbeitsmarkt in der Region: »Viele werden langfristig zu Sozialhilfeempfängern. Jüngere werden ihre Heimat verlassen.« Für die Unruhen des beginnenden Jahres 1991 machte Kassner diejenigen verantwortlich, »die im Wahlkampf das Blaue vom Himmel versprochen haben und jetzt zum Beispiel die Neptunwerft sterben lassen wollen«. ¹⁰⁶ Kassner resümierte: »Unsere Werften lassen sich so etwas nicht gefallen. Sie haben schon Enttäuschungen erlebt. Sie alle haben gehofft, daß mit der Einheit am 3. Oktober das alte unfähige SED-Management in der Schiffbauindustrie abgelöst wird. Nichts ist passiert.« ¹⁰⁷ Wenn auch die Behauptung, in der Führungsriege der DMS habe keinerlei Wechsel stattgefunden, zum jenem Zeitpunkt (Februar 1991) nicht ganz zutreffend war (wie oben beschrieben war mittlerweile der westdeutsche Sanierer Juergen Krackow als Vorstandsvorsitzender in Dienst gesetzt sowie ein Aufsichtsrat mit weitreichendem Erfahrungsschatz), so zeigt die Aussage doch eine tief sitzende Enttäuschung über die Entwicklungen und über Maßnahmen zur »sozialen Abfederung«, die, zumindest in der Wahrnehmung der Betroffenen, nicht ausreichend waren.

Schließlich bedeutete eine ausgesprochen hohe Arbeitslosenquote in den Küstenstädten, dass das Thema der Arbeitslosigkeit allgegen-

106 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, 1. Wahlperiode, Plenarprotokoll der 11. Sitzung am 27.2.1991, Aktuelle Stunde: Finanzsituation und Werftenkrise in Mecklenburg-Vorpommern, Redebeitrag von Kerstin Kassner (LL/PDS), S. 370.

107 Ebd., S. 370f.

wärtig war. Wer nicht selbst betroffen war, kannte viele Leute, die ihren langjährigen Arbeitsplatz verloren hatten. Wer seinen Arbeitsplatz noch nicht verloren hatte, musste häufig in der Ungewissheit ausharren, ob die nächste Kündigungswelle doch das eigene Beschäftigungsende mit sich bringen würde. Insbesondere vor dem sozialistischen Erfahrungshintergrund der ehemaligen DDR-Bürger waren die Zahlen, die der Treuhandanstalt und dem Bundeswirtschaftsministerium im März 1992 vorlagen, geradezu unvorstellbar: Demnach betrug die Belastungsquote, berechnet aus der Anzahl der Arbeitslosen, der Beschäftigten in Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM) und der Teilnehmer in Qualifizierungsmaßnahmen in Prozent der Erwerbstätigen in Stralsund 36,4 Prozent bei einer Arbeitslosenquote von 19,6 Prozent. Im Bezirk Rostock lag die Arbeitslosenquote bei 18,6 Prozent.¹⁰⁸ Mit einer Arbeitslosenquote von 19,0 Prozent und einer Belastungsquote von 33,6 Prozent lag Mecklenburg-Vorpommern über dem Durchschnitt aller neuen Bundesländer.¹⁰⁹ Zudem lag die tatsächliche Arbeitslosigkeit, wenn man auch noch Kurzarbeit und Vorruhestand berücksichtigte, noch deutlich höher.¹¹⁰

Hinsichtlich der steigenden Arbeitslosenzahlen in seiner Stadt wandte sich im Oktober 1992 der Bürgermeister von Barth, Otto Klimmer, an Wirtschaftsminister Lehment. Von den über 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die noch im Jahr 1990 bei der Schiffsanlagengbau Barth GmbH (SAB) gearbeitet hatten, waren gut zwei Jahre später nur noch knapp 350 geblieben. Die Absicht, die Zahl der Mitarbeiter in der nächsten Zeit auf knapp 180 weiter zu reduzieren, gefährde angesichts einer Arbeitslosigkeit von 50 Prozent¹¹¹ in Barth den »sozialen Frieden«. Aus diesem Grund, so Klimmer, wurde zwischen dem Referatsleiter Ma-

108 BArch Koblenz, B 102/397235, unfol., Arbeitsamtbezirke mit hoher Belastungsquote (ehem. DDR gesamt) – Tabelle vom 30.3.1992.

109 BArch Koblenz, B 102/397235, unfol., Tabelle: Neue Bundesländer gesamt: Arbeitslosenquote: 17,0, Belastungsquote: 31,3. Nach »Übersicht über die regionalen Arbeitsmarktbelastungen im Bundesgebiet Ost gegliedert nach Arbeitsamtsbezirken«.

110 Vgl. Hoffmann: Im Hochgeschwindigkeitszug durch den Strukturwandel, S. 53.

111 Diese Zahl bezieht sich auf die Belastungsquote, die die »bezahlte Arbeitslosigkeit«, sprich Kurzarbeit etc. (s. o.) miteinbezieht.

ritime Wirtschaft und Technologien des Wirtschaftsministeriums Mecklenburg-Vorpommern und dem Referatsleiter Wirtschaftsförderung und Tourismus der Stadt Barth eine Veranstaltung zur Erhaltung der verbliebenen Arbeitsplätze vereinbart.¹¹² Abseits der sozialen Folgewirkungen des Stellenabbaus vermerkte das mecklenburg-vorpommerische Wirtschaftsministerium im Frühjahr 1993, dass es SAB gerade aufgrund der umfangreichen Personalreduzierung geschafft habe, »für den weiteren Verlauf 1993 ein weitaus besseres Leistungs-/Aufwandsverhältnis zu erreichen«. Dabei spiele, wie auch bei anderen ehemaligen Schiffbaukombinats-Zulieferern, die Erbringung schiffbaufremder Leistungen eine zunehmend wichtige Rolle. Die Liquidität des Unternehmens sei im Übrigen durch Kredite der Treuhandanstalt gesichert.¹¹³ Darüber hinaus, so hob das Wirtschaftsministerium hervor, habe dank seiner »maßgebende[n] Einflußnahme« erreicht werden können, »daß nahezu alle freizusetzenden Mitarbeiter zunächst in die Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft übergeleitet werden«.¹¹⁴

Über eine solche, von der Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft Barth organisierte und vom Arbeitsamt finanzierte Arbeitsbeschaffungsmaßnahme berichtete im Januar 1994 der NDR. Ein Jahr lang hatten 20 Männer und Frauen Wanderwege für Ausflügler hergerichtet. Unter ihnen waren ehemalige Beschäftigte des zweiten großen Barther Betriebs zur Saat- und Pflanzenzucht, der vor der »Wende« 700 Mitarbeiterinnen

112 LHAS, 8.51-1 Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 3712, unfol., Schreiben des Bürgermeisters der Stadt Barth, Klimmer, an Lehment vom 12.10.1992.

113 LHAS, 8.51-1 Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 3182, Bl. 1–4, hier Bl. 4, Vermerk von Binder an Kabinettsreferat, betr. Vermerk zum Stand der Privatisierung der Schiffbauunternehmen, vom 28.4.1993. Außerdem gehörte SAB zu den ausgewählten Management-KGs der Treuhandanstalt, vgl. ebd., Bl. 3. Weitere Hinweise auf die Management-KGs finden sich in BArch Berlin, B 412/5077, Bl. 33–43, Unternehmenssituation und Investitionsvorhaben SAB, Stand Oktober/November 1992; vgl. auch Trecker: Neue Unternehmer, S. 168–172.

114 LHAS, 8.51-1 Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 3182, Bl. 1–4, hier Bl. 3, Vermerk von Binder an Kabinettsreferat, betr. Vermerk zum Stand der Privatisierung der Schiffbauunternehmen, vom 28.4.1993.

und Mitarbeiter zählte – 1994 noch 70 –, außerdem gelernte Maler, ehemalige Landwirte und auch vormals im Schiffsanlagenbau Beschäftigte. Obwohl es in dem 11000-Einwohner-Ort kaum Arbeit zu finden gab, hofften die ABM-Beschäftigten auch nach Ablauf der Maßnahme auf eine Zukunft in Barth. Als der Reporter einen der ehemaligen Schiffbauer dazu befragte, ob er sich noch eine Chance als Metallfacharbeiter ausrechne, antwortete dieser: »Sicherlich. Es ist was angedacht in Barth hier, neue Betriebe in der Richtung, konkret zwei auf dem neuen Gewerbegebiet, da soll ein schiffbaulicher Teil dazukommen, da hoffe ich natürlich, wie viele andere auch, da unterzukommen, ne. [Reporter] Prinzip Hoffnung, ne? [Arbeiter] Ja.«¹¹⁵

Tatsächlich war der Verkauf des Schiffsanlagenbaus Barth als einem der letzten ehemaligen Schiffbau-Kombinatsbetriebe im Sommer 1994 erfolgt. Vorher hatten die Beschäftigten immer wieder um die Zukunft ihres Betriebes bangen müssen, bis der Verkauf an die Cuxhavener Meffam-Gruppe endlich abgeschlossen war.¹¹⁶ Der neue Eigentümer wollte in Barth 80 Arbeitsplätze erhalten, 4 Millionen DM investieren und die Produktion auf Schiffsverarbeitungsanlagen, Klimatechnik und Stahlbau konzentrieren.¹¹⁷

Neben den Maßnahmen zur Weiterqualifizierung und Umschulung verlangte die Zeit der Transformation den ehemaligen Werftbeschäftigten ein hohes und nie gekanntes Maß an Mobilität und Flexibilität ab.¹¹⁸ Mit den freigesetzten Arbeitskräften setzte auch eine Phase der Fluktuation

115 Markt in Dritten, Ende einer ABM, Sendung des NDR, 10.1.1994 [Zeitstempel 00:39:53].

116 Vgl. Unternehmen privatisiert – und wie weiter? Barther Schiffswerft mausert sich, in: Ostsee-Zeitung vom 7.7.1993; vgl. Vertrag in letzter Minute geplatzt. SAB Barth droht Liquidation, in: Ostsee-Zeitung vom 8.8.1994; vgl. »Wir sind immer wieder enttäuscht worden«. Düstere Stimmung im Schiffsanlagenbau Barth, in: Ostsee-Zeitung vom 9.8.1994; vgl. Barther Arbeiter atmen auf. SAB-Privatisierung noch diese Woche, in: Ostsee-Zeitung vom 10.8.1994.

117 Vgl. Nordmagazin, Wetter und Nachrichten, Sendung des NDR, 5.8.1994 [Zeitstempel 09:07:33].

118 Zur neuen Mobilität vgl. Gerdes: Das Verschwinden der Arbeitsplätze, S. 16–20.

ein, die in den ersten zwei Jahren nach der Vereinigung ein besonders großes Ausmaß erreichte. Freiwillige und notwendige Abwanderung mangels Alternativen war eine aus dem Jobverlust resultierende Folge; Pendeln zu Unternehmen im »Westen« für diejenigen, deren Familie in der Heimat blieb, eine andere notwendige Konsequenz.¹¹⁹ Insbesondere in den frühen Jahren der Transformation erlebten die Werftbetriebe ein beträchtliches Maß an Eigenkündigungen von Beschäftigten (Gehrke spricht von rund 30 Prozent im Jahr 1990), die in ihrem alten Betrieb keine Zukunft sahen und einer Kündigung zuvorkommen wollten. Gerade in den Küstenregionen versuchten es viele ostdeutsche Schiffbauer in den Betrieben in Westdeutschland, wo eine bessere Entlohnung ihrer Arbeit lockte und sie wegen ihrer jeweiligen Qualifikationen im Schiffbau zu gefragten Fachkräften zählten.¹²⁰

»Also meine Tochter [...] wurde hier von Wismar nach Lübeck versetzt, nach Neustadt, nach Kiel. Und in Kiel hab ich sie besucht, dann geh ich, besuch da die Werft, und dann seh ich *den* Rohrschlosser, ich denk, ich kenn die, hab sie angesprochen, ist ein ganzes Meisterkollektiv von MTW Wismar nach Kiel gegangen, wie die im Reparatursektor die Arbeit verloren haben. Das war ja für uns neu! Wir kannten ja sowas nicht, ne. [...] Joa, die haben geschimpft, dass sie dann immer fahren mussten, ne. Wir kannten ja sowas nicht. Und von Kiel bis Wismar, das ist ja ein ganz schönes Ende.«¹²¹

Das Phänomen der neuen arbeitsbezogenen Mobilität war, wie aus diesem Beispiel hervorgeht, für die Ostdeutschen eine neue, eher negativ empfundene Erfahrung. Trotzdem blieb das – mindestens zeitweise – Pendeln zu einer anderen Arbeitsstelle für viele ostdeutsche Werftarbeiter die einzige Möglichkeit, ihrem erlernten Beruf weiter nachzugehen.

119 Vgl. Engler: Von der arbeiterlichen Gesellschaft zur Marktwirtschaft.

120 Vgl. Gehrke: Kombinat Schiffbau, S. 109 f.

121 Interview mit einem ehemaligen Werftbeschäftigten, geführt und transkribiert von Eva Lütkemeyer am 27.3.2019.

Deindustrialisierung oder Neuanfang?

Im Zuge der Umstrukturierungen der Schiffbaubetriebe fand die Demontage technisch veralteter Industrieanlagen parallel zum Aufbau neuester Produktionstechnik statt, die durch Investitionen der neuen Eigentümer und gestützt durch staatliche Subventionen finanziert wurde. Die weitläufigen Betriebsgelände der ostdeutschen Werften sollten zu hochmodernen Kompaktwerften umstrukturiert werden, auf denen die Produktion mit möglichst kurzen Wegen besonders effektiv gestaltet werden sollte.¹²² Durch den gleichzeitigen Auf- und Abbau industrieller Anlagen entstand auch ein ambivalentes Bild, bei dem nicht eindeutig gesagt werden konnte, ob es sich bei den weit sichtbaren Bauarbeiten um Deindustrialisierung oder um einen Aufschwung handelte. Als Beispiel dafür lässt sich die Kabelkrananlage auf der MTW in Wismar nennen, die jahrzehntelang nicht nur den Schiffbau repräsentierte, sondern längst als Wahrzeichen der Stadt wahrgenommen wurde. In der Fernsehsendung *Markt im Dritten* urteilte man im Juli 1991 über den Abbau der Anlage: »Mit der Kabelkrananlage fällt auch ein weithin sichtbares Symbol für technologische Rückständigkeit.«¹²³ Aufgrund der Tatsache, dass der Bremer Vulkan mit seinem zögerlichen Verhalten beim Start der Investitionen in neue Produktionsanlagen weitere Unsicherheiten schuf, trug der neue Eigentümer dazu bei, dass keine Aufbruchsstimmung unter den Betroffenen aufkam. Noch im August 1994, zwei Jahre nach der Privatisierungsentscheidung durch die Treuhandanstalt, berichtete das *NDR-Nordmagazin* über einen Besuch von Birgit Breuel und Friedrich Hennemann in Wismar: »Die Werft war wieder einmal Chefsache. Und so waren die Oberhäupter von Treuhand, Land und Bremer Vulkan denn auch höchstpersönlich auf Kontrolltour. Die Berliner Behörde ist offensichtlich aufgeschreckt worden durch Meldung, die Modernisierung der MTW habe noch immer

122 Zum Thema Kompaktwerften vgl. Eich-Born: Transformation, S. 163.

123 Markt im Dritten, Arbeit und Soziales, Sendung des NDR, 8.7.1991 [Zeitstempel 10:06:31]; vgl. auch Kabelkrananlage war weit sichtbar in Wismar, in: Ostsee-Zeitung vom 12.6.1991.

nicht begonnen.«¹²⁴ Und so wurde spekuliert, dass es bei der Finanzierung der Modernisierung in Wismar Probleme geben könnte. So konnte das nun im Stadtbild fehlende Symbol der örtlichen Großindustrie durchaus als Zeichen einer Deindustrialisierung bzw. einer möglicherweise verpatzten Privatisierung gedeutet werden. Dabei war die Stadt, wie es auch bei den anderen Schiffbaustandorten entlang der Ostseeküste der Fall war, weitgehend von der Werftbranche abhängig. Anlässlich einer Demonstration in Bonn fuhren am 20. April 1994 insgesamt 100 Werftarbeiter, die Wismarer Bürgermeisterin Rosemarie Wilcken und weitere Vertreter des Wismarer Senats mit dem Reisebus in die Hauptstadt, um sich für den Neubau der Werft (und damit die Realisation einer Kompaktwerft) einzusetzen. Zu diesem Zeitpunkt schien es wahrscheinlich, dass die Europäische Union (EU) eine Entscheidung zuungunsten dieses Neubaus fällen würde und damit die gesamte Privatisierung erneut ins Wanken bringen könnte. Da zu befürchten stand, der Bremer Vulkan Verbund habe kein ausreichendes Konzept für den Fall, dass der Neubau abgelehnt würde, und sich als Investor zurückziehen könnte, bangten die 2400 Beschäftigten der Werft erneut um ihren Arbeitsplatz und um den Fortbestand ihres Betriebes. Mit Hinblick darauf, was eine Werftschließung für die Stadt Wismar bedeuten würde, sagte eine Mitfahrende, dass man dann in Wismar »die Bürgersteige hochklappen und das Licht ausmachen« könne, und resümierte: »Dann passiert nicht mehr viel in Wismar.«¹²⁵ Die Qualität der ganzen Stadt nicht nur als industrieller Standort, sondern vielmehr als Identifikationsort hing in der Wahrnehmung vieler Wismarer letztlich an der Existenz der Großwerft.

Diese Erkenntnis lässt sich auch auf die anderen Schiffbaustandorte übertragen. Die Jahrzehnte lang andauernde starke industrielle Konzentration an den Schiffbaustandorten in der ostdeutschen Küstenregion (gleiches gilt aber auch für die westdeutschen Werftstandorte Emden,

124 Nordmagazin, Breuel und Hennemann auf MTW, Sendung des NDR, 29.8.1994 [Zeitstempel 10:58:42].

125 Nordmagazin, MTW-Bus nach Bonn, Sendung des NDR, 20.4.1994 [Zeitstempel 09:13:02].

Bremen, Bremerhaven, Kiel, Flensburg) hatte nicht zuletzt aufgrund des hohen Anteils der Beschäftigten innerhalb dieser Branche zu einer ungünstigen Abhängigkeitssituation geführt.¹²⁶ So vermerkte das Bundeswirtschaftsministerium 1992 in einer Analyse der Wirtschaftsstrukturen in Mecklenburg-Vorpommern, dass gut 50 Prozent aller Industriebeschäftigten in den Küstenstädten des Landes, Rostock, Wismar, Stralsund und Greifswald, sowie in den Städten Schwerin und Neubrandenburg tätig seien.¹²⁷ Neben dem Maschinen- und Fahrzeugbau, darunter zu einem großen Anteil dem Schiffbau, waren hier auch die Lebensmittelindustrie und die Leichtindustrie (dazu zählten beispielsweise Möbel, Bekleidung, Lederwaren) angesiedelt. Der dominierende Wirtschaftszweig in Mecklenburg-Vorpommern war jedoch die Landwirtschaft – über 63 Prozent der Landesfläche waren 1991 als landwirtschaftliche Nutzfläche ausgezeichnet.¹²⁸ Für die Zukunft prognostizierte das BMWi dem Land gerade aufgrund dieser insgesamt sehr geringen Industrialisierung gute Aussichten. Denn dadurch stünden, so die Einschätzung, »den Investoren alle Branchen und Märkte offen. Das Land bietet der Wirtschaft eine Fülle von Gewerbestandorten in sauberer Umwelt und in einer Umgebung mit hohem Freizeitwert.«¹²⁹ Gerade Letzteres zeige sich daran, dass im Tourismussektor bereits 1991 eine positive Entwicklung zu konstatieren war:

»So nahm die letztjährige Hauptsaison mit ausgebuchten Übernachtungskapazitäten an der Ostsee einen unerwartet guten Verlauf. Touristische Zentren liegen auf den Inseln Rügen, Usedom, Poel und Hiddensee, auf der Halbinsel Darß, im Raum Boltenhagen, im Erholungsgebiet

126 LHAS, 8.10-1 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 1562, Bl. 1902–1909, hier Bl. 1903, Vermerk des Verbandes für Schiffbau und Meerestechnik (VSM), betr. Zur Stellung der deutschen Werften im internationalen Wettbewerb (sogenanntes Positionspapier), vom 3.5.1990.

127 BArch Koblenz, B 102/397242, unfol., Sachstandsvermerk BMWi, betr. Mecklenburg-Vorpommern – Wirtschaftliche Lage und Perspektiven, vom 21.9.1992, S. 1.

128 Ebd., S. 2.

129 Ebd., S. 5.

Müritz, im Bereich der Schweriner Seenplatte, in der Mecklenburger Schweiz, in der Umgebung von Tollensee, in der Uckermark/Oderhaff sowie entlang der Ostseeküste.«¹³⁰

Auch Landeswirtschaftsminister Lehment wagte 1993 angesichts der allgemeinen Entwicklung in Mecklenburg-Vorpommern eine positive Prognose: Insbesondere vor dem Hintergrund der industriearmen Struktur des Landes sei die Investitionsfreudigkeit, die durch über 2000 noch zu genehmigende Investitionsförderanträge belegt sei, Anlass für eine zuvorsichtige Grundhaltung zur Zukunft. Durch die Zusage aus Brüssel bezüglich der Privatisierungsentscheidungen der ostdeutschen Werften sei der industrielle Kern des Landes gesichert und daher sei er »fest davon überzeugt, [...] dass in diesem Umfeld der entsprechende Mittelstand entsteht, auf breiter Front und dass dann auch Industrieproduktion exportiert wird und nicht nur unsere landwirtschaftlichen Produkte«.¹³¹

Diese Einschätzung beruhte nicht zuletzt auf den Ergebnissen der Debatte um die sogenannten industriellen Kerne und den Maßnahmen, die getroffen worden waren, um den notwendigen Strukturwandel herbeizuführen bzw. eine Stärkung der vorhandenen ökonomischen Strukturen in den neuen Bundesländern zu erreichen. Die Investitionsmittel zur Regionalförderung im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe (GA) »Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur« beliefen sich in Mecklenburg-Vorpommern im Zeitraum zwischen Oktober 1990 und Ende August 1992 auf 1510 Millionen DM.¹³² Die hieraus geförderten 1103 Investitionsvorhaben sicherten rund 46100 Arbeitsplätze in der Region. Im selben Zeitraum stellte daran anknüpfend das Land Mecklenburg-Vorpommern im Rahmen der Regionalförderung 700 Millionen DM zur Verfügung. Abseits der Mittel für die GA legte die Landesregierung ihren Fokus auf die Exis-

130 Ebd., S. 2.

131 Nordmagazin, Studiogespräch mit Conrad-Michael Lehment, Sendung des NDR, 11.1.1993 [Zeitstempel 18:34:01]; zum Thema Mittelstand vgl. Trecker: Neue Unternehmer.

132 Vgl. BArch Koblenz, B 102/397242, unfol., Sachstandsvermerk BMWi, betr. Mecklenburg-Vorpommern – Wirtschaftliche Lage und Perspektiven, vom 21.9.1992, S. 4.

tenz- und Mittelstandsförderung, im Rahmen des Eigenkapitalhilfe-Programms (EKH) beispielsweise bot Mecklenburg-Vorpommern vier Landesförderungsprogramme für die Bereiche Technologie und Innovation, Berufsausbildung und Tourismus an.¹³³ Dazu gehörten auch Maßnahmen für die Stadt- bzw. Dorfentwicklung als Anreiz für Neuansiedlungen, das Kommunalkreditprogramm zur Unterstützung der Kommunen bei geldintensiven Projekten sowie die Mittelvergabe zur (ökologischen) Altlastensanierung.¹³⁴

Das Konzept der industriellen Kerne, das auf den Erhalt sektoraler Strukturen im Beitrittsgebiet abzielte, wurde im Jahr 1993 grundlegend diskutiert. Befürworter sahen darin eine Notwendigkeit, um die drohende Deindustrialisierung ganzer Regionen in Ostdeutschland abzuwenden. Kritiker hingegen argumentierten, dass sich industrielle Zentren schon immer auch den wirtschaftlichen Entwicklungen anpassen mussten und es daher normal sei, wenn sich industrielle Kernstandorte verlagerten: »Immer sei der Versuch, diesen Wandel zu verhindern, gescheitert – wie die Entwicklung des Ruhrgebietes zeige.«¹³⁵ Im Fall der ostdeutschen Werftindustrie war die strukturpolitische Entscheidung für die Sicherung einer regionalen Schlüsselindustrie allerdings bereits mit den Privatisierungen der größten Werften der ehemaligen DDR gefallen. Abseits davon versuchte das Land Mecklenburg-Vorpommern weitere Instrumente zu konzipieren, die zur wirtschaftlichen Stärkung der gesamten Region beitragen sollten. Analog zu strukturpolitischen Konzepten der anderen neuen Bundesländer entwickelte Mecklenburg-Vorpommern das sogenannte »Anker«-Projekt (in Sachsen beispielsweise

133 Vgl. ebd.

134 Vgl. BArch Koblenz, B 102/397242, unfol., Vermerk vom 3.3.1992 von I C (unterzeichnet von Dr. Funkschmidt) an Herrn Abteilungsleiter I, betr. Rolle der Gemeinschaftsaufgabe beim Aufschwung Ost, Bezug: Gespräch bei BM am 4.3.1992, S. 6 des Dokuments.

135 DIW: Wirtschaft am Rande einer Katastrophe. Kritik an der Bestandsgarantie für industrielle Kerne im Osten, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 7.1.1993; weiterführend vgl. Breuel: Erhaltung industrieller Kerne; Klodt: Industrielle Kerne; Karlsch: Industrielle Kerne; Heimpold: Was wurde aus den industriellen Kernen.

hieß das Äquivalent »Atlas«). Ziel des »Anker«-Projekts war es, »regional bedeutsame Unternehmen« zu identifizieren und in Zusammenarbeit mit der Treuhandanstalt den Modernisierungsprozess dieser Unternehmen zu begleiten.¹³⁶ Aus dem Bestand der DMS erfüllten insbesondere die Zuliefer- und Dienstleistungsbetriebe Schiffsanlagenbau Barth GmbH, die Schiffswerft Rechlin GmbH, die Ingenieurzentrum Schiffbau GmbH Rostock sowie die Systemelektronik Rostock GmbH die Kriterien, um neben Betrieben aus anderen Branchen in einem sogenannten THA-Frühwarnsystem Mecklenburg-Vorpommern vermerkt und behandelt zu werden.¹³⁷ Nach Auffassung des Landes sollten diese Begleitmaßnahmen nicht als »Bestandsgarantie für Unternehmen« missverstanden werden; vielmehr sollten die Hilfen »neben der Sanierung von Unternehmen auch die Erhaltung und Restrukturierung von Industriestandorten [...] einschließen«.¹³⁸

Im August 1992 hatte Birgit Breuel in einem Schreiben an Ministerpräsident Berndt Seite (erneut) zum Ausdruck gebracht, dass »es erklärtes Ziel der Treuhandanstalt ist, traditionelle Industriestandorte in den neuen Bundesländern grundsätzlich zu erhalten und deren Wettbewerbsfähigkeit durch gezielte Privatisierungs- und Sanierungsaktivitäten zu erhöhen«. Bezogen auf die Schiffswerft Rechlin (SWR) sei, so Breuel, »Grund zu Optimismus« gegeben.¹³⁹ Damit unternahm sie den Versuch, Seites Sorge um den Erhalt der SWR zu entkräften.¹⁴⁰ Auch Dieter Ringuth, Bürgermeister von Rechlin, forderte für seinen 2400 Einwohner

136 Vgl. dazu auch LHAS, 8.11-1 Staatskanzlei Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 130, Bl. 58–61, Papier betr. Unternehmerische Begleitung zur Sanierung von Treuhandunternehmen. Konzept für den Erhalt regional bedeutsamer Unternehmen in den neuen Bundesländern, o. D.

137 LHAS, 8.11-1 Staatskanzlei Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 130, Bl. 33–46, THA-Frühwarnsystem Mecklenburg-Vorpommern vom 1.9.1993.

138 LHAS, 8.11-1 Staatskanzlei Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 130, Bl. 99f., hier Bl. 100, Protokoll zur 26. Arbeitsbesprechung des Chefs des Bundeskanzleramtes mit den Chefs der Staats- und Senatskanzleien der neuen Länder am 28. Januar 1993 in Berlin, betr. Zusammenarbeit Treuhandanstalt/neue Länder bei Sanierung/Erhalt industrieller Kerne, vom 26.1.1993.

139 BArch Berlin, B 412/32682, Bl. 12, Schreiben Breuel an Seite vom 28.8.1992.

140 Diese hatte er in einem Schreiben an Breuel vom 7. August 1992 formuliert vgl. BArch Berlin, B 412/32682, Bl. 16, Schreiben von Seite an Breuel vom 7.8.1992.

zählenden Ort an der südlichen Seite des Müritzsees angesichts der sozialen Brisanz eine schnelle Entscheidung über die Privatisierung. Ringguth selbst hatte, wie auch der Geschäftsführer der örtlichen Rechliner Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft, mit 1400 Kolleginnen und Kollegen vor der »Wende« auf der Werft gearbeitet und kannte die Abhängigkeiten der Region vom Schiffbau nur allzu gut. Nach umfangreichen Entlassungen der SWR war der Bedarf der 1300 freigesetzten Arbeitskräfte nach Weiterbeschäftigung in der BQG immens.¹⁴¹ Auch die Verhandlungen zum Verkauf der Schiffswerft zogen sich bis weit ins Jahr 1993 hin, weshalb der Betriebsrat der SWR am 6. Januar 1993 die Treuhandanstalt über »Unruhe« im Betrieb angesichts des andauernden Schwebezustands informierte und sie zu weiteren Schritten aufforderte.¹⁴² Noch im April 1993 vermerkte das Wirtschaftsministerium von Mecklenburg-Vorpommern, dass die Privatisierungsfortschritte der Schiffswerft in Rechlin als »unbefriedigend« zu bewerten seien. Trotz vorliegender Übernahmeangebote – seit Herbst 1992 von einem österreichischen Bauunternehmen und seit Februar 1992 des Bremer Schiffbauers Hegemann – schritten die Verhandlungen nur langsam voran. Erklärtes Ziel der Treuhandanstalt war es, den Bootsbau in Rechlin zu erhalten und gleichzeitig Bauunternehmen anzusiedeln und den Tourismusbereich zu fördern.¹⁴³ Der Standort der SWR mit der direkten Nähe zur Müritz lag touristisch ausgesprochen günstig. Trotzdem hatte ein großer Reiseanbieter sein zwischenzeitliches Angebot zurückgezogen. Insbesondere über die ABM waren die ehemaligen Werftbeschäftigten damit betraut, den Strukturwandel in Rechlin voranzubringen:

141 Forderungen Bürgermeister Rechlin an THA: »Da wartet eine Riesenaufgabe«. Rechliner Bürgermeister fordert von Treuhand schnelle Entscheidung über Werft, in: Neue Zeit vom 9.11.1992.

142 BArch Berlin, B 412/32682, Bl. 8f., Schreiben des SWR-BR (BR-Vorsitzender M. Selchow) an THA – Direktorat Fahrzeugbau vom 6.1.1993.

143 LHAS, 8.51-1 Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 3182, Bl. 1–4, hier Bl. 3, Vermerk von Binder an Kabinettsreferat, betr. Vermerk zum Stand der Privatisierung der Schiffbauunternehmen, vom 28.4.1993. Zum Zeitpunkt des Vermerks hatte Hegemann erklärt, 300 Arbeitsplätze am Standort Rechlin erhalten zu wollen, vgl. ebd.

»Neben der Werftteilsanierung gelang es den Rechlinern, über ABM und 11 Millionen Mark Investitionen in diesem Jahr ein ehemaliges Wohngebiet zur neuen Baufläche zu machen, den Bau einer Kläranlage voranzutreiben, an der ab Jahresende sogar zwei Zeltplätze angeschlossen sein werden, die kommunale Infrastruktur auszubauen und ein Beton- und Bauschuttrecycling aufzubauen. Es sollen demnächst 23 Kilometer Rad- und Fußwege ausgebaut werden. Denn der Tourismus soll, so wünscht man es sich jedenfalls hier, 20 Prozent der regionalen Wirtschaft betragen.«¹⁴⁴

Der Geschäftsführer der Rechliner Qualifizierungsgesellschaft zeigte sich zufrieden mit dem bisherigen Verlauf der Umstrukturierung und den Umschulungen. Schließlich sollten 75 ausgebildete Plastikschweißer von einer Hamburger Firma, die sich auf Teilen des ehemaligen Werftgeländes ansiedelte, übernommen werden. Einige Schlosser seien nun in einem neuen Metallbetrieb beschäftigt: »Vielen einstigen Kurzarbeitern und Arbeitslosen haben wir wieder eine Perspektive gegeben.«¹⁴⁵

Auch die frühere DMS-Tochter Systemelektronik Rostock (SER) (vormals VEB Schiffselektronik Rostock) gehörte 1993 noch immer zum Bestand der nicht privatisierten Treuhandunternehmen. Das Wirtschaftsministerium in Schwerin bemerkte zur problematischen Situation des Unternehmens:

»Das am 5.4.1993 erneut gemeinsam mit dem externen Berater aus dem Projekt ›Anker‹ [...] mit der Geschäftsführung und dem Betriebsrat SER geführte Gespräch bekräftigte den Eindruck, daß es offensichtlich sowohl der THA als auch dem Unternehmen sehr schwer fällt, ein tragfähiges, zukunftssicherndes Unternehmenskonzept auszuarbeiten. Weiterführende Verhandlungen der THA mit dem Unternehmen sollen hierzu demnächst geführt werden.«¹⁴⁶

144 Forderungen Bürgermeister Rechlin an THA, in: Neue Zeit vom 9.11.1992.

145 Aussage Norbert Biege, Geschäftsführer der Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft in Rechlin, zit. nach ebd.

146 LHAS, 8.51-1 Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 3182, Bl. 1–4, hier Bl. 2, Vermerk von Binder an Kabinettsreferat, betr. Vermerk zum Stand der Privatisierung der Schiffbauunternehmen, vom 28.4.1993.

Der massive Abbau von Beschäftigten war auch hier ein entscheidender Streitpunkt. Während vor 1990 über 2000 Beschäftigte bei SER Arbeit gefunden hatten, waren es im April 1993 noch 900. Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive war für das Erreichen der Wettbewerbsfähigkeit eine Mitarbeiterzahl von 400 angestrebt. Als einziges Kaufangebot lag der Treuhandanstalt nur eines des Bremer Vulkan vor, dessen Bereitschaft, nur 300 bis 350 Mitarbeiter zu übernehmen, als unzureichend abgelehnt wurde.¹⁴⁷ In der Folge wurde SER dann Mitte 1993 an die Deutsche Industrie-Holding GmbH & Co. KG (DIH) aus Frankfurt mit der Zusicherung der Erhalts von allen 414 (Stand: 1.7.1993) Arbeitsplätze verkauft.¹⁴⁸ Diese Übernahme wurde im Oktober 1994 im *Nordmagazin* des NDR trotz der weiter reduzierten Mitarbeiterzahl als erfolgreiches Beispiel für die Überführung in die Marktwirtschaft erwähnt:

»250 Kolleginnen und Kollegen produzieren elektrische und elektronische Ausrüstungen nach vollen Auftragsbüchern. Im nächsten Jahr rechnen sie mit einem Umsatz von 40 Millionen Mark. Das ist mehr als ein Funke Hoffnung. Der aber schien erloschen zu sein, als 2000 Schiffselektroniker am 6. März 1991 im Speisesaal vom Direktor erfahren mussten, dass sie noch im selben Jahr die blauen Briefe erhalten werden. Da herrschte Krisenstimmung. Die gut qualifizierten und langjährigen Mitarbeiter hatten das Gefühl, als würden sie den Boden unter den Füßen verlieren.«¹⁴⁹

Wie der damalige Betriebsratsvorsitzende, Hans-Dieter Reinke, in der Sendung erläuterte, sei der Großteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die neu gegründeten Förderungs- und Qualifizierungsgesellschaften aufgefangen worden – über 2000 ehemalige Beschäftigte seien in den vergangenen drei Jahren auf diese Weise begleitet worden.¹⁵⁰ Nach Aus-

147 Ebd.

148 Vgl. LHAS, 8.11-1, Staatskanzlei Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 130, Bl. 33–46, hier Bl. 45, THA-Frühwarnsystem Mecklenburg-Vorpommern vom 1.9.1993; BArch Berlin, B 412/42414, Bl. 64, Firmendaten vom 18.8.1994.

149 Nordmagazin, Systemelektronik, Sendung des NDR, 18.10.1994 [Zeitstempel 08:34:37].

150 Vgl. ebd. [Zeitstempel 08:35:32].

sage des Geschäftsführers von SER, Klaus Michelsen, war für das Überleben des Unternehmens nach der Systemtransformation ausschlaggebend, dass man bereits 1991 damit begonnen hatte, neue Geschäftsfelder abseits des Schiffbaus wie den Maschinenbau, die Energie- und Umwelttechnik und die Gebäudetechnik zu erschließen.¹⁵¹

Eine zentrale Rolle für das Überleben sowohl der Werften als auch der Zulieferbetriebe in der Transformation nahmen die Bemühungen um eine Neuausrichtung der Produktpalette ein. Gelang es, die Produktion eines Betriebes auf einige enger gefasste Bereiche und Produkte zu konzentrieren, standen die Chancen für ein Fortbestehen oftmals gut.

Trotz solcher, sowohl wirtschaftlich als auch strukturell positiver Entwicklungen konnten die Wahrnehmungen der Betroffenen von öffentlich geäußertem Optimismus deutlich abweichen. Eine subjektive Bewertung der Lage konnte auch eine gänzlich andere sein. Dies gilt ebenso für die Beurteilung der Qualifizierungsmaßnahmen. Ein ehemaliger, langjähriger Beschäftigter der MTW Wismar ordnete die Qualifizierungsmaßnahmen im Nachhinein beispielsweise als »Hinhaltetaktik« zur Vermeidung eines Streiks ein. Bezugnehmend auf einen Artikel in der *Ostsee-Zeitung* vom 20. März 1991, in dem der damalige Werftdirektor Oswald Müller zugesichert hatte, dass jedem Beschäftigten, dem gekündigt werden müsse, mit Qualifizierungsmaßnahmen Hilfe geleistet werden solle, meinte er:

»Das war auch so ein Versprechen, was? Wie wurd das gemacht? Die haben dann ihre Kündigung gekriegt, [...] entweder hat man 'ne Abfindung gekriegt [...] oder sie gehen in so 'ne Qualifizierungsmaßnahme, da waren sie aber denn oft nur ein Jahr dabei und denn sollten sie neue Arbeit kriegen, aber hier waren ja keine Arbeitsplätze, also war das alles von Vornherein, also wie gesagt, das ist alles Quatsch gewesen, ne. Das war nur 'n Hinhalten und das sollte nicht dazu kommen, dass denn die ganze Belegschaft streikt.«¹⁵²

151 Vgl. ebd. [Zeitstempel 08:37:15].

152 Interview mit einem ehemaligen Werftbeschäftigten, geführt und transkribiert von Eva Lütkemeyer am 27.3.2019.

Der Werftbeschäftigte äußerte sich dann auch hinsichtlich der Qualifizierungsmaßnahme, die er selbst miterlebt hatte, sehr skeptisch. Dort habe sich seiner Meinung nach gezeigt, dass der westdeutsche Schulungsleiter sich als Experte aufgespielt habe, letzten Endes aber nichts zum Wissenszuwachs der ostdeutschen Werftbeschäftigten beitragen konnte.¹⁵³ Anders urteilte Hans Eberlein, Geschäftsführer der Mecklenburger Metallguss GmbH (MMG), eines Tochterunternehmens des an den Bremer Vulkan verkauften Dieselmotorenwerks, über die Umstrukturierung der Wirtschaft: »Zu den Höhen und Tiefen der letzten 5 Jahre: Wir haben eigentlich dadurch gelernt und es kam vorhin [...] ganz klar zum Ausdruck [...], dass wir durch dieses Lernen uns auch unheimlich gestählt haben.« Eberlein hatte den Eindruck gewonnen, dass man mittlerweile doch »eben dieselbe Sprache spricht« wie in Bremen oder Hamburg. Das Gefühl, für die betriebswirtschaftliche Arbeit, die man jetzt im MMG verrichte, Anerkennung zu bekommen und den Betrieb mit den angebotenen Produkten wettbewerbsfähig zu gestalten, erfüllte Eberlein mit Stolz.¹⁵⁴

3. Illusion einer abgeschlossenen Transformation – Kontinuität von Neuanfängen

Abgeschlossene Privatisierungen?

Mit dem absehbaren Abschluss der Privatisierungen in der ostdeutschen Werftindustrie wurde die Deutsche Maschinen- und Schiffbau GmbH zum 1. April 1993 in die Liquidation überführt. Die DMS i. L., verwaltet durch den Liquidator von der Treuhandanstalt, Wolfgang Mueller-Stöfen, hatte zu diesem Zeitpunkt nur noch die Schiffswerft Rechlin und die Elbe- werft Boizenburg sowie den Schiffsanlagenbau Barth, die Pommersche Eisengießerei und das Rostocker Ingenieurzentrum in ihrem Bestand,

153 Ebd.

154 Deutschland, wie geht's?, Ost-West-Talk, Sendung des NDR, 15.9.1994 [Zeitstempel 10:26:38].

wodurch sie als Holding selbst obsolet geworden war.¹⁵⁵ Damit was das Ende der DMS-Holding als »einer der größten Cashfresser der Treuhand« beschlossen.¹⁵⁶

Die Elbewerft Boizenburg (EWB), seit Mitte des 19. Jahrhunderts der größte Produktionsbetrieb in Boizenburg und mit der Herstellung von Binnenfrachtern, Barkassen sowie Kühlschiffen und kleineren Fischereischiffen größter Arbeitgeber der Region, hatte lange um ihre Zukunft zittern müssen. Zwar hatte die EG-Entscheidung über die Verteilung bzw. Genehmigung der Tonnage-Kapazitäten auch den Fortbestand der Elbewerft in Boizenburg grundsätzlich möglich gemacht, gleichzeitig zogen sich nicht nur die Verkaufsverhandlungen zwischen der Treuhandanstalt und potenziellen Käufern in die Länge, sondern es waren auch die Tonnage-Zuteilungen für die einzelnen Werften nicht endgültig geklärt. In Boizenburg war die Stimmung deswegen zeitweise ungehalten. Der Betriebsrat machte sich in einem Schreiben an den Ministerpräsidenten Luft darüber, dass erneut CGT-Zuteilungen in der Presse kursierten, in denen die Elbewerft unberücksichtigt blieb: »Die Belegschaft der Elbewerft hat die Befürchtung, daß wir bei der cgt-Verteilung auch von der Landesregierung nicht mehr berücksichtigt werden, wir kommen uns verschaukelt vor. Wir erinnern Sie an Ihre Zusage auf der Elbewerft zur Cgt-Frage für die Elbewerft, sagen Sie uns *endlich* die Wahrheit.«¹⁵⁷

Im Frühjahr 1993, als parallel die Streiks im Zusammenhang mit dem Tarifstreit sowie die sich hinziehende Privatisierung der ehemaligen Neptunwerft in Rostock die Stimmung an der Küste aufheizten, hatte es zunächst folgende Bewerber für die Elbewerft gegeben: die Petram Stahl-

155 Vgl. BArch Koblenz, B 126/129982, unfol., Vermerk betr. Sitzung des Fachausschusses Privatisierung, Sanierung und Verwertung II am 17.3.1994; vgl. Die letzten »Bräute« schön gemacht. NNN-Gespräch mit DMS-Liquidator Dr. Müller-Stöfen, in: Norddeutsche Neueste Nachrichten vom 14.7.1993.

156 BArch Berlin, B 412/4173, unfol., Bestandsaufnahme Privatisierung/Sanierung U4 FB – Küstenindustrie, treuhandinternes Papier vom 3.8.1992, S. 2.

157 LHAS, 8.11-1 Staatskanzlei Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 125, Fax von EWB-Betriebsrat Troschke an Ministerpräsident Seite vom 18.6.1993; vgl. auch ebd., Bl. 55, ADN-Pressemeldung von Juni 1992: Elbewerft Boizenburg besetzt/Betriebsratsvorsitzender kennzeichnet Situation als »mehr als explosiv«.

wasserbau GmbH + Co. Werft KG, Brake, die dänische Novaf-Gruppe sowie eine Bietergemeinschaft bestehend aus der zur Hegemann-Gruppe gehörenden Rolandwerft in Bremen und der Elsflether Werft. Aus dieser Bietergemeinschaft war kurz zuvor die zur Lürssen-Gruppe gehörende Kröger-Werft ausgestiegen.¹⁵⁸ Da nach Informationen der Treuhandanstalt sowohl die Roland-Werft als auch die Elsflether Werft »erhebliche Existenzschwierigkeiten« hatten und »somit wenig Gewähr für eine zukunftssichernde Übernahme der EWB« böten, favorisierte der zuständige Unternehmensbereich 4 – Fahrzeugbau der Treuhand noch im April 1993 einen Verkauf an den dänischen Bieter. Die Treuhandanstalt verfehlte ihr Ziel, eine Privatisierungsentscheidung im Zusammenhang mit dem 200-jährigen Bestehen der Elbwerft Boizenburg zu verkünden, nur knapp.¹⁵⁹ Gut anderthalb Monate nach dem 200-jährigen Betriebsjubiläum gab die Treuhandanstalt im Juni 1993 bekannt, dass die Elbwerft Boizenburg an einen dritten Interessenten, die mittelständische Unternehmensgruppe Petram (Brake) und Brand (Oldenburg), gehen werde.¹⁶⁰ 490 Arbeitsplätze seien laut dem eingereichten Unternehmenskonzept gesichert, 330 davon im Schiffbau. Conrad-Michael Lehment, der als Wirtschaftsminister im Rahmen des »Anker«-Projektes auch für die Förderung der Elbwerft Boizenburg zuständig war,¹⁶¹ äußerte sich erfreut über die Privatisierungsentscheidung: »Mit dem Konzept von P[etram] und Brand ist eine erfolgreiche Umstrukturierung des Werftbetriebes sowie die Diversifizierung des Leistungsangebotes gesichert.

158 Vgl. Ost-Werften/Privatisierung der Schiffswerft Rechlin immer noch offen. Petram-Gruppe bewirbt sich bei der Treuhandanstalt um die Elbe-Werft, in: Handelsblatt vom 17.6.1993.

159 Vgl. LHAS, 8.51-1 Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 3182, Bl. 1–4, hier Bl. 2, Vermerk von Binder an Kabinettsreferat, betr. Vermerk zum Stand der Privatisierung der Schiffbauunternehmen, vom 28.4.1993.

160 BArch Berlin, B 412/22391, unfol., Vorstandsvorlage Privatisierung/Verkauf der Geschäftsanteile der Elbwerft Boizenburg GmbH, eingereicht von Dr. Klinz, vom 22.6.1993.

161 Vgl. Landtag Mecklenburg-Vorpommern, 1. Wahlperiode, Kleine Anfrage des Abgeordneten Beckmann, Fraktion der SPD, betr. Anker-Projekt, Drucksache 1/3593 vom 22.9.1993.

Beide Gruppen haben sowohl auf dem Gebiet [...] Schiffsreparaturen, Schiffsneubau und Schiffsumbau, Stahlwasserbau sowie Umwelttechnik umfangreiche Erfahrung.«¹⁶²

Mit der Entscheidung des Treuhandverwaltungsrats über den Verkauf der Elbwerft Boizenburg war für sämtliche ostdeutsche Werften, die seegehende Schiffe produzierten und damit unter die Kapazitätsbeschränkung der EG- bzw. EU-Regelung fielen, nun eine Entscheidung gefallen. In einem Kommentar der *Neuesten Norddeutschen Nachrichten* wurde dennoch eine zwiespältige Bilanz gezogen: »Verglichen mit anderen großen Branchen, wie der Kali-, Chemie- oder Stahlindustrie könnte man der Treuhand, Bundes- und Landespolitik und nicht zuletzt der EG eine schnelle Privatisierung bescheinigen. Dennoch ging sie nicht schnell genug. Zulange wurden notwendige Investitionen blockiert.«¹⁶³

Auch die Volkswerft in Stralsund, für die es lange keine guten Zukunftsaussichten gegeben hatte, war als letzter großer Schiffbaubetrieb der DDR verkauft worden. Obwohl auch die finnische Werft Lindenuu GmbH¹⁶⁴ sowie der norwegische Schiffbaukonzern Ulltveit Moe A.S Interesse an der Volkswerft bekundet hatten, erhielt letzten Endes ein Bieterkonsortium bestehend aus der Hanse Schiffs- und Maschinenbau GmbH und dem Bremer Vulkan (zu 49 Prozent), der Hegemann-Gruppe (zu 30 Prozent), der Lürssen-Werft (zu 10 Prozent) und der Hansestadt Stralsund (zu 11 Prozent) den Zuschlag.¹⁶⁵ Mit Hinblick auf die Zukunfts-

162 LHAS, 8.11-1 Staatskanzlei Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 125, Bl. 19, Presseinformation des Pressereferats des Wirtschaftsministers des Landes Mecklenburg-Vorpommern, Elbwerft Boizenburg geht an mittelständische Unternehmensgruppe. Privatisierung mecklenburg-vorpommerscher Werften abgeschlossen, 23.6.1993.

163 Kommentar von Thorsten Roth: Mecklenburg-Vorpommerns Schiffbau ist verkauft. Teurer Werftenpoker, in: *Norddeutsche Neueste Nachrichten* vom 17.7.1993.

164 BArch Koblenz, B 102/397242, unfol., Aufzeichnung betr. Volkswerft Stralsund, Aktuelle Situation, vom 24.8.1992.

165 Vgl. BArch Berlin, B 412/8868, Bl. 104, Beschluss der 33. Verwaltungsratssitzung am 22.1.1993 über den Verkauf der Peene-Werft GmbH, Wolgast, 22.1.1993; vgl. auch Deutscher Bundestag, 13. Wahlperiode, Drucksache 13/10900, Beschlußempfehlung und Bericht des Untersuchungsausschusses »DDR-Vermögen« vom 28.5.1998, Dokument 105: Bericht der Bundesregierung zu III.3 des Untersuchungsauftrages (Bremer Vulkan Verbund AG), S. 903–971, hier S. 921.

perspektive der Volkswerft versprach sich der Bremer Vulkan, so berichtete es am 21. Juli 1994 das NDR-*Nordmagazin*, dass die Werft am Stralsund nach abgeschlossener Modernisierung »eine der leistungsfähigsten Werften Europas werden« könne.¹⁶⁶

Auf der Kvaerner-Warnow-Werft in Warnemünde war man 1994 ebenfalls guter Dinge. Die *Neue Zeit* veröffentlichte im Mai 1994 einen Artikel über die neue Managementkultur, welche die norwegischen Investoren auf der Werft etabliert hatten und damit endgültig mit dem ehemaligen sozialistischen, schwerfälligen Koloss mit aufgeblasenem Verwaltungsapparat abgeschlossen hätten.¹⁶⁷ Bundeskanzler Kohl überzeugte sich von den neuen Führungsqualitäten der Norweger ebenfalls im Mai 1994 bei einem Besuch auf der Werft in Warnemünde: Kohl habe dort das Engagement der norwegischen Investoren gewürdigt, berichtete der NDR. Dieses sei »wichtig für den Ausbau des Netzes mittelständischer Zulieferer in dieser strukturschwachen Region«.¹⁶⁸ Mit der voranschreitenden Modernisierung der Produktionsanlagen, wie dem 320 Meter langen neuen Trockendock, werde die Kvaerner-Warnow-Werft schon bald »zu den modernsten Schiffbaubetrieben der Welt gehören«.¹⁶⁹

Bei ihrer Auflösung Ende 1994 hatte die Treuhandanstalt alle Betriebe des ehemaligen Kombinats Schiffbau entweder privatisiert oder – in wenigen Fällen – liquidiert. Zur Schiffbauindustrie in Mecklenburg-Vorpommern gehörten zum Ende des Jahres 1994 insgesamt 67 Unternehmen und Produktionsstätten mit 13 481 Mitarbeitern. Der Bereich Schiffbau im Speziellen umfasste 10 Unternehmen mit 10 561 Beschäftigten. Davon arbeiteten 7896 in den fünf Seeschiffswerften in Wismar, Warnemünde, Wolgast, Stralsund und Boizenburg. In vier Mittelstandsunternehmen der Schiffbaubranche waren 130 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angestellt;

166 Nordmagazin, Volkswerft Stralsund, Sendung des NDR, 21.7.1994 [Zeitstempel 15:43:54].

167 Vgl. Norweger sorgen für ein schlankes Management im Schiffbau, in: *Neue Zeit* vom 27.5.1994.

168 NDR-aktuell, Besuch BK Kohl auf der Warnowwerft, Sendung des NDR, 27.5.1994 [Zeitstempel 17:26:36].

169 Ebd. [Zeitstempel 17:26:50].

in kleinen und mittleren Betrieben mit maritimem Produktionsschwerpunkt arbeiteten 2790 Beschäftigte. Mit rund 60 Schiffbauaufträgen und 2,2 Milliarden DM Auftragsvolumen war Mecklenburg-Vorpommern unter den norddeutschen Küstenländern (neben Bremen, Niedersachsen, Hamburg und Schleswig-Holstein) auf den zweiten Rang vorgerückt.¹⁷⁰

Das fünfjährige Jubiläum der deutschen Einheit bot sich an, um auch auf lokaler Ebene eine erste Bilanz zu ziehen. Unter der Überschrift »Aufbruch und Umdenken« stellte der Schweriner Ministerpräsident Berndt Seite in den Regionalzeitungen seines Landes Überlegungen über Erreichtes und zukünftige Aufgaben an: Die Infrastruktur des Landes Mecklenburg-Vorpommern entwickle sich positiv, der Tourismus verzeichne einen Aufschwung, die Ernährungswirtschaft sei wettbewerbsfähig geworden. Die Werften seien privatisiert und würden »bis Ende 1996 mit insgesamt rund zwei Milliarden Mark nach dem neuesten Stand der Technik modernisiert werden«. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass sich die Lebenswirklichkeiten der Bürger »radikal veränderten« sei »Enormes geleistet« worden.¹⁷¹ Und der *Spiegel* beschrieb die Umstrukturierung des ostdeutschen Schiffbaus im August 1995 folgendermaßen: »Mit über sechs Milliarden Mark Subventionen verwandeln sie die veralteten DDR-Werften zu den modernsten Schiffbau-Betrieben Europas. An der Küste geschieht, was in keiner anderen Industrie gelang: Der Osten überholt den Westen.«¹⁷²

170 LHAS, 8.11-1 Staatskanzlei Mecklenburg-Vorpommern, Nr. 118, Bl. 323–326, hier Bl. 323, Vermerk betr. Werften: Schiffbauentwicklung und Werftenpolitik vom Mai 1995.

171 Berndt Seite: Aufbruch und Umdenken. 5 Jahre Deutsche Einheit – Bilanz und Ausblick, in: Verlagsbeilage der Ostsee-Zeitung, der Schweriner Volkszeitung und des Nordkurier vom 27.10.1995.

172 Schiffbau: »Keine Angst vor Asiaten«, in: Der Spiegel 33/1995, <https://www.spiegel.de/wirtschaft/keine-angst-vor-asiaten-a-03a4b14d-0002-0001-0000-000009206531> (Zugriff am 27.4.2023).

Sorgenkind Bremer Vulkan

Der vordergründige Erfolg und die zeitweilige Zufriedenheit über den Abschluss der Privatisierungen der Betriebe des ehemaligen Kombinats Schiffbau vor Ablauf des Jahres 1994 und dem offiziellen Ende der Tätigkeit der Treuhandanstalt sollten nicht lange währen. Die Gründe waren in der neuen Eignerstruktur im ostdeutschen Schiffbau zu suchen. Der Bremer Vulkan hatte sich spätestens mit der Beteiligung an der Volkswerft in Stralsund¹⁷³ und den abgeschlossenen Investitionsverpflichtungen in Höhe von 1,7 Milliarden DM sowie der vertraglich vereinbarten Sicherung von 6700 Arbeitsplätzen den Rang als einflussreichster Investor im ostdeutschen Schiffbau erkämpft.¹⁷⁴ Obwohl insbesondere der Bundesregierung und der Treuhandanstalt bei den Privatisierungsentscheidungen über die sogenannten DMS-Kernbereiche im Frühjahr 1992 daran gelegen war, eine Monopolstellung des Bremer Vulkan zu vermeiden, besaß der Großkonzern von der Weser im Jahr 1994 erhebliche Geschäftsanteile im ostdeutschen Schiffbausektor: Zur Bremer Vulkan Verbund AG zählten schließlich die MTW Schiffswerft, das Dieselmotorenwerk Rostock, die Neptun Industrie Rostock (80 Prozent Beteiligung), die Volkswerft (seit Ende 1994, nachdem die Hegemann-Gruppe und die Lürssen-Werft ausgestiegen davor; davor 49 Prozent Beteiligung). Der Bremer Vulkan Verbund AG gehörte damit nach eigenen Angaben »relativ und absolut zu

173 Vgl. Deutscher Bundestag, 13. Wahlperiode, Drucksache 13/10900, Beschlussempfehlung und Bericht des Untersuchungsausschusses »DDR-Vermögen« vom 28.5.1998, Dokument 105: Bericht der Bundesregierung zu III.3 des Untersuchungsauftrages (Bremer Vulkan Verbund AG), S. 903–971, hier S. 914. Dort heißt es auch: »Die Privatisierung der VWS war dabei zunächst an zwei Käufergesellschaften (2. Copia und Schichau-Seebeck-Werft) erfolgt, deren Gesellschafter (BVV, Hegemann-Gruppe, Lürssen-Werft und Stadt Stralsund) entsprechende Patronatserklärungen abgegeben hatten.«

174 Zahlen ebenfalls aus ebd.



Abbildung 6: Transformationspfade der Schiffbau-
 betriebe und Zulieferer in Mecklenburg-Vorpommern
 zum Ende des Jahres 1994

Eigene Darstellung



**Warnowwerft
Warnemünde**



Privatisierung an



Kvaerner



**Schiffsanlagenbau
Barth**



Privatisierung an



**MEFAM
Verwaltungs-GmbH
Cuxhaven/Joop Meijn**



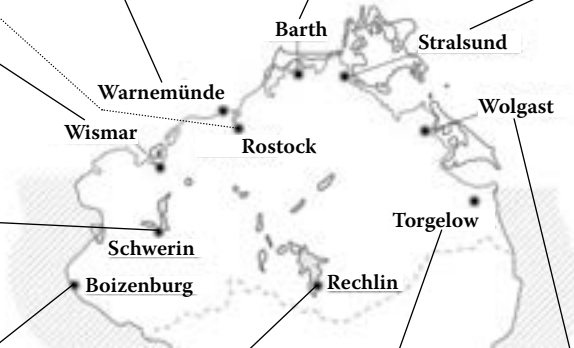
**Volkswerft
Stralsund**



Privatisierung an



**Bremer Vulkan (49 %),
Hegemann (30 %),
Lürssen (10 %),
Stadt Stralsund (11 %)**



**Schiffswerft
Rechlin**



Privatisierung an



Dr. Lösch GmbH

**Gießerei und
Maschinenbau
Torgelow**



**ausgegliedert
aus DMS
Stilllegung
und
Neugründung**



**Peenewerft
Wolgast**



Privatisierung an



Hegemann-Gruppe

den deutschen Gesellschaften mit dem größten industriellen Engagement in den Neuen Bundesländern.«¹⁷⁵

Der NDR berichtete, der Bremer Vulkan räume »[s]einen Ostwerften [...] künftig die besten Marktchancen ein. Mit ihnen soll es steil aufwärts gehen.«¹⁷⁶ Doch bereits 1993 waren erste Sorgen den größten und wichtigsten Investor betreffend aufgetaucht. Zunächst war es bei der MTW Schiffswerft in Wismar zu Verzögerungen in der Entscheidung der Europäischen Union bezüglich einer Standortverlagerung der Werft gekommen, die so nicht im Kaufvertrag festgelegt war und nach Ansicht der EU-Kommission eine erneute Abstimmung aller Mitgliedstaaten notwendig machte. Darüber hinaus waren trotz der eingerichteten Kontrollinstrumente, die der Treuhandanstalt Einblick in die Finanzströme der öffentlichen Subventionsgelder sichern sollten, Unklarheiten darüber entstanden, wie der Bremer Vulkan diese Zuschüsse tatsächlich nutzte. Die Verantwortlichen Wolf Klinz und Klaus-Peter Wild von der Treuhandanstalt richteten daher schon im Dezember 1993 folgende Worte an den BV-Vorstandsvorsitzenden Hennemann: »[D]ie Treuhandanstalt ist wegen der Durchführung der Privatisierungsverträge mit dem BV an den Ostseestandorten in großer Sorge.«¹⁷⁷ Denn schließlich sollten »[d]iese öffentlichen Gelder [...] nach den Privatisierungsverträgen ausschließlich in die neuen Bundesländer fließen. Durch die Berichte zur Kontrolle von Spill-Over-Effekten,¹⁷⁸ die der Treuhandanstalt entsprechend der zwi-

175 StAB, 7,2121/1-3626, Bl. 2–5, hier Bl. 2, Presseinformation der Bremer Vulkan Verbund AG – Einer der größten Arbeitgeber und Investoren in den Neuen Bundesländern vom 29.8.1994. Daneben erstreckte sich das BV-Engagement auf folgende Betriebe, die ursprünglich nicht zur DMS/zum Kombinat Schiffbau gehört hatten: die Geschäftsbereiche Werkzeugmaschinenbau des Konzerns mit Standorten in Gera und Aschersleben, in der Hafenumschlagtechnik die Kranbau Eberswalde GmbH und die DSR Senator Lines Holding GmbH (50 Prozent Beteiligung), vgl. ebd.

176 Nordmagazin, Volkswerft Stralsund, Sendung des NDR, 21.7.1994 [Zeitstempel 15:43:47].

177 StAB, 7,2121/1-3626, Bl. 215, Schreiben von Klinz und Wild an Hennemann vom 20.12.1993.

178 Vgl. StAB, 7,2121/1-3618, unfol., Bericht der Volkswerft Stralsund über die Verwendung von Beihilfen und Transaktionen mit Unternehmen des Vulkan Verbundes sowie der Hansestadt Stralsund (Spill-over-Bericht) für das Jahr 1993; sowie StAB,

schen Ihrem Unternehmen, der Kommission und der Bundesregierung getroffenen Vereinbarung zur Weiterleitung an die Kommission vorgelegt wurden, haben wir keine Gewißheit über die Verwendung.« Die Treuhandanstalt habe nach den Berichten keine Klarheit darüber erlangen können, wie die öffentlichen Gelder tatsächlich verwendet würden, und es stand zu befürchten, dass sie entgegen der Vereinbarung auch an westdeutsche Unternehmen des Konzerns geflossen seien.¹⁷⁹ Und so hinterfragte auch das *Nordmagazin* des NDR nach einem Besuch von Treuhandpräsidentin Breuel zusammen mit dem Vulkan-Vorsitzenden Hennemann auf der Werft die aktuellen Entwicklungen. In diesem Zusammenhang ließ Breuel auf einer Pressekonferenz verlauten, dass es sich bei der schleppenden Modernisierung der Werft um »[e]in Thema [handele], was uns auch mit einer gewissen Unruhe hierher gebracht hat«.¹⁸⁰ Doch Hennemann habe ihr nun »versprochen«, dass die MTW Schiffswerft in den nächsten drei Jahren innerhalb des Bremer Vulkan Verbundes (BVV) »die führende Großschiffswerft« werde. Dazu sollten in den nächsten Jahren entsprechend des Kaufvertrags 560 Millionen DM investiert werden, von denen 200 Millionen DM vom Bremer Vulkan selbst zu tragen seien. Die Reportage suggerierte bereits, dass die Finanzierung der vertraglich vereinbarten Investitionen mehr als unklar sei:

»Hat der Vulkan-Chef einfach nur vergessen, auf der MTW Bescheid zu sagen, dass das Geld auf dem Konto liegt? Oder muss er vielleicht doch noch Kreditverhandlungen mit Banken führen? Überhaupt, über das Geld muss man sich auf der MTW in den nächsten Wochen wohl noch häufiger Gedanken machen. Auch die 360 Millionen von der Treu-

7,2121/1-3617, unfol., Bericht der Volkswerft Stralsund über die Verwendung von Beihilfen und Transaktionen mit Unternehmen des Vulkan Verbundes sowie der Hansestadt Stralsund (Spill-over-Bericht) für das Jahr 1994.

179 StAB, 7,2121/1-3626, Bl. 215, Schreiben von Klinz und Wild an Hennemann vom 20.12.1993.

180 Birgit Breuel auf der Pressekonferenz anlässlich ihres Besuches in Wismar, zit. nach Nordmagazin, Breuel und Hennemann auf MTW, Sendung des NDR, 29.8.1994 [Zeitstempel 10:58:59].

hand stehen noch in den Sternen. Denn *das* Geld muss die Europäische Union freigeben. Und dabei, so die Treuhand-Präsidentin heute, werde es wohl noch einige Diskussionen geben.«¹⁸¹

Bereits im Februar 1994 hatte das *Manager-Magazin* schwere Vorwürfe gegen die Bremer Vulkan Verbund AG erhoben. Man habe die für die ostdeutschen Werften vorgesehenen Investitionsmittel (einschließlich der staatlichen Beihilfen) unsachgemäß in Richtung der westdeutschen Konzernteile transferiert.¹⁸² Friedrich Hennemann dementierte daraufhin: »Unser Finanzverhalten ist absolut vertragskonform.«¹⁸³ Die Bremer Vulkan Verbund AG geriet allen Dementis zum Trotz spätestens im Jahr 1995 in eine derart schwere Liquiditätskrise, dass ein Konkurs des Konzerns unausweichlich wurde. Von dem Zusammenbruch des größten Schiffbaukonzerns Deutschlands im April 1996 waren insgesamt 22 830 Beschäftigte betroffen, davon über 7000 in den neuen Bundesländern.¹⁸⁴

Mit dem Konkurs des Konzerns gerieten auch die Subventionsgelder, die bereits von der Treuhandanstalt gezahlt worden waren, sowie Kapitalanlagen der ostdeutschen Unternehmenstöchter über ein zuvor eingerichtetes zentrales Cash-Management mit in die Insolvenzmasse. Die Tatsache, dass mit dem Konkurs des Bremer Vulkan für die Restrukturierung der ehemaligen DDR-Werften vorgesehene Subventionen in Höhe von 854 Millionen DM unwiederbringlich verloren waren, zog eine Reihe von juristischen und parlamentarischen Verfahren nach

181 Nordmagazin, Breuel und Hennemann auf MTW, Sendung des NDR, 29.8.1994 [Zeitstempel 11:00:17].

182 *Manager-Magazin* 3/1994, nach Markt im Dritten, Bremer Vulkan, Sendung des NDR, 28.2.1994 [Zeitstempel 20:28:56].

183 Hennemann, zit. nach Markt im Dritten, Bremer Vulkan, Sendung des NDR, 28.2.1994 [Zeitstempel 20:32:44].

184 Deutscher Bundestag, 13. Wahlperiode, Drucksache 13/10900, Beschlussempfehlung und Bericht des Untersuchungsausschusses »DDR-Vermögen« vom 28.5.1998, Dokument 105: Bericht der Bundesregierung zu III.3 des Untersuchungsauftrages (Bremer Vulkan Verbund AG), S. 903–971, hier S. 921; auch in Bremen wurde, um die vielen Arbeitslosen aufzufangen, eine Beschäftigungsgesellschaft namens Pegasus gegründet, vgl. grundsätzlich dazu Hien: Neuer Anfang.

Bremer Vulkan Verbund AG – Beschäftigte im ostdeutschen Schiffbau – Stand 31.12.1995	
Unternehmen	Beschäftigte
MTW Schiffswerft, Wismar	2196
Volkswerft Stralsund	2408
Dieselmotorenwerk Vulkan, Rostock	732
Mecklenburger Metallguß, Waren (Teilbetrieb DMV/DMR)	117
Neptun Industrie Rostock	1077
Neptun Technoproduct, Rostock (Teilbetrieb NIR)	223
Ingenieurtechnik und Maschinenbau, Rostock	220
Wismarer Propeller und Maschinenbau (Teilbetrieb DMV/DMR)	92
MTW-GVG	26
STN Schiffselektrik	86
GESAMT	7177

Tabelle 3: Beschäftigte BVV in Mecklenburg-Vorpommern Ende 1995

Zahlen aus: PA-DBT, 3108-1, unfol., Anlage des Berichts Bremer Vulkan Verbund AG (BVV) des Bundesministeriums für Wirtschaft vom 2.5.1996, Anlage zu Tagesordnungspunkt 3 des Kurzprotokolls der 32. Sitzung des Ausschusses für Wirtschaft, S. 45–60 des Protokolls, hier S. 50.

sich.¹⁸⁵ So setzte die Bremische Bürgerschaft im Mai 1996 einen Untersuchungsausschuss »Bremer Vulkan«¹⁸⁶ ein, und auch der Landtag Mecklenburg-Vorpommerns beschloss im August 1996 die Einsetzung eines Parlamentarischen Untersuchungsausschusses »Zur Klärung von Sachverhalten im Zusammenhang mit der Verschwendung bzw. Veruntreuung von öffentlichen finanziellen Mitteln bei und infolge der Privatisierung von ehemals volkseigenen Betrieben in Mecklenburg-Vorpommern.«¹⁸⁷

185 Vgl. Techmeier: Privatisierung, S. 438.

186 Bremische Bürgerschaft, Beschlußprotokoll Nr. 14/277; Bremische Bürgerschaft: Bericht des Untersuchungsausschusses »Bremer Vulkan«, 14/1147.

187 Landtag Mecklenburg-Vorpommern, 2. Wahlperiode, Antrag der Fraktion PDS über die Einsetzung eines Parlamentarischen Untersuchungsausschusses zur Klärung von Sachverhalten im Zusammenhang mit der Verschwendung bzw. Verun-

Darüber hinaus leitete die Bremer Staatsanwaltschaft Strafverfahren wegen des Verdachts auf Veruntreuung und Subventionsbetrug gegen den Vorstand des Bremer Vulkan Verbundes ein.¹⁸⁸ Die Hintergründe des Verkaufs großer Teile der DMS-Betriebe durch die Treuhandanstalt an den Bremer Vulkan standen zudem auch im Fokus des Untersuchungsausschusses »DDR-Vermögen« des Deutschen Bundestages, der sich am 29. September 1995 konstituierte.¹⁸⁹ Hier ging es auch um die Frage, inwieweit politische Vertreter und die Treuhandanstalt über die finanzielle Schieflage des Großinvestors informiert gewesen waren und wie es um eventuelle Verantwortlichkeiten bestellt war. Dabei ist dem Bericht der Bundesregierung an den Bundestags-Untersuchungsausschuss zu dem Untersuchungskomplex »Bremer Vulkan« zu entnehmen, es gebe »keine Anhaltspunkte dafür, daß Verantwortliche der THA Bonität und Seriosität der BVV zum Zeitpunkt des Abschlusses der Privatisierungsverträge nicht hinreichend geprüft oder fehlerhaft gewürdigt hätten. Auch durch die Mitglieder des Verwaltungsrates wurde die BVV als seriöser und kompetenter Vertragspartner nicht in Frage gestellt.«¹⁹⁰ Es habe erst Ende 1993 die ersten kritischen Meldungen über finanzielle Schwierigkeiten gegeben und damit erst nach den abgeschlossenen Privatisierungen der MTW und DMR, der VWS und NIR. Dennoch habe die Treuhandanstalt unverzüglich gehandelt und vom Vulkan-Vorstand »eine über die Informationspflichten des Privatisierungsvertrages hinausgehende zusätzliche Unterrichtung sowie eine Absicherung der transferierten Gelder, unter

treuung von öffentlichen finanziellen Mitteln bei und infolge der Privatisierung von ehemals volkseigenen Betrieben in Mecklenburg-Vorpommern, Drucksache 2/1773 vom 14.8.1996.

188 Vgl. Deutscher Bundestag, 13. Wahlperiode, Drucksache 13/10900, Beschlussempfehlung und Bericht des Untersuchungsausschusses »DDR-Vermögen« vom 28.5.1998, S. 33. Das Strafverfahren wurde 2010 eingestellt.

189 Ebd., S. 27.

190 Deutscher Bundestag, 13. Wahlperiode, Drucksache 13/10900, Beschlussempfehlung und Bericht des Untersuchungsausschusses »DDR-Vermögen« vom 28.5.1998, Dokument 105: Bericht der Bundesregierung zu III.3 des Untersuchungsauftrages (Bremer Vulkan Verbund AG), S. 903–971, hier S. 914.

anderem durch Bankbürgschaften« gefordert.¹⁹¹ Der Bericht hob außerdem hervor, dass Banken und Anlageberater den Konzern trotz dieser kritischen Presseberichte auch 1994 weiterhin positiv beurteilten.¹⁹² Obwohl sich die Liquiditätsprobleme des Bremer Vulkan 1995 weiter verschärfen, sei weder die Treuhand-Nachfolgeinstitution BvS noch die Bundesregierung von der Konzernführung darüber informiert worden.¹⁹³ Und so kam der Bericht der Bundesregierung zu dem Ergebnis, dass »[s]chadensursächliche Pflichtverletzungen von Mitarbeitern der THA/BvS [...] nicht erkennbar« seien. Von der Verantwortung für die Misere sprach der Bericht die Verantwortlichen von der Treuhandanstalt frei, schließlich seien Privatisierungen in einem solchen Umfang wie im Fall der Werftindustrie immer mit einem hohen wirtschaftlichen Risiko verbunden:

»Aufgrund des jeweiligen Kenntnisstandes und der jeweiligen Erkenntnismöglichkeiten waren die von THA/BvS-Mitarbeitern getroffenen Entscheidungen und Maßnahmen zur Erledigung eines schwierigen und ohne Risiken nicht denkbaren unternehmerischen Auftrages im Zeitpunkt der Entscheidung aus der jeweils in diesem Zeitpunkt gegebenen Sicht unter Abwägung aller bekannten Alternativen angemessen bzw. vertretbar.«¹⁹⁴

Der Untersuchungsausschuss des Bundestages kam in seinem Abschlussbericht die Bonitätsprüfung durch die Treuhandanstalt betreffend zu keinem klaren Ergebnis. So sei man sich offenbar hinter verschlossenen Türen im Vorstand des Bremer Vulkan über die angespannte finanzielle

191 Ebd.; »sofortige politische Konsequenzen aus dem Umgang mit Subventionsmitteln beim Bremer Vulkan Verbund« forderten auch die Abgeordneten des Wirtschaftsausschusses des Deutschen Bundestages, PA-DBT, 3108-1 Nr. 9, unfol., Kurzprotokoll der 32. Sitzung des Ausschusses für Wirtschaft, 9. Ausschuss, 13. Wahlperiode, 8.5.1996, Antrag der Abgeordneten Rolf Kutzmutz, Christa Luft, Gregor Gysi und der Gruppe der PDS, Drucksache 13/4079, S. 28.

192 Vgl. Deutscher Bundestag, 13. Wahlperiode, Drucksache 13/10900, Beschlussempfehlung und Bericht des Untersuchungsausschusses »DDR-Vermögen« vom 28.5.1998, Dokument 105: Bericht der Bundesregierung zu III.3 des Untersuchungsauftrages (Bremer Vulkan Verbund AG), S. 903–971, hier S. 914.

193 Vgl. ebd., S. 928.

194 Ebd., S. 964. Gleiches gelte auch für die Angehörigen des Bundesfinanzministeriums und des Bundeswirtschaftsministeriums, vgl. ebd.

Lage des Konzerns im Klaren gewesen. Ob die Treuhandanstalt darüber informiert war oder darüber hätte informiert sein können, versuchte der Untersuchungsausschuss durch die Befragung verschiedener Akteure zu erforschen. Das ehemalige Vorstandsmitglied des Bremer Vulkan vertrat beispielsweise die Meinung, dass »die THA durch einen Wirtschaftsprüfer [hätte] feststellen lassen können, wie die tatsächliche Lage war. Allerdings hatte die THA keinen rechtlichen Anspruch, über eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Einsicht in die Geschäftsunterlagen der BVV AG zu nehmen«. ¹⁹⁵ Darüber hinaus habe die Landesbank Bremen, die als Hausbank des Bremer Vulkan fungierte, auf Nachfrage der Treuhandanstalt attestiert, der Konzern sei »fähig, die Unternehmensgruppe gut zu leiten.« Der Bundesrechnungshof (BRH) hingegen habe fehlende Unterlagen einer ordnungsgemäßen Bonitätsprüfung bemängelt, was von den Verantwortlichen in der Treuhandanstalt wiederum abgestritten wurde. ¹⁹⁶

Als jedoch im Frühjahr 1994 nicht nur die Frage des Werftneubaus in Wismar aus Brüssel negativ beschieden wurde, sondern sich Berichte über Finanztransfers des Bremer Vulkan zuungunsten der ostdeutschen Werften häuften, zeigten sich betroffene Schiffbauer schwer enttäuscht über die allgemeinen Entwicklungen. ¹⁹⁷ Retrospektiv äußerte sich ein Zeitzeuge bezogen auf den Bremer Vulkan-Vorstandsvorsitzenden Friedrich Hennemann über die anfänglichen hohen Erwartungen an den Investor aus Westdeutschland und die tiefe Ernüchterung danach: »Ach, [...] mein Oberfreund! Den hab ich sogar persönlich gesprochen mal. [...] Da haben wir den alle noch begrüßt, aber jetzt wenn Sie alte Schiffbauer fragen, die haben alle 'ne richtige Wut auf den. Hätten sie das gewusst, wie der hier so arrogant aufgetreten ist, dann hätten sie den damals hier rausgejagt.« ¹⁹⁸

195 Deutscher Bundestag, 13. Wahlperiode, Drucksache 13/10900, Beschlussempfehlung und Bericht des Untersuchungsausschusses »DDR-Vermögen« vom 28.5.1998, S. 296.

196 Ebd., S. 296 f.

197 Vgl. Markt im Dritten, MTW – Arbeiter, Sendung des NDR, 16.5.1994 [Zeitstempel 20:20:59].

198 Interview mit einem ehemaligen Werftbeschäftigten, geführt und transkribiert von Eva Lütkemeyer am 27.3.2019.

Die unendliche Geschichte

Um eine unmittelbare Gesamtvollstreckung der ostdeutschen Werften abzuwenden, einigten sich der insolvente Bremer Vulkan, die Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben und das Land Mecklenburg-Vorpommern Ende März 1996 auf eine Auskopplung der ostdeutschen Betriebe aus dem Konzern und damit auf eine Herauslösung aus der Konkursmasse mit dem Ziel einer zeitnahen erneuten Privatisierung.¹⁹⁹ Die zur Fortführung des Geschäftsbetriebs und zur Sicherstellung der Liquidität sowie zur Herstellung der Wettbewerbsfähigkeit der ehemaligen DMS-Unternehmen benötigten Gesamtmittel von geschätzt einer Milliarde DM sollten von den Institutionen des Bundes – BMF und BvS – sowie des Landes zu zwei Dritteln bzw. zu einem Drittel getragen werden.²⁰⁰

In der Folge wurde in einem langwierigen Prozess die MTW Schiffswerft an den norwegischen Konzern AKER RGI, die Volkswerft an den dänischen Konzern AP Moeller verkauft.²⁰¹ Die Neptun Industrie Rostock wurde 1997 von der Meyer-Papenburg-Gruppe für einen Kaufpreis von 1,5 Millionen DM übernommen. Seit dem Auslaufen des Verbots des Neubaus von seegehenden Schiffen am Standort Rostock firmiert das Unternehmen wieder unter dem Namen Neptun Werft GmbH.²⁰² Das Dieselmotorenwerk schaffte es nach dem Konkurs des Bremer Vulkan nicht, auf dem Markt Fuß zu fassen, in der Folge leitete die Geschäftsführung 1999 ein Insolvenzverfahren ein.²⁰³ Teile des DMR am Hauptstandort in

199 PA-DBT, 3108-1 Nr. 9, unfol., 9. Ausschuss, 13. Wahlperiode, Bericht Bremer Vulkan Verbund AG (BVV) des Bundesministeriums für Wirtschaft vom 2.5.1996, Anlage zu Tagesordnungspunkt 3 des Kurzprotokolls der 32. Sitzung des Ausschusses für Wirtschaft vom 8.5.1996, S. 45–60 des Protokolls, hier S. 45 bzw. S. 1 des Berichts.

200 Ebd. S. 49 bzw. S. 5 des Berichts; Deutscher Bundestag, 13. Wahlperiode, Drucksache 13/10900, Beschlußempfehlung und Bericht des Untersuchungsausschusses »DDR-Vermögen« vom 28.5.1998, Dokument 105: Bericht der Bundesregierung zu III.3 des Untersuchungsauftrages (Bremer Vulkan Verbund AG), S. 903–971, hier S. 964.

201 Weiterführend zu den zweiten Privatisierungen vgl. Eich-Born: Transformation, S. 156 f.

202 Vgl. ebd., S. 227.

203 Vgl. ebd., S. 230 f.

Rostock kaufte im Jahr 2000 die Tochter des amerikanischen Großmotorenherstellers Caterpillar, MaK, die sich jedoch nicht als Nachfolgeunternehmen des DMR verstand.²⁰⁴ Die ehemaligen Betriebsteile des DMR in Waren (Mecklenburger Metallguss) und in Wismar (Wismarer Propeller- und Maschinenbau) wurden erneut verkauft.²⁰⁵ Auch die Ingenieurtechnik und Maschinenbau GmbH (IMG), die 1993 vom Bremer Vulkan übernommen worden war, konnte mit gleichbleibender Produktpalette ein weiteres Mal veräußert werden.²⁰⁶

Abseits der erneut notwendig gewordenen Veräußerung der Unternehmen, die der Bremer Vulkan Verbund in der ersten Hälfte der 1990er-Jahre übernommen hatte, zeigt sich erst im Verlauf der Zeit, wie schwierig es war, sich auf dem harten Weltschiffbaumarkt als konkurrenzfähig zu erweisen – nicht nur für die ostdeutschen Zulieferbetriebe der Werftindustrie in Mecklenburg-Vorpommern, sondern auch für weltweit agierende Großwerften und Konzerne – trotz mannigfaltiger staatlicher Stützung.²⁰⁷ Kurz vor der Jahrtausendwende gab der norwegische Kvaerner-Konzern seinen Ausstieg aus dem Schiffbau bekannt und konzentrierte alle Aufmerksamkeit auf andere Geschäftszweige. Nachdem die Kvaerner-Warnow-Werft über zwei Jahre hinweg keinen neuen Käufer fand, wurde sie zu 60 Prozent von AKER übernommen und im selben Zuge mit der Wismarer Werft zusammengeführt. Seitdem firmierte die ehemalige Warnowwerft unter dem Namen AKER Warnow Werft.²⁰⁸ So-

204 Nachdem zunächst 60 Arbeitsplätze in Warnemünde eingerichtet wurden, verlegte MaK 2002 seine gesamte Großmotorenproduktion von Kiel ans Warnowufer, vgl. ebd., S. 231 f.

205 Vgl. ebd., S. 232; die MMG (Mecklenburger Metallguss) kaufte die DIH AG – heute gehört das Unternehmen zu den größten Schiffspropellerherstellern weltweit, auch der andere ehemalige DMR-Betriebsteil WPM (Wismarer Propeller- und Maschinenbau) wurde 1998 erneut verkauft, vgl. ebd., S. 233.

206 Vgl. ebd., S. 237.

207 Bilanzierend zur finanziellen Förderung der Werften vgl. Landtag Mecklenburg-Vorpommern, 7. Wahlperiode, Antwort der Landesregierung Mecklenburg-Vorpommern auf die Kleine Anfrage des Abgeordneten Nikolaus Kramer, Fraktion der AfD: Förderung von Werften, Schiffbau und Werftstandorten, Drucksache 7/5420 vom 3.11.2020.

208 Vgl. Eich-Born: Transformation, S. 157.

wohl bei der Warnemünder Werft als auch bei der Volkswerft, der MTW und der Peene-Werft sollte es nicht dabei bleiben. Im Jahr 2008 kaufte ein russischer Investor die Werften in Wismar und Warnemünde, der wiederum bereits ein Jahr später Insolvenz anmeldete.²⁰⁹ Die zu den Wadan Yards zusammengefassten Werften wurden in der Folge wiederum als Werftengruppe Nordic Yards von einem weiteren russischen Investor übernommen, der 2014 auch die Volkswerft, die wiederum zwischenzeitlich von Moeller-Maersk an Detlef Hegemann (Bremen) verkauft und später mit der Peene-Werft (P+S Werften) verschmolzen worden war, in die Nordic Yards eingliederte.²¹⁰ 2016 kaufte der Konzern Genting Hong Kong die drei Standorte und benannte die Werftgruppe in »MV Werften« um.²¹¹ Die Peene-Werft, die seit 1992 zur Hegemann-Gruppe gehört hatte, wurde 2010 mit der Volkswerft zu den »P+S Werften« verschmolzen, deren Geschäftsanteile zu sieben Prozent die Hegemann-Gruppe hielt, während 93 Prozent der HSW Treuhand- und Beteiligungsgesellschaft mbH gehörten. Nach dem Insolvenzantrag im August 2012 übernahm die Lürssen-Gruppe die Werft in Wolgast für etwa 17 Millionen Euro.²¹² Die Elbwerft Boizenburg wurde nach der Insolvenz vom Investor Petram und Brand bereits 1998 aufgelöst. Zehn Jahre später siedelte sich dort erneut ein Unternehmen der Heinrich-Rönner-Gruppe aus Bremerhaven

209 Vgl. Wadan Yards meldet Insolvenz an, in: Schiff & Hafen vom 8.6.2009, <https://www.schiffundhafen.de/nachrichten/schiffbau/detail/wadan-yards-meldet-insolvenz-an.html> (Zugriff am 27.4.2023).

210 Vgl. Bremer Hegemann-Gruppe kauft Volkswerft Stralsund, in: Die Welt vom 5.7.2007, https://www.welt.de/welt_print/article998702/Bremer-Hegemann-Gruppe-kauft-Volkswerft-Stralsund.html (Zugriff am 27.4.2023); Nordic-Werften auf der Suche nach neuen Märkten, in: Nordwest-Zeitung vom 3.3.2015, https://www.nwzonline.de/wirtschaft/nordic-werften-auf-der-suche-nach-neuen-maerkten_a_24,0,2147841488.html# (Zugriff am 27.4.2023).

211 Vgl. Asiaten kaufen Nordic Yards in Mecklenburg-Vorpommern, in: Nordkurier vom 2.3.2016. Genting hatte im Jahr zuvor bereits die Bremerhavener Lloyd-Werft übernommen, vgl. ebd.

212 P+S-Werften: Das vorhersehbare Scheitern, in: NDR (online) vom 27.11.2012, <https://www.ndr.de/nachrichten/mecklenburg-vorpommern/pswerften225.html> (Zugriff am 27.4.2023); Lürssen darf Peene-Werft kaufen, in: Handelsblatt vom 22.2.2013, <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/wettbewerbs-hueter-luerrssen-darf-peene-werft-kaufen/7827796.html> (Zugriff am 27.4.2023).

an, die BVT Brenn- und Verformtechnik GmbH, seit 2015 nannte sich der Standort Heinrich Rönner Boizenburg GmbH (HRB). Seit April 2021 hat sich auf dem Gelände der historischen Elbewerft ein anderes mittelständisches Unternehmen zur Produktion von Fertigbauteilen angesiedelt.²¹³

Der Start in die neue Ära der Marktwirtschaft verlief auch für die Zulieferbranche des ehemaligen Kombinats Schiffbau mehr als unkalkulierbar und war von unvorhersehbaren Dynamiken beeinflusst. Die Mehrzahl der Betriebe konnte erst in der zweiten Hälfte des Untersuchungszeitraums privatisiert werden und dies auch nur mit erheblich reduziertem Personalstand. Während beispielsweise die Gießerei und Maschinenbau Torgelow GmbH (GMT) für den symbolischen Preis von einer D-Mark verkauft worden war, konnten die Zulieferbetriebe insgesamt bei ihrer Privatisierung eine höhere Gesamtsumme erzielen als die Werften. Dies lag vor allem an denjenigen Unternehmen, die entweder touristisch attraktive Grundstücke besaßen (beispielsweise die Schiffswerft Rechlin) oder über besonders viel fachliches Know-how verfügten (wie im Fall von IMG in Rostock).²¹⁴ Nicht zuletzt an den mehrfachen Eigentümerwechseln, lässt sich wie auch bei den Werften erkennen, in welchem Maße die Zulieferbetriebe ohne die gewachsene Lieferstruktur des planwirtschaftlichen Kombinats einem Anpassungsdruck unterlagen, vor dessen Hintergrund sie sich neu orientieren mussten. Trotz der turbulenten Ereignisse konnten sich einige der Betriebe auf dem Markt dauerhaft positionieren und ihren Bestand bis in die Gegenwart sichern.

Heute zählt die Werftindustrie in Mecklenburg-Vorpommern weiterhin zum industriellen Kern des Landes. Im Jahr 2021 arbeiteten

213 Vgl. Ehemalige Boizenburger Elbe-Werft erwacht zu neuem Leben, in: Schweriner Volkszeitung vom 17.3.2008, <https://www.svz.de/nachrichten/uebersicht/ehemalige-boizenburger-elbe-werft-erwacht-zu-neuem-leben-id4519351.html> (Zugriff am 27.4.2023). Mittlerweile taucht auf der Website der Heinrich-Rönner-Gruppe der Standort Boizenburg nicht mehr auf, vgl. <https://www.hr-gruppe.de/> (Zugriff am 27.4.2023). Spätestens mit dem Rückbau der Helling (Stapellaufanlage) ist das Ende der Schiffbauproduktion hier auch symbolträchtig erfolgt, vgl. <https://mbt-boizenburg.com/abbau-der-helling/> (Zugriff am 27.4.2023).

214 Vgl. Eich-Born: Transformation, S. 159.

3500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den größten Unternehmen – den MV Werften, der Neptunwerft, der Peene-Werft und Tamsen Maritim. Etwa 90 Prozent der Werftbeschäftigten arbeiteten zu diesem Zeitpunkt im Sektor der Kreuzfahrtschiffproduktion.²¹⁵ Mit dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie 2020 und dem damit einhergehenden Zusammenbruch des Kreuzfahrtgeschäfts wurden erneut Arbeitskräfte freigesetzt. Die Arbeitslosenquote lag im Jahr 2020 in Mecklenburg-Vorpommern bei 7,8 Prozent und damit über dem Bundesdurchschnitt von 5,9 Prozent.²¹⁶ Die Frage nach den strukturell notwendigen Anpassungsleistungen, die bereits seit der Übersättigung des Marktes mit Containerschiffen und Tankern im Raum steht, drängt sich seit der Insolvenz der MV Werften Anfang 2022 wieder vermehrt in den Vordergrund. Vor diesem Hintergrund sind auch die Überlegungen zu betrachten, die andauernde Schiffbaukrise als Anlass dafür nehmen, eine langfristige Umorientierung auf zukunftsfähige(re) Produkte zu erreichen und mithilfe dieser Diversifizierung aus den Werften maritime Dienstleister zum Beispiel zur Herstellung von Offshore-Windanlagen zu machen.²¹⁷ Neben der sich

215 Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit von Mecklenburg-Vorpommern, Maritime Industrie, <https://www.regierung-mv.de/Landesregierung/wm/Wirtschaft/Industriebranchen/Maritime-Industrie> (Zugriff am 27.4.2023); weiterführend vgl. Zukunftsperspektiven der maritimen Industrie in Mecklenburg-Vorpommern, im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Bau und Tourismus des Landes Mecklenburg-Vorpommern, von MC Marketing Consulting, Michael Jarowinsky, Berlin, 28.10.2016, http://www.jarowinsky-marketing.de/fileadmin/Downloads/Zukunftsperspektiven_der_maritimen_Industrie_in_MV.pdf (Zugriff am 27.4.2023).

216 Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hg): Jahresbericht der Bundesregierung zum Stand der Deutschen Einheit 2021, S. 118, <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Neue-Laender/2021-jahresbericht-der-bundesregierung-zum-stand-der-deutschen-einheit-jbde.pdf> (Zugriff am 27.4.2023).

217 Dies geschieht nach Auskunft eines Beschäftigten im dortigen Betrieb nach Vorbild der Umstrukturierung der Odense-Werft in Dänemark (Lindø Werft), vgl. zu diesem Thema auch: Die Story im Ersten: SOS – Werften im Überlebenskampf, Sendung der ARD, Juli 2021, https://programm.ard.de/TV/daserste/werften-im--berlebenskampf/eid_281064000327963 (Zugriff am 27.6.2023); Werft-Standort Wismar: Pipettenspitzen statt Schiffskabinen, in: NDR vom 22.4.2022, <https://www.ndr.de/nachrichten/mecklenburg-vorpommern/Werft-Standort-Wismar-Pipettenspitzen-statt-Schiffskabinen,mvwerften514.html> (Zugriff am 24.4.2023).

langsam durchsetzenden Diversifizierung ist auch der Trend erkennbar, auf den erneut veräußerten Wertstandorten aufgrund der gestiegenen Nachfrage nicht zuletzt im Zusammenhang mit dem russischen Angriffskrieg gegen die Ukraine Marinefahrzeuge zu fertigen, wie im Beispiel von Wismar U-Boote für die Deutschen Marine durch Thyssenkrupp Marine Systems.²¹⁸ Obwohl der Insolvenzverwalter der MV Werften den »Neustart für gelungen« hält, auch weil 70 Prozent der ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Aussichten auf eine neue Beschäftigung hätten,²¹⁹ bleibt mit der Erfahrung der letzten 30 unsteten Jahre die Frage, wie lange die neue Konjunktur anhält.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass es sich bei den Privatisierungen der ersten Hälfte der 1990er-Jahre, die durch die Treuhandanstalt durchgeführt wurden, nur um einen ersten Schritt in die Marktwirtschaft handelte, einen ersten Neuanfang von vielen weiteren. Die Illusion einer abgeschlossenen Transformation ist vor dem Hintergrund der Covid-19-Krise noch einmal deutlich sichtbar geworden. Dennoch, an die erste Privatisierung nach dem Zusammenbruch der DDR, die die eigentliche Überführung von der Plan- in die Marktwirtschaft markierte, waren die Erwartungen besonders hoch gewesen. Die Entscheidung bei der Privatisierung der DMS-Kernbetriebe im März 1992 sorgte insbesondere bei der DMS-Führung für eine herbe Enttäuschung, hatte doch das von ihr vorgeschlagene Sanierungskonzept kein Gehör bei der Entscheidungsträgerin Treuhandanstalt gefunden. Dies äußerte sich nicht zuletzt im Rücktritt des DMS-Vorstandssprechers Krackow und des gesamten Aufsichtsrates, die damit ihren Protest ausdrückten. Insbesondere am Beispiel der Neptunwerft lässt sich die Enttäuschungsgeschichte und die Verlufterfahrung der Belegschaften nachvollziehen – schließlich musste in der äl-

218 Kieler Werft TKMS will in Wismar U-Boote bauen, in: NDR vom 10.6.2022, <https://www.ndr.de/nachrichten/schleswig-holstein/Kieler-Werft-TKMS-will-in-Wismar-U-Boote-bauen,tkms196.html> (Zugriff am 24.4.2023).

219 MV Werften: Insolvenzverwalter hält Neustart für gelungen, in: NDR vom 7.3.2023, <https://www.ndr.de/nachrichten/mecklenburg-vorpommern/MV-Werften-Insolvenzverwalter-haelt-Neustart-fuer-gelungen,transfergesellschaft120.html> (Zugriff am 24.4.2023).

testen Werft Mecklenburg-Vorpommerns der Schiffsneubau eingestellt werden. Gleichzeitig zeigte sich mit der Umwandlung der Neptunwerft zum diversifizierten Industriebetrieb Neptun Industrie Rostock aber auch eine geglückte Umstrukturierung. Trotz der vordergründigen Erfolge wie der Tatsache, dass der Großteil der ehemaligen Kombinatbetriebe nach dem Systemwandel hin zur Marktwirtschaft weiterhin bestehen blieb, war die Transformation mit erheblichen Einschnitten verbunden – sowohl auf struktureller als auch auf individueller Ebene. Von 55 000 Arbeitsplätzen vor 1989 waren Ende 1994 nur etwa 14 000 übriggeblieben. Betriebe, die vormals über 1000 Werk tätige beschäftigten, hatten nach der Privatisierung manchmal weniger als 100 Beschäftigte. Die daraus folgende Erfahrung der Arbeitslosigkeit erzeugte zudem eine Diskrepanz zwischen der persönlichen Wahrnehmung und betriebswirtschaftlichen Erfolgs- oder Misserfolgskategorien. Dass die Vorstellung einer abgeschlossenen Transformation eine Illusion war, zeigte sich zuerst und aufgrund der Größenordnung besonders ernüchternd in der 1996 unausweichlich gewordenen Insolvenz des größten Investors, des Bremer Vulkan, in deren Folge die betroffenen ostdeutschen Unternehmen erneut ausgeschrieben werden mussten, diesmal von der Treuhand-Nachfolgeinstitution BvS. Der Blick in die darauffolgenden Jahre führt vor Augen, dass fast jeder der über 20 Betriebe des ehemaligen Kombinats Schiffbau bzw. der Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG mindestens ein weiteres Mal verkauft werden musste.

Schlussbetrachtung: Wendemanöver – Brüche, Umbrüche, Aufbrüche

Die *Süddeutsche Zeitung* kommentierte im März 1992 die Entwicklungen der Systemtransformation, die mit dem Fall der Berliner Mauer ins Rollen gekommen war, mit folgenden Worten: »Allein Träumer und Naive konnten im Einheitstaumel vor eineinhalb Jahren erwarten, daß Ostdeutschland erstens schnell und zweitens reibungslos aufgebaut werden könnte. Zu hohe Erwartungen, ein falscher Umtauschkurs – das waren schon die ersten Fehler.«¹ Im Juli 1992 zog auch Bundeskanzler Kohl auf einer Konferenz mit Vertretern aus Wirtschaft und Gewerkschaften im Bundeskanzleramt eine Zwischenbilanz des Transformationsprozesses. Zwar betonte er in seiner Rede die positiven Aspekte des »Aufbau Ost«: »Wer eine Bestandsaufnahme dessen vornimmt, was wir in den letzten zwei Jahren erreicht haben, kann leicht erkennen: Seit Einführung der D-Mark in der damaligen DDR ist der Aufbau an vielen Stellen vorangekommen.« Die Privatisierung und auch die Sanierung der ehemals volkseigenen Betriebe gehe nicht zuletzt dank der Treuhandanstalt zufriedenstellend voran. Dennoch musste selbst der Bundeskanzler, der die »blühenden Landschaften« versprochen und damit erhebliche Hoffnungen innerhalb der ostdeutschen Bevölkerung geweckt hatte, die Diskrepanz zwischen den anfänglichen Erwartungen und der Realität einräumen:

1 Sand im Ost-Getriebe, in: *Süddeutsche Zeitung* vom 4.3.1992; vgl. auch: SPD: Kohl nimmt Krise in den neuen Ländern in Kauf. Protest in Ostdeutschland ist Antwort auf die Kluft zwischen Versprechen und Wirklichkeit, sagt SPD-Geschäftsführer Blessing, in: *Süddeutsche Zeitung* vom 4.3.1992.

»Zu verzeichnen sind aber auch Enttäuschungen und Rückschläge. Vor allem der nahezu völlige Zusammenbruch des Osthandels belastet viele Unternehmen zusätzlich bei ihren Bemühungen zur Umstrukturierung und Sanierung. Hinzu kommt, daß die Betriebe in der ehemaligen DDR noch stärker heruntergewirtschaftet worden waren, als die meisten Fachleute angenommen haben. Nach zweijähriger Erfahrung und mit unserer Kenntnis über die tatsächliche wirtschaftliche Ausgangslage in der ehemaligen DDR bei der Wiedervereinigung wissen wir: Der Aufbau einer leistungsfähigen Wirtschaft in den neuen Bundesländern wird länger dauern und teurer werden als ursprünglich allgemein vermutet.«²

Bezüglich des größten Industriezweigs im Nordosten des Landes kam die Bundesregierung in ihrem Bericht an den Untersuchungsausschuss »DDR-Vermögen« des Deutschen Bundestages im Zusammenhang mit dem Untersuchungskomplex »Bremer Vulkan« rückblickend zu dem Ergebnis: »Die Privatisierung der ostdeutschen Werften gehörte zu den schwierigsten Aufgaben der Treuhandanstalt (THA).«³ Hinsichtlich der Analyse von Erwartungshaltungen, Erfahrungshorizonten und den Folgewirkungen im Verlauf der Privatisierungen lässt sich zusammenfassend feststellen, dass es sich bei der Transformation der ostdeutschen Werftindustrie um eine in erheblichem Maße politisierte Großprivatisierung handelte, durch deren Betrachtung ein vielschichtiges Interessengeflecht verschiedenster Akteure herausgearbeitet werden konnte. Dabei war die Treuhandanstalt nach außen hin der maßgebliche Entscheidungsträger, ihre Handlungsspielräume wurden jedoch stets von anderen Institutionen und äußeren Rahmenbedingungen begrenzt. Entgegen dem stets öffentlich hervorgehobenen reinen Privatisierungsauftrag der Treuhandanstalt war auf politischer Ebene eine Entscheidung zum Erhalt des Schiffbaustandorts in Mecklenburg-Vorpommern getroffen worden. Dies hatte erhebliche Auswirkungen auf den Privatisierungsprozess selbst und die

2 BArch Berlin, B 412/9173, unfol., 12. Konferenz mit Wirtschaft und Gewerkschaften im Bundeskanzleramt am 2.7.1992; Eingangsstatement Bundeskanzler Kohl, S. 3.

3 Deutscher Bundestag, 13. Wahlperiode, Drucksache 13/10900, Beschlussempfehlung und Bericht des Untersuchungsausschusses »DDR-Vermögen« vom 28.5.1998, Dokument 105: Bericht der Bundesregierung zu III.3 des Untersuchungsauftrages (Bremer Vulkan Verbund AG), S. 903–971, hier S. 907.

damit zusammenhängenden Verhandlungen, die vor diesem strukturpolitischen Hintergrund nicht mehr nach rein betriebs- bzw. marktwirtschaftlichen Kriterien erfolgen konnten. Zur Bewältigung dieser Krisensituation »ohne historisches Vorbild« versuchten die Akteure auf Erfahrungswissen zurückzugreifen, Vergleichsfolien zu finden, um daraus Handlungsstrategien für den Umwandlungsprozess von der Plan- in die Marktwirtschaft abzuleiten. Die dabei zutage tretenden Kooperations- und Konfliktkonstellationen lassen sich dabei keineswegs nur in »Ost« und »West« einordnen, sondern bilden auch die Charakteristika einer Branche in der globalen Krise und die damit verbundenen Aushandlungsprozesse in Zeiten eines historischen Umbruchs auf wirtschaftlicher, politischer und soziokultureller und nicht zuletzt kommunikativer Ebene ab. Beim Blick auf die Privatisierungen anderer Wirtschaftszweige, die zu den sogenannten industriellen Kernen zählten, zeigt sich letztlich ein ähnliches Bild. Andere, neue Forschungen zur Treuhandanstalt⁴ bestätigen die Erkenntnis, dass die Privatisierungsbehörde bei all ihren Aktivitäten nicht in einem luftleeren Raum agierte und Entscheidungen »aus der Luft heraus« traf. Vielmehr bewegte sie sich immer auch innerhalb eines Akteursnetzwerks mit Machtbefugnissen, das je nach Fall unterschiedlich gelagert war. Gerade im Fall der Werften wird deutlich, wie einzelne Verantwortliche, seien es ehemalige Kombiatsleiter oder Direktoren der Treuhandanstalt, versuchten, Strategien zu entwickeln, mit den wirtschaftlichen und sozialen Problemen der Betriebe umzugehen. Dabei mussten sie sich mitunter auch politischen Entscheidungen unterordnen und schlechtere Verhandlungspositionen gegenüber möglichen Investoren in Kauf nehmen.

Die Annahme, dass volle Auftragsbücher die beste Voraussetzung für die Überführung in die Marktwirtschaft seien, bildete einen ersten Pfeiler für die optimistische Grundeinstellung der beteiligten Akteure. Dabei war

4 Vgl. die Veröffentlichungen des Ch. Links Verlags aus der Reihe »Studien zur Geschichte der Treuhandanstalt«.

der grundsätzliche Zukunftsoptimismus auf den Erfahrungsraum des DDR-Schiffbaus, der als Erfolgs- und Aufstiegsgeschichte maßgeblich das Selbstverständnis der Branche prägte, zurückzuführen. Von den sowjetischen Besatzern – abgesehen von wenigen bereits zuvor existierenden Traditionsstandorten wie der Neptunwerft in Rostock – erst nach 1945 zu Reparationszwecken aus dem Boden gestampft, avancierte das Kombinat Schiffbau zu einer Exportbranche von regionaler und zugleich volkswirtschaftlicher Bedeutung, die in manchen Sparten sogar einen der vorderen Weltrangplätze belegte, während die Werften in der Bundesrepublik seit den 1970er-Jahren schwer von der allgemeinen Werftenkrise betroffen waren. Vor diesem Erfahrungshorizont gingen die Verantwortlichen des Kombinats schließlich auch davon aus, dass sie aufgrund der Besonderheiten der Werftindustrie als grundsätzlich global ausgerichtete Branche in gewisser Weise bereits vorher schon auf dem freien Markt agiert hätten – schließlich gehörten neben dem Hauptauftraggeber UdSSR auch westliche Reeder zu den Kunden des Kombinats. Die sich in die allgemeine Aufbruchsstimmung des ausklingenden Jahres 1989 mischenden Stimmen, die ihre Sorge um die Sicherheit der Arbeitsplätze in der Werftindustrie der DDR formulierten, suchten die Entscheidungsträger mit dem Narrativ der vollen Auftragsbücher und des Polsters aus internationalen Kunden zunächst zu beschwichtigen – mit dem »Prinzip Hoffnung« gegen die latente Unsicherheit einer komplexen Gesamtsituation. Dabei zeigt sich, dass die ostdeutschen Akteure auch noch kurz vor der Währungsunion im Juli 1990 aus ihrem sozialistisch geprägten Erfahrungshintergrund heraus neue Schiffbauverträge abschlossen, wenngleich die späteren Auseinandersetzungen im Parlamentarischen Untersuchungsausschuss »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt« auch erkennen ließen, dass einzelne Vertreter des DDR-Schiffbaus sehr wohl über eine gute Marktkenntnis des freien bzw. kapitalistischen Marktes verfügten. Diese war notwendig gewesen, insbesondere für diejenigen, die für den Außenhandelsbetrieb des Kombinats – Schiffscommerz – auch im Kontakt zu Geschäftspartnern aus dem »nicht sozialistischen Ausland« standen, um möglichst viele Schiffe für einen hohen Devisenertrag zu produzieren und somit letztlich den Plan zu erfüllen. Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass

die Verantwortlichen wussten, dass sie mit den Ultimoverträgen keine kostendeckenden Kontrakte abschlossen, aber zugleich hofften, mit diesen genug Druck aufzubauen, sodass die Kostenlücken nach der Wiedervereinigung durch erhebliche Finanzspritzen aus Bonn ausgeglichen werden würden. Diese Hoffnung war keineswegs aus der Luft gegriffen, schließlich war es auch in der stark subventionierten westdeutschen Schiffbauindustrie nicht unüblich gewesen, nicht kostendeckende Schiffbauverträge abzuschließen. Gleichzeitig gewannen die Verantwortlichen des Kombinats Schiffbau mit den Verträgen Zeit, sie konnten die Beschäftigten vertrösten. Der soziale Druck, sich so zu verhalten, dürfte in der vom Schiffbau stark geprägten Region sehr hoch gewesen sein. Die schwierige Aufgabe, dem Großteil der Werftbeschäftigten die bevorstehenden Kündigungen, die bis zu diesem Zeitpunkt fernab ihres Erfahrungshorizontes lagen, zu vermitteln, musste somit anderen Akteuren zufallen.

Während auch Akteure in der Bundesrepublik versuchten, belastbare Informationen über die tatsächlichen wirtschaftlichen Gegebenheiten der Noch-DDR zu ermitteln, sprachen manche Experten bereits von schlechteren Zukunftsaussichten für die Ost-Werften, gerade wegen einer zu starken Fokussierung auf den sowjetischen Markt. Andere hoben die Vorzüge langfristiger, historisch gewachsener Lieferbeziehungen hervor. In der vordergründigen Kommunikation rückten die möglichen bevorstehenden wirtschaftlichen Schwierigkeiten der Transformation jedoch in den Hintergrund. Abseits davon zeigte sich, dass die Prägekraft der Erfahrungen und Erfahrungsräume der westdeutschen Akteure, die im Umstrukturierungsprozess der ostdeutschen Werftindustrie eine maßgebliche Rolle spielten, nicht zu unterschätzen war. Hatten viele von ihnen Erfahrungen beispielsweise mit prominenten und schwierigen Sanierungsfällen innerhalb der Marktwirtschaft gesammelt, bezogen sie ihre Handlungsweisen oftmals auf vergleichbare Situationen aus den Jahren des Strukturwandels in der Bundesrepublik bzw. orientierten ihr Krisenmanagement an vermeintlich vergleichbaren Krisensituationen. So waren sowohl in wirtschaftlichen Umbrüchen nach dem Zweiten Weltkrieg, dem langjährigen Strukturwandel im Ruhrgebiet als auch innerhalb des weltweit übersättigten Schiffbaumarkts und der durch den Ölpreisschock

verstärkten Werftkrise seit den 1970er-Jahren vielfach umfassende Umstrukturierungsmaßnahmen nötig gewesen. Mit der deutschen Einheit und der Zusammenführung des ost- und westdeutschen Schiffbaus zu einer gesamtdeutschen Branche wurde dieser krisenhafte Markt nun auch der neue ökonomische Kontext für die ehemaligen DDR-Werften. Die Hoffnung, als gesamtdeutsche Werftindustrie in eine bessere Position auf dem Weltmarkt zu gelangen, und weitere, letztlich Fehlannahmen, wie die einer ungebremsten Kooperationsbereitschaft der westdeutschen Werften, schürten dennoch positive Prognosen, die zu großen Stücken auch von der Fachwelt geteilt wurden.

Innerhalb der Schiffbaubranche hatte ein Prozess des verstärkten Austauschs zwischen west- und ostdeutschen Akteuren eingesetzt, in dem sich Kooperations- und Konkurrenzkonstellationen, über 40 Jahre der Teilung innerhalb des jeweiligen Wirtschaftssystems konsolidiert, nun neu ausrichten mussten. Die personellen Kontinuitäten innerhalb der DMS-Leitungsebene bis weit in das Jahr 1990 hinein waren dabei von großer Bedeutung. Die einzelnen Erfahrungsräume der beteiligten Akteure prägten auch über den Systemumbruch hinaus die Erwartungen an die Entwicklungen der Branche. Die Sanierungskonzepte, die im Spätsommer 1990 von den vormaligen Kombinatdirektoren vorgelegt worden waren, basierten zudem vor dem Hintergrund der europäischen und bundesdeutschen Subventionspolitik auf der Erwartung gegenüber politischen Entscheidungsträgern, für einen künftigen Fortbestand des ehemaligen Kombinats Schiffbau, das nunmehr unter dem Namen Deutschen Maschinen- und Schiffbau AG firmierte, Sorge zu tragen. In diesen Konzeptionen einer gesamtdeutschen Zukunft der Schiffbaubranche waren die Auswirkungen der Währungsunion von Juli 1990 weitgehend unberücksichtigt geblieben, zumal sie zu diesem Zeitpunkt noch schwerlich abzuschätzen waren. Dennoch: Die anfänglichen allzu optimistischen Prognosen und Versprechungen, die in der Kommunikation um die Werften häufig in den Vordergrund rückten und den Eindruck vermittelten, der ostdeutsche Schiffbau würde »mit Volldampf in die Marktwirtschaft« starten, erzeugten einen erheblichen Erwartungsdruck, dem dieser spätestens nach der Währungsumstellung nicht standhalten konnten.

Die Währungsumstellung erwies sich insbesondere für die ostdeutsche Werftindustrie als Krisenmoment, welcher die außerordentlich schwierigen wirtschaftlichen Umstände der Branche in vollem Umfang zutage förderte und zugleich die bisherigen Annahmen obsolet werden ließ. Die Auftragslage erwies sich unter den neuen marktwirtschaftlichen Bedingungen als gravierendes Verlustgeschäft; gepaart mit dem planwirtschaftlichen Ballast erwies sich das erste Sanierungskonzept für die DMS AG als nicht tragfähig. Der Lernprozess, der daraufhin einsetzte, lässt sich in der nachträglichen Bewertung als »Verrealisierung« charakterisieren, in der sich die verantwortlichen Akteure bewusst wurden, dass sich der Schiffbau entgegen der anfänglichen Erwartung in einer bestandsgefährdenden Krise befand, welcher zeitnah entgegengewirkt werden musste. Die Treuhandanstalt setzte dabei im Herbst 1990 auf eine krisenerprobte Besetzung des sich neu konstituierenden DMS-Aufsichtsrats, der mit Know-how und Kompetenz den neuen Herausforderungen entgetreten und nicht zuletzt den verunsicherten Belegschaften der Schiffbaubetriebe Zuversicht signalisieren sollte. Mit dem Ende des Jahres wurde konsequenterweise auch im DMS-Vorstand die »Spitzenkraft der Improvisation« nach planwirtschaftlicher Manier (Jürgen Begemann) durch den »Grand Old Man der Werftindustrie« (Juergen Krackow) ausgetauscht.

Die Frage nach Brüchen und Kontinuitäten – einige Vertreter der ehemaligen Kombinateleitung blieben auch nach 1990 im Vorstand der DMS – verweist zudem auf komplexe Konfliktlinien, die keineswegs klar zwischen ost- und westdeutschen Akteuren oder Institutionen und Betrieben verliefen. Vielmehr zeigte sich ein ambivalentes Bild der Wahrnehmung von Kompetenzen und Führungseignung, das auf den unterschiedlichen Erfahrungshintergründen der Beteiligten beruhte. Mit der Benennung von Juergen Krackow als neuem Vorstandssprecher war zunächst der Transformationsweg für die DMS-Betriebe eingeschlagen – alle Zeichen standen auf Sanierung des Schiffbaukonzerns als Ganzes. Während sich insbesondere die Erwartungshaltungen gegenüber der Bundesregierung dahingehend konkretisierten, einen Fortbestand der DMS von ihrer Zusage erheblicher staatlicher Stützungen abhängig zu

machen, entwickelte die DMS ein Sanierungskonzept zur Umstrukturierung des Konzerns. Gleichzeitig zeigten die Debatten des Jahres 1991 über die Frage, in welchem Maße die Treuhandanstalt auch für strukturpolitische Fragen Verantwortung zu übernehmen hatte, die divergierenden Ansichten innerhalb der wirtschaftspolitischen Exekutive. Immer wieder versuchten die Akteure aus Vergleichsfolien aus ihrem Erfahrungswissen Handlungsstrategien für die Gegenwart abzuleiten. Das Fehlen einer einheitlichen Vorgehensweise bildete zugleich auch den Hintergrund für den steigenden Handlungsdruck auf die Treuhandanstalt. So musste sie einerseits auf Versprechungen, die der Bevölkerung von regierenden Politikern gemacht worden waren, reagieren und sich wiederum an ihrem gesetzlichen Auftrag orientierend dazu positionieren.

Insbesondere die Debatte um die Kernfrage »Sanierung oder Privatisierung« machte deutlich, dass die Zuständigkeiten der einzelnen Akteure und Institutionen nur mangelhaft festgelegt worden waren und dazu führten, dass vor diesem Hintergrund auch Positions- und Profilierungskämpfe sowohl innerhalb der Treuhandanstalt als auch in der Landesregierung Mecklenburg-Vorpommerns ausgefochten wurden. Die fehlenden Rahmenbedingungen führten daher fast zwangsläufig zu Divergenzen zwischen der Treuhandanstalt und der Deutschen Maschinen- und Schiffbau AG über Kompetenzverteilung und Entscheidungszuständigkeiten. Während die Treuhandanstalt zunächst ihre Bereitschaft zur Unterstützung des neuen Sanierungskonzepts von Juni 1991 signalisiert hatte, schlug sie im Verlauf des Jahres einen anderen Kurs ein und strebte entgegen der Forderungen der DMS eine schnellstmögliche Privatisierung der DMS-Betriebe – notfalls auch einzeln – an. Während die Treuhandanstalt ihren Privatisierungskurs weiter verfolgte, zeigte sich eine deutliche Verschiebung der Entscheidungsgewalt hin zur Privatisierungsbehörde. Dennoch führten die unterschiedlichen Vorstellungen über die Art der Transformation und insbesondere die unterschiedlichen Einstellungen zum Hauptinteressenten Bremer Vulkan bei DMS, Treuhandanstalt, Bundes- und Landesregierung, IG Metall und Betriebsräten zu einer Wertkrise. Begleitet von weitreichenden Protesten der Werftbeschäftigten entwickelte sich das explosive Gemisch im März 1992 zu einer Regie-

rungskrise der Landesregierung von Mecklenburg-Vorpommern, infolgeder der Ministerpräsident zurücktreten musste.

Mit der Privatisierungsentscheidung von März 1992 über die Verkäufe der sogenannten DMS-Kernbetriebe und deren später erfolgter Genehmigung durch die Europäische Gemeinschaft war das Tauziehen um die Transformation der ostdeutschen Werftindustrie zunächst entschieden. Letztendlich zeigte die Diskussion über die Zukunft der Schiffbauunternehmen an der Ostseeküste, wie der Handlungs- und Verantwortungsrahmen, innerhalb dessen sich die Treuhandanstalt im Laufe der Transformation bewegte, keineswegs starr war. Es handelte sich vielmehr um einen dynamischen Aushandlungsprozess zwischen den beteiligten Institutionen und Personen, die ihre Erwartungen immer wieder vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen neu austarieren mussten.

An die ersten Privatisierungen, die die eigentliche Überführung von der Plan- in die Marktwirtschaft nach dem Zusammenbruch der DDR darstellten, waren die Erwartungen besonders hoch gewesen. Insbesondere bei der DMS-Führung hatte die Privatisierungsentscheidung durch die Treuhandanstalt für eine bittere Enttäuschung gesorgt, war doch das von ihr vorgeschlagene Sanierungskonzept unberücksichtigt geblieben. Die personellen Folgen durch den Rücktritt Krackows als DMS-Vorstandssprecher sowie des gesamten Aufsichtsrats waren daher die logische Konsequenz. In der Kritik, die dem zuständigen Treuhandvorstand Wild seit den turbulenten Monaten im Frühjahr 1992 von verschiedenen Seiten entgegengebracht wurde, zeigt sich eindrücklich die Überforderung nicht einer einzelnen Person, sondern mehrerer Institutionen aufgrund eines komplexen Geflechts von Zuständigkeiten. Die organisatorische Struktur der Treuhandanstalt war so angelegt, dass insbesondere die Vorstandsmitglieder für eine Vielzahl von zu privatisierenden Betrieben die Verantwortung trugen. Nicht zufällig setzt sich in der Forschung zunehmend das Narrativ einer »überforderten Behörde« durch.⁵ Bezüg-

5 Vgl. »Die überforderte Behörde. Neue Forschungen zur Treuhandanstalt«, Vortragsreihe der Bundesstiftung zur Aufarbeitung der SED-Diktatur und des Instituts für Zeitgeschichte München–Berlin, 6.7.–12.10.2020 in Berlin, <https://www.bundes>

lich des Erwartungsdrucks nicht zuletzt durch die Öffentlichkeit war bereits Rohwedders Ausspruch eindeutig, die Werftenprivatisierung sei für die ihm unterstellte Treuhandanstalt »zwei Nummern zu groß«.⁶

Am Beispiel der traditionsreichen Neptunwerft in Rostock, die im Zuge der Umstrukturierungen den Schiffsneubau hatte einstellen müssen, lässt sich eine Enttäuschungsgeschichte insbesondere auf der Ebene der Beschäftigten nachzeichnen. Vor dem Hintergrund der massenhaften Entlassungen auch aus zahlreichen anderen Betrieben des ehemaligen Kombinats Schiffbau wird eine Verlustgeschichte offensichtlich, die trotz des geglückten Systemwandels hin zur Marktwirtschaft zu einer erheblichen Diskrepanz zwischen persönlicher Wahrnehmung (beispielsweise im Zusammenhang mit der persönlichen Erfahrung der Arbeitslosigkeit) und betriebswirtschaftlichen Erfolgs- oder Misserfolgskategorien führen konnte. Aufgrund dieser regional- und sozialpolitischen Brisanz, die die (wirtschaftlich notwendigen) personellen Einschnitte in den Unternehmen einer der Schlüsselindustrien Mecklenburg-Vorpommerns mit sich brachten, zeigte sich hier, wie hoch auch die politischen Risiken waren, die mit einer Privatisierung einer stark von Subventionen abhängigen Branche zusammenhingen. Mit Qualifizierungsmaßnahmen, Fortbildungen und einer längerfristigen Strukturanpassung versuchte die Landesregierung wiederum unter Heranziehung von Vorbildern aus Westdeutschland den neuen Problemen in ihrem Land zu begegnen. Die strukturellen Schwierigkeiten jedoch, mit denen auch die westeuropäische Werftindustrie seit den 1970er-Jahren zu kämpfen hatte, waren der Grund dafür, dass es sich bei den ersten, hier untersuchten Privatisierungen des ostdeutschen Schiffbaus um keinen abgeschlossenen Prozess handeln konnte. Es zeigte sich, dass die anfängliche Einschätzung der Lage von der Realität überholt worden war und dass die Ergebnisse der Transformation der ostdeutschen Werftindustrie letztlich hinter den viel zu hohen Erwartungen zurückbleiben mussten.

stiftung-aufarbeitung.de/de/veranstaltungen/die-ueberforderte-behoerde-neue-forschungen-zur-treuhandanstalt (Zugriff am 27.6.2023).

6 Chaos an der Küste, in: Der Spiegel 9/1991, S. 118–119, hier S. 118.

Bei der Analyse des Transformationsprozesses der ostdeutschen Wertindustrie im Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft zeigte sich, wie sich die anfänglichen Erwartungen hin zu einem Krisenbewusstsein wandelten, das ein umfassendes Krisenmanagement der maßgeblichen Akteure erforderte. Beim Umgang mit der Krise in einem Umbruch »ohne historisches Vorbild« rekurrierten sie auf vorhandenes Erfahrungswissen und versuchten so, eine Strategie zur Krisenbewältigung zu finden. Das Vorgehen konnte allein aufgrund der Vielzahl von Akteuren nicht einheitlich sein, führte dementsprechend zu einer Pluralisierung der Erwartungshaltungen, die sich im Laufe des Umstrukturierungsprozesses entsprechend der äußeren Umstände wandelten. Je nach Blickwinkel war im Ergebnis Enttäuschung zu beobachten, aber auch »Ent-Täuschung« bzw. die Neuverhandlung der jeweiligen Lage. Insofern ist die Transformation des ehemaligen DDR-Schiffbaus auch als eine Geschichte eines ständigen Neuanfangs und mit Blick in die Gegenwart eines noch immer nicht abgeschlossenen Prozesses zu betrachten.

Anhang

Chronik

Die Transformation der ostdeutschen Wert- industrie im Kontext der deutschen Vereinigung im Zeitraum 1989–1994

Datum	Ereignis/Beschreibung
1989	
9. Nov. 1989	Fall der Berliner Mauer
17. Nov. 1989	Amtsantritt DDR-Ministerpräsident Hans Modrow
28. Nov. 1989	Bundeskanzler Helmut Kohl stellt sein »Zehn-Punkte-Programm« vor
7. Dez. 1989	Gründung des Zentralen Runden Tisches in Ost-Berlin
1990	
1. Feb. 1990	Modrow stellt erstmals ein Zukunftskonzept für Ostdeutschland ohne eine Eigenständigkeit der DDR vor
7. Feb. 1990	Beschluss der Bundesregierung des Angebots einer Wirtschafts- und Währungsunion an die DDR
28. Feb. 1990	Das Kombinat Schiffbau wird assoziiertes Mitglied im Verband für Schiffbau und Meerestechnik (VSM); der VSM vertritt somit ab sofort die Interessen des Kombinats und seine Betriebe sowohl in der BRD als auch international
1. März 1990	Ministerratsbeschluss zur Gründung der Treuhandanstalt (THA) mit dem Auftrag der treuhänderischen Verwaltung des Volkseigentums der DDR
15. März 1990	Beschluss des Statuts der Treuhandanstalt
18. März 1990	Erste freie Volkskammer-Wahlen in der DDR
28. März 1990	Die UdSSR führt die Marktwirtschaft ein
2. Mai 1990	Das Kombinat Schiffbau wird Vollmitglied im VSM
18. Mai 1990	Der Staatsvertrag zwischen der DDR und der Bundesrepublik über die Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion zum 1. Juli 1990 wird unterzeichnet

1. Juni 1990	Abschluss eines Tarifvertrags zwischen dem neu gegründeten Arbeitgeberverband Mecklenburg-Vorpommern und der IG Metall
1. Juni 1990	Gründung der Deutschen Maschinen- und Schiffbau AG (DMS); Umwandlung der volkseigenen Betriebe des Kombinars Schiffbau in Kapitalgesellschaften mit beschränkter Haftung und Eingliederung in die DMS; Jürgen Begemann wird Vorsitzender des Vorstandes der DMS (die Gründung erfolgte am 8. Juni 1990 rückwirkend zum 1. Juni 1990)
17. Juni 1990	Verabschiedung des Treuhandgesetzes («Gesetz zur Privatisierung und Reorganisation des volkseigenen Vermögens») durch die Volkskammer
21. Juni 1990	Bundeskanzler Helmut Kohl spricht im Bundestag und verspricht »blühende Landschaften« in den künftigen neuen Bundesländern
1. Juli 1990	Inkrafttreten der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion
1. Juli 1990	Die THA wird Anstalt öffentlichen Rechts, Rainer Gohlke wird Präsident der Treuhandanstalt; das Treuhandgesetz tritt in Kraft
1. Aug. 1990	Detlev Karsten Rohwedder übernimmt kommissarisch die Aufgaben des Treuhandpräsidenten
8. Aug. 1990	Eintragung der DMS AG in das Handelsregister (Nr. HRB 426)
16. Aug. 1990	Unterzeichnung eines Kooperationsvertrags zwischen der Bremer Vulkan AG und der DMS als Absichtserklärung zur Prüfung von möglichen Zusammenschlüssen und Zusammenarbeit
31. Aug. 1990	Unterzeichnung des Einigungsvertrags zwischen Bundesrepublik und DDR
26. Sep. 1990	Letzte Sitzung des DDR-Ministerrats
30. Sep. 1990	Vorlage des ersten Unternehmerischen Sanierungs- und Restrukturierungskonzepts der DMS AG an die Treuhandanstalt
1. Okt. 1990	Gutachterliche Stellungnahme der beratenden Treuarbeit AG zum ersten DMS-Konzept
2. Okt. 1990	Auflösung der Volkskammer der DDR
3. Okt. 1990	Inkrafttreten der Deutschen Einheit
3. Okt. 1990	Die THA wird dem Bundesministerium für Finanzen unterstellt
4. Okt. 1990	Erste Sitzung des Bundestages in seiner Funktion als gesamtdeutsches Parlament
14. Okt. 1990	Landtagswahlen in den neuen Bundesländern
16. Nov. 1990	Konstituierung des Aufsichtsrates der DMS unter dem Vorsitzenden Eckart van Hooven
Ende Dezember 1990	Rücktritt Jürgen Begemanns als Vorsitzender des Vorstandes der DMS AG
Dezember 1990	Fertigstellung des »Berichts zur Situation der Schiffbauindustrie in Mecklenburg-Vorpommern« der Kreditanstalt für Wiederaufbau

1991

1. Jan. 1991 Dr. Juergen Krackow wird neuer Vorsitzender des Vorstandes der DMS
21. Jan. 1991 Ein Zusammenschluss aus westdeutschen Werften fordert in seinem Thesenpapier zur »Restrukturierung und Sanierung« die Verhinderung eines ostdeutschen staatlichen Großkonzerns im Schiffbau
- Mitte Februar 1991 Weitreichende Proteste gegen die Sanierungspolitik und den damit verbundenen Stellenabbau in der ostdeutschen Schiffbaubranche
22. Feb. 1991 Vorstellung des Sanierungs- und Umstrukturierungskonzepts der DMS unter der Leitung des neuen Vorstandsvorsitzenden Krackow – auch Grobkonzept genannt
28. Feb. 1991 Bestätigung des sogenannten Grobkonzepts der DMS durch die Treuhandanstalt, verbunden mit der Beauftragung, bis zum 30.6.1991 ein Feinkonzept auszuarbeiten
- ab März 1991 Parlamentarischer Untersuchungsausschuss (PUA) »Vertragsabschlüsse Schiffbau und Schifffahrt« im Landtag Mecklenburg-Vorpommerns zum Thema der sogenannten Ultimoverträge
- März 1991 Die THA gewährt der DMS Bürgschaften zur Gewährleistung der Liquidität über 150 Millionen DM (bis Juli 1991 erhöhte sich die Gesamtsumme auf ca. 990 Mio. DM; weitere Hilfen im Verlauf der darauffolgenden Monate)
27. März 1991 Veröffentlichung des »Osterbriefs« des Treuhandpräsidenten Rohwedder
1. Apr. 1991 Der Präsident der Treuhandanstalt Detlev Karsten Rohwedder wird in seinem Haus ermordet; Birgit Breuel übernimmt zwei Wochen später das Amt der Treuhandpräsidentin
18. Apr. 1991 Erste Beratungen des neu gegründeten Treuhand-Wirtschaftskabinetts in Mecklenburg-Vorpommern
27. Mai 1991 Bestätigung des vom DMS-Vorstand beantragten Baustopps durch den Aufsichtsrat der DMS für alle in den Jahren 1992 und 1993 vorgesehenen Auslieferungen an die UdSSR
- Mai/Juni 1991 Auf Anfrage der Treuhandpräsidentin Breuel erklären die Vorstandsvorsitzenden der westdeutschen Werften HDW, Blohm + Voss und Thyssen Nordseewerke, kein Interesse am Erwerb von Teilen der DMS zu haben
14. Juni 1991 Vorlage des überarbeiteten Sanierungskonzepts durch DMS-Vorstandssprecher Krackow – auch »Feinkonzept« genannt
14. Juni 1991 Zustimmung des Aufsichtsrats der DMS zum Feinkonzept; damit einhergehend: Zusammenlegung der großen Werften in Warnemünde und Rostock zur »Neptun-Warnow-Werft GmbH«
14. Juni 1991 Beschluss zur Ausgliederung der folgenden Betriebe aus der DMS seitens des Aufsichtsrats und Übertragung auf die Treuhandanstalt zum 1. Juli 1991:
– Kühlautomat Berlin GmbH

- Schiffselektronik Rostock GmbH
- Maschinenbau Halberstadt GmbH
- Dampfkesselbau-Übigau GmbH
- Gießerei und Maschinenbau Torgelow GmbH
- Isolier- und Klimatechnik Rostock GmbH
- Institut für Schiffbautechnik und Umweltschutz GmbH
- Schiffbauversuchsanstalt Potsdam GmbH
- Schiffswerft Oderberg GmbH
- 14. Juni 1991 Beschluss zur Liquidation der Schiffskommerz Rostock GmbH durch den Aufsichtsrat der DMS
- 17. Juni 1991 Zusammenschluss der Warnow- und der Neptunwerft zur Neptun-Warnow-Werft GmbH
- 12. Sep. 1991 Bestätigung der grundsätzlichen Tragfähigkeit des DMS-Feinkonzepts durch die beratende Treuarbeit AG
- 13. Sep. 1991 Beschluss des Verwaltungsrats der Treuhandanstalt, das DMS-Feinkonzept mitzutragen
- September 1991 Erste Gespräche zwischen Bremer Vulkan und Treuhandanstalt
- 1. Okt. 1991 Vereinbarung zwischen der IG Metall und der THA über den Aufbau von Beschäftigungsgesellschaften zum Auffangen der bevorstehenden Entlassungen in den Betrieben der DMS
- 29. Okt. 1991 Bekundung des Interesses des BV zur Übernahme von Teilen der geplanten Frachtschiffbaugesellschaft bestehend aus MTW, DMR und NWW
- Oktober/November 1991 Intensive Verhandlungen zwischen der THA und dem BV
- November 1991 Der norwegische Konzern Kvaerner AS steigt in Gespräche mit der THA ein; Verlängerung der Bewerbungsfrist für potenzielle Interessenten bis zum 15. Januar 1992
- 18. Dez. 1991 Vorstellung des Konzepts von Management-Kommanditgesellschaften (Management-KGs) als Holdings für schwer zu sanierende Unternehmen im Besitz der THA

- 1992**
- 1. Jan. 1992 Angebot zur Übernahme der Warnow-Werft-GmbH durch Kvaerner AS
- 1. Jan. 1992 Mathias-Thesen-Werft Wismar GmbH wird zu MTW Schiffswerft GmbH umbenannt
- 1. Jan. 1992 Die Schiffskommerz GmbH wird von der DMS AG an die THA übertragen; Liquidationsbeschluss der THA für die Schiffskommerz GmbH
- 10. Jan. 1992 Angebot zur Übernahme des DMR durch MAN
- 17. Jan. 1992 Grundsatzvereinbarung der THA und der Hegemann-Gruppe über den Kauf der Peene-Werft GmbH
- Februar/März 1992 Großkundengebungen und Betriebsbesetzungen der Werftbeschäftigten in Mecklenburg-Vorpommern für den Erhalt aller Standorte der Schiffbauindustrie und ihrer Arbeitsplätze
- 5. März 1992 Beratungsgespräche zur Privatisierung der Kernbetriebe der

- DMS; Teilnehmer: Staatssekretäre v. Würzen (BMWi), Köhler (BMF), die Treuhandvorstandsmitglieder Breuel und Wild, die Treuhandverwaltungsratsmitglieder Leysen und Odewald, Ministerpräsident Gomolka sowie Wirtschaftsminister Lehment
5. März 1992 Beschluss der Gesellschafterversammlung der Isolier- und Klimatechnik Schiffbau GmbH zur Liquidation des Unternehmens
10. März 1992 Entscheidung des Vorstandes der THA für die sogenannte »kleine Verbundlösung«; Die MTW Schiffswerft Wismar GmbH und das Dieselmotorenwerk Rostock GmbH sollen an den Bremer Vulkan gehen, die norwegische Kvaerner AS soll die Neptun-Warnow-Werft GmbH übernehmen, die Hegemann-Gruppe soll die Peene-Werft Wolgast GmbH erhalten
11. März 1992 Der Landtag von Mecklenburg-Vorpommern stimmt der Privatisierungsentscheidung der THA mit nur einer Stimme Mehrheit zu
17. März 1992 Bestätigung der Privatisierungsentscheidung durch den Verwaltungsrat der THA
19. März 1992 Alfred Gomolka tritt als Ministerpräsident von Mecklenburg-Vorpommern zurück; Berndt Seite wird sein Nachfolger
21. März 1992 Änderung der Gesellschaftsform der DMS durch die THA – fortan: Deutsche Maschinen- und Schiffbau GmbH
31. März 1992 Juergen Krackow tritt von seinem Amt als Vorstandsvorsitzender der DMS zurück; auch der gesamte Aufsichtsrat der DMS legt als Konsequenz der THA-Entscheidung sein Amt nieder; neuer Vorstandsvorsitzender wird Rudolf Scheid
25. Mai 1992 Vorschlag der Schiffbaukommission zur Änderung der 7. Richtlinie des EG-Rates (vom 1. Dez. 1990) über EG-Beihilfen zum Schiffbau
27. Mai 1992 Unterzeichnung des Kaufvertrags für die Peene-Werft GmbH durch die Treuhandanstalt und die DMS GmbH mit der Hegemann-Gruppe und Übernahme der unternehmerischen Führung durch Hegemann zum 1. Juni
17. Juli 1992 Abschluss der Privatisierungsverhandlungen mit dem BV die MTW sowie das DMR betreffend
- 19./20. Juli 1992 Entscheidung der EG-Kommission und des Ministerrates über die Zulässigkeit der von der THA an die Erwerber zu zahlenden Restrukturierungshilfen (Gewährung von Schiffbausubventionen für den ostdeutschen Schiffbau)
22. Juli 1992 Beschluss der Gesellschafterversammlung der Informationssysteme und DV-Consulting GmbH zur Liquidation des Unternehmens
11. Aug. 1992 Presseerklärung der THA über den erfolgreichen Abschluss der Verhandlungen mit dem BV über den Verkauf der MTW und des DMR zum 1.10.1992
18. Sep. 1992 Presseerklärung der THA über die Zustimmung ihres Verwaltungsrats zum Verkauf des Betriebsteils Warnowwerft der

- Neptun-Warnow-Werft GmbH Rostock an die norwegische Kvaerner AS
1. Okt. 1992 Die norwegische Kvaerner AS übernimmt die Warnow-Werft in Warnemünde
1. Okt. 1992 Der Bremer Vulkan übernimmt die MTW GmbH Wismar
13. Okt. 1992 Genehmigung der MTW-Privatisierung seitens des BMF unter Auflagen
15. Okt. 1992 Die THA verlangt vom BVV im Hinblick auf beihilferechtliche Anforderungen der EU-Kommission die Sicherstellung, dass die den ostdeutschen Werften zufließenden Beihilfen nur dort beihilfewirksam werden
- Dezember 1992/
Januar 1993 Genehmigung der EU-Kommission für erste Beihilfen für die MTW

1993

22. Jan. 1993 Presseerklärung der THA; Zustimmung des Verwaltungsrats der THA zur Privatisierung der Volkswerft Stralsund an folgende Investoren: Hanse-Holding (BVV) 49 %, Hegemann-Gruppe 30 %, Lürssen 10 % sowie die Stadt Stralsund mit 11 %
1. Feb. 1993 Die Hanse-Holding übernimmt die unternehmerische Führung der Volkswerft Stralsund GmbH
18. Feb. 1993 Unterzeichnung des Kauf- und Übertragungsvertrags für die Volkswerft Stralsund GmbH zwischen der THA und der Bietergemeinschaft
1. März 1993 Gründung der Neptun Industrie Rostock GmbH im Rahmen eines MBO
1. Apr. 1993 Die Deutschen Maschinen- und Schiffbau GmbH befindet sich in Liquidation
11. Mai 1993 Presseerklärung der THA; Zustimmung des Verwaltungsrats der THA zum Verkauf von 80 % der Anteile an der Neptun Industrie Rostock GmbH an die Hanse-Holding des BVV; die restlichen 20 % der Anteile sollen an einen MBO gehen
16. Juni 1993 Zustimmung des THA-Verwaltungsrates zum Verkauf der Elbwerft Boizenburg GmbH an Petram und Brand
21. Juni 1993 Vorstellung eines Konzepts der Bundesregierung zur Sicherung und Erneuerung industrieller Kerne durch die THA in den neuen Bundesländern
23. Juni 1993 Zustimmung des Vorstandes der THA zum Kaufangebot von Petram und Brand für die Elbwerft Boizenburg GmbH
7. Juli 1993 Privatisierung der Neptun Industrie Rostock GmbH
12. Juli 1993 Genehmigung zum Verkauf der Volkswerft Stralsund GmbH durch das BMF
16. Juli 1993 Privatisierung der Elbwerft Boizenburg GmbH

1994

11. Feb. 1994 Privatisierung der Roßlauer Schiffswerft an die Heinrich-Rönnner-Gruppe und die Petram-Gruppe

29. Aug. 1994	Besuch Breuel/Heinrich Hornef von der THA auf der MTW zusammen mit dem BVV-Vorstandsvorsitzenden Hennemann
31. Dez. 1994	Auflösung der Treuhandanstalt; Nachfolgeinstitution wird die Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (BvS)

Abkürzungen

ABM	Arbeitsbeschaffungsmaßnahme
AEG	AEG Aktiengesellschaft
AFG	Arbeitsförderungsgesetz
AG	Aktiengesellschaft
AHB	Außenhandelsbetrieb
AR	Aufsichtsrat
ARD	Erstes Deutsches Fernsehen (Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland)
AS	Aksejeselskap (norwegisch für Aktiengesellschaft)
AWES	Association of West European Shipbuilders
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BGQ	Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft(en)
BK	Bundeskanzler
BM	Bundesminister
BMF	Bundesministerium der Finanzen
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft
BND	Bundesnachrichtendienst
BR	Bayerischer Rundfunk
BR	Betriebsrat
BRD	Bundesrepublik Deutschland
BRH	Bundesrechnungshof
BV	Bremer Vulkan
BvS	Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben
BVT	Brenn- und Verformtechnik GmbH
BVV	Bremer Vulkan Verbund
CDU	Christlich Demokratische Union Deutschlands
CESA	Committee of E.E.C. (European Economic Community) Shipbuilders' Associations
CGT	Compensated Gross Tons
CSU	Christlich-Soziale Union
DDR	Deutsche Demokratische Republik
DDÜ	Dampfkesselbau Dresden-Übigau
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
DIH	Deutsche Industrie Holding
DM/D-Mark	Deutsche Mark
DMR	Dieselmotorenwerk Rostock
DMS (AG)	Deutsche Maschinen- und Schiffbau (Aktiengesellschaft)

DSR	Deutsche Seereederei Rostock
EG	Europäische Gemeinschaft
ERP	European Recovery Program
EU	Europäische Union
EW	Elbwerften
EWB	Elbwerft Boizenburg
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FDP	Freie Demokratische Partei
GA	Gemeinschaftsaufgabe
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GMT	Gießerei und Maschinenbau Torgelow/Eisengießerei Torgelow
HDW	Howaldtswerke-Deutsche Werft
HIBEG	Hanseatische Industrie-Beteiligungen GmbH
HRB	Heinrich Rönner Boizenburg GmbH
HSMG	Hanse Schiff- und Maschinenbau Gesellschaft mbH
HSW	HSW Treuhand- und Beteiligungsgesellschaft mbH
HTU	Hanseatische Treuhand-Union GmbH Wirtschaftsprüfungs- gesellschaft
HWWA	Hamburgisches Weltwirtschaftsarchiv/Institut für Wirtschafts- forschung
i. Gr.	in Gründung
i. L.	in Liquidation
IfW	Institut für Weltwirtschaft in Kiel
IG	Industriegewerkschaft
IKS	Isolier- und Klimatechnik Schiffbau
IMG	Ingenieurtechnik und Maschinenbau
INCOR	Informationssysteme und Consulting Rostock
IS	Ingenieurzentrum Schiffbau
ISL	Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik
IST	Institut für Schiffbautechnik
ISU	Institut für Schiffbautechnik und Umweltschutz
KAB	Kühlautomat Berlin
KAB	VEB Kombinat Kraftwerksanlagenbau Berlin
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KGW	Klement-Gottwald-Werk(e)
KSR	Kombinat Schiffbau Rostock
KW/W	Kvaerner Warnow Werft
LL	Linke Liste
M/V, M-V, MV	Mecklenburg-Vorpommern
MaK	Maschinenbau Kiel
MAN	Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg
MAN B&W	MAN Burmeister & Wain Diesel AG
MBH	Maschinenbau Halberstadt
MBO/MBI	Management-Buy-out/Management-Buy-in
MDR	Mitteldeutscher Rundfunk
MMG	Mecklenburger Metallguss

MTW	Mathias-Thesen-Werft
NBL	Neue Bundesländer
NDR	Norddeutscher Rundfunk
NIR	Neptun Industrie Rostock
NNN	Norddeutsche Neueste Nachrichten
NRW	Nordrhein-Westfalen
NSW	Nichtsozialistisches Wirtschaftsgebiet
NW	Neptunwerft
NWW	Neptun-Warnow-Werft
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
OZ	Ostsee-Zeitung
PDS	Partei des demokratischen Sozialismus
PUA	Parlamentarischer Untersuchungsausschuss
PW	Peene-Werft Wolgast
RGW	Rat für gegenseitige Wirtschaftshilfe
RKW	Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft
RSW	Roßlauer Schiffswerft
SAB	Schiffsanlagenbau Barth
SC	Schiffskommerz (Außenhandelsbetrieb)
SED	Sozialistische Einheitspartei Deutschlands
SER	Schiffselektronik Rostock
SKL	VEB Kombinat Schwermaschinenbau »Karl Liebknecht« Magdeburg (SKL)
SMAD	Sowjetische Militäradministration
SMM	Shipbuilding, Machinery and Marine Technology
SPD	Sozialdemokratische Partei Deutschlands
SPP	Schwerpunktprogramm
SU	Sowjetunion
SVP	Schiffbau-Versuchsanstalt Potsdam
SWO	Schiffswerft Oderberg
SWR	Schiffswerft Rechlin
SZ	Süddeutsche Zeitung
THA	Treuhandanstalt
TKMS	ThyssenKrupp Marine Systems
UdSSR	Sowjetunion/Union der Sozialistischen Sowjetrepubliken
VEB	Volkseigener Betrieb
VR	Verwaltungsrat
VSM	Verband für Schiffbau und Meerestechnik
VVB	Vereinigung Volkseigener Betriebe
VW	Volkswerft
WPM	Wismarer Propeller- und Maschinenbau
WW	Warnowwerft Warnemünde
YWB	Yachtwerft Berlin
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen

Quellen- und Literaturverzeichnis

Archivalien

Bundesarchiv Berlin-Lichterfelde (BArch Berlin)

B 412 (Treuhandanstalt), daraus folgende Teilbestände:
Beratergruppe Leitungsausschuss
Birgit Breuel/Detlev Karsten Rohwedder (Präsidenten)
Bund/Internationale Beziehungen (P B)
Büro Bonn
Direktorat U1 U (Beratergruppe Werften)
Gunter Halm/Günter Rexrodt (Vorstandsmitglied, Leiter Unternehmensbereich U3)
Hero Brahms (Vizepräsident/Leiter Unternehmensbereich U1)
Klaus-Peter Wild (Vorstandsmitglied)
Leitungsausschuss
Monatsberichte
Revision (P V)
Unternehmensakten
Verwaltungsrat
Vorstandsprotokolle
Wolfgang Mueller-Stöfen/Norman van Scherpenberg (Generalbevollmächtigte P G)
DC 20 (Ministerrat der DDR)

Bundesarchiv Koblenz (BArch Koblenz)

B 102 (Bundesministerium für Wirtschaft)
B 126 (Bundesministerium der Finanzen)
B 136 (Bundeskanzleramt)
N 1585 (Nachlass Klaus Schucht)

Historisches Archiv der Europäischen Union (HAEU)

PE3 (Europäisches Parlament, Sitzungsdokumente der 3. Legislatur von 1989 bis 1994)

Landeshauptarchiv Schwerin (LHAS)

8.10-1 (Landtag Mecklenburg-Vorpommern)
8.11-1 (Staatskanzlei Mecklenburg-Vorpommern)
8.51-1 (Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern)
8.91-1 (Sozialministerium Mecklenburg-Vorpommern)

Parlamentsarchiv des Deutschen Bundestages (PA-DBT)

3108-1 (Ausschuss für Wirtschaft Nr. 9)

Staatsarchiv Bremen (StAB)

7,2121/1 (Bremer Vulkan), daraus folgende Teilbestände:
Allgemeines
Aufsichtsrat der MTW
Aufsichtsrat der Volkswerft

Gesellschafterausschuss der Volkswerft Stralsund
Handakten Hennemann
Handakten Rolf Themann
Vorstandsbereich Schiffbau
Vorstandssitzungen

Stadtarchiv Rostock

3.21 Schiffbaugeschichtliche Sammlung Joachim Stahl

Zeitungen und Zeitschriften

Bei Zitaten aus bzw. Verweisen auf diese Zeitungen und Zeitschriften wird in der jeweiligen Fußnote die vollständige Quelle angegeben.

Berliner Morgenpost
Berliner Zeitung
Bullauge (Betriebszeitung der Peene-Werft)
Deutsche Verkehrs-Zeitung
DPA-Meldungen
Frankfurter Allgemeine Zeitung
Frankfurter Rundschau
Hamburger Abendblatt
Hamburger Morgenpost
Handelsblatt
HANSA, Schifffahrt – Schiffbau – Hafen
Kompass (Betriebszeitung der MTW)
Lloyd's List
Lübecker Nachrichten
Manager Magazin
Metall – Zeitung der Industriegewerkschaft Metall
Neptun-Warnow-Kurier (Betriebszeitung der Neptun-Warnow-Werft)
NDR (online)
Neue Zeit
Norddeutsche Neueste Nachrichten
Nordkurier
Nordsee-Zeitung
Nordwest-Zeitung
Ostsee-Zeitung
Rheinischer Merkur
Schiff & Hafen/Seewirtschaft
Schweriner Volkszeitung
Seewirtschaft
Der Spiegel
Stern
Stuttgarter Zeitung
Süddeutsche Zeitung

Der Tagesspiegel
Die Welt
Die Welt am Sonntag
Werftecho (Betriebszeitung der Neptunwerft)
Werftstimme (Betriebszeitung der Warnowwerft)
Wirtschaftswoche

Gedruckte, digitale Quellen und Erinnerungsliteratur

- Bremische Bürgerschaft, Bericht des Untersuchungsausschusses »Bremer Vulkan«, 14/1147.
- Bremische Bürgerschaft, Beschlußprotokoll Nr. 14/277.
- Breuel, Birgit/Burda, Michael C. (Hg.): Ohne historisches Vorbild. Die Treuhandanstalt 1990 bis 1994. Eine kritische Würdigung, Berlin 2005.
- Breuel, Birgit: Treuhand intern, Frankfurt am Main 1993.
- Breuel, Birgit: Erhaltung industrieller Kerne in Ostdeutschland? Überlebensfähigen Unternehmen die Regeneration ermöglichen!, in: Wirtschaftsdienst II (1993), S. 59–70.
- Bulletin der Bundesregierung 29/1991 vom 15.3.1991, Grundsätze der Zusammenarbeit von Bund, neuen Ländern und Treuhandanstalt für den Aufschwung Ost. Ergebnisse des Gesprächs des Bundeskanzlers mit den Ministerpräsidenten der neuen Bundesländer am 14.3.1991, S. 213 f.
- Bulletin der Bundesregierung 133/1990 vom 15.11.1990, Vertrag über die Entwicklung einer umfassenden Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Wirtschaft, Industrie, Wissenschaft und Technik vom 9.11.1990, S. 1379–1382.
- Bulletin der Bundesregierung 148/1989 vom 20.12.1989, Gemeinsame Mitteilung über die Gespräche des Bundeskanzlers mit dem Ministerpräsidenten der DDR in Dresden, <https://www.bundesregierung.de/breg-de/service/bulletin/gemeinsame-mitteilung-ueber-die-gespraechе-des-bundeskanzlers-mit-dem-ministerpraesidenten-der-ddr-in-dresden-790794> (Zugriff am 27.4.2023).
- Bulletin der Bundesregierung 28/1988 vom 26.2.1988, Erklärung des Bundeskanzlers vor der Ruhrgebietskonferenz am 24.2.1988: Gemeinsame Verantwortung für die Zukunft des Ruhrgebietes, S. 240–243.
- Bundesanzeiger Nr. 142 vom 2.8.1991, Bundesminister für Wirtschaft: Richtlinien für die Gewährung von Wettbewerbshilfen an Werften in der Bundesrepublik Deutschland auf dem in Artikel 3 des Einigungsvertrages genannten Gebiet vom 22.7.1991.
- Bundesanzeiger Nr. 77 vom 23.4.1994, S. 4423 f., Richtlinien für die Gewährung von Hilfen für den Schiffbau nach dem VIII. Werfthilfeprogramm – 9. Tranche, 14.4.1994.
- Bundeszentrale für politische Bildung, Lexikon der Wirtschaft, Eintrag ERP-Sondervermögen, <https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/19233/erp-sondervermoegen> (Zugriff am 27.4.2023).
- Deutscher Bundestag, 12. Wahlperiode, Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage (Drucksache 12/430): Küstenstrukturprogramm Ost, Drucksache 12/892 vom 2.7.1991.
- Deutscher Bundestag, 13. Wahlperiode, Drucksache 13/10900, Beschlußempfehlung und Bericht des Untersuchungsausschusses »DDR-Vermögen« vom 28.5.1998.
- Deutscher Bundestag, 13. Wahlperiode, Drucksache 13/10900, Beschlußempfehlung

- und Bericht des Untersuchungsausschusses »DDR-Vermögen« vom 28.5.1998, Dokument 104: Schreiben von Scheider und Hennemann an Breuel vom 3.9.1992, S. 901f.
- Deutscher Bundestag, 13. Wahlperiode, Drucksache 13/10900, Beschlußempfehlung und Bericht des Untersuchungsausschusses »DDR-Vermögen« vom 28.5.1998, Dokument 105: Bericht der Bundesregierung zu III.3 des Untersuchungsauftrages (Bremer Vulkan Verbund AG), S. 903–971.
- Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung: Gesamtwirtschaftliche und unternehmerische Anpassungsprozesse in Ostdeutschland. Erster Bericht, in: DIW-Wochenbericht, (1991) 12.
- DFG-Schwerpunktprogramms 1859: Erfahrung und Erwartung. Historische Grundlagen ökonomischen Handelns, Homepage, <https://www.experience-expectation.de/the-pp-1859> (Zugriff am 24.4.2023).
- Duden, Band 8: Das Synonymwörterbuch, 6., vollständig überarbeitete Auflage, Berlin 2014, S. 361 (Eintrag »Erwartung«).
- Eisbach, Joachim/Heseler, Heiner: Strukturwandel, Fertigungstiefe und Ausgründungspotentiale im ostdeutschen Schiffbau, Studie im Auftrag des Rationalisierungs-Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft (RKW), Eschborn 1992.
- Gabler Wirtschaftslexikon, Eintrag »Erwartung«, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/erwartung-32858/version-256392> (Zugriff am 24.4.2023).
- Gabler Wirtschaftslexikon, Eintrag »Informationsasymmetrie«, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/informationsasymmetrie-41233/version-264602> (Zugriff am 24.4.2023).
- Gehrke, Karin: Kombinat Schiffbau Rostock. An der Küste werden weiter Schiffe gebaut, in: Wochenzeitung Die Wirtschaft (Hg.): Kombinate. Was aus ihnen geworden ist. Reportagen aus den neuen Ländern, Berlin/München 1993, S. 105–118.
- Gesetzblatt der Deutschen Demokratischen Republik, Teil I (1979) Nr. 38, Verordnung über die volkseigenen Kombinate, Kombinatbetriebe und volkseigenen Betriebe vom 8.11.1979, S. 355–366.
- Gesetzblatt der Deutschen Demokratischen Republik, Teil I (1990) Nr. 33, Gesetz zur Privatisierung und Reorganisation des volkseigenen Vermögens (Treuhandgesetz) vom 17. Juni 1990, S. 300–303.
- Gesetzblatt der Deutschen Demokratischen Republik, Teil I (1990) Nr. 34, Vertrag über die Schaffung einer Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion zwischen der Deutschen Demokratischen Republik und der Bundesrepublik Deutschland vom 18. Mai 1990, S. 331–356.
- Gesetzblatt der Deutschen Demokratischen Republik, Teil I, Nr. 39, Gesetz über den Außenwirtschafts-, Kapital- und Zahlungsverkehr vom 28.6.1990, S. 515–524.
- Gesetz über die Eröffnungsbilanz in Deutscher Mark und die Kapitalneufestsetzung vom 23.9.1990, <https://www.gesetze-im-internet.de/dmbilg/BJNR211690990.html> (Zugriff am 27.7.2023).
- Härtel, Hans-Hagen u. a.: Der Einfluss nationaler und europäischer Institutionen auf den Wettbewerb in den neuen Bundesländern. Fünfter Zwischenbericht gemäß dem Forschungsauftrag des Bundeswirtschaftsministeriums »Beobachtung und Analyse des Wettbewerbs in den neuen Bundesländern«, in: HWWA-Report (1992) 100.
- Hückstädt, Harald: »Neptun« und die Wende. Teil II, in: Deutsches Schiffsarchiv (1993) 16, S. 277–320.

- IG-Metall-Geschäftsbericht 1989 bis 1991 des Vorstandes der Industriegewerkschaft Metall, Frankfurt am Main 1992.
- Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik (ISL): Review 1989, Prognose Seeverkehr, Bremen 1990.
- Institut für Weltwirtschaft, Gesamtwirtschaftliche und unternehmerische Anpassungsprozesse in Ostdeutschland, Erster Bericht, in: Kieler Diskussionsbeiträge (1991) 168.
- Jahresbericht der Bundesregierung zum Stand der Deutschen Einheit, 2021, <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Neue-Laender/2021-jahresbericht-der-bundesregierung-zum-stand-der-deutschen-einheit-jbde.pdf> (Zugriff am 27.4.2023).
- Landtag Mecklenburg-Vorpommern, 1. Wahlperiode, Antrag der SPD-Fraktion zur Einsetzung eines Parlamentarischen Untersuchungsausschusses, Drucksache 1/213 (neu) vom 21.3.1991.
- Landtag Mecklenburg-Vorpommern, 1. Wahlperiode, Dringlichkeitsantrag der Fraktionen CDU, SPD, LL/PDS und FDP vom 27.2.1991, Drucksache 1/192 (neu) vom 21.3.1991.
- Landtag Mecklenburg-Vorpommern, 1. Wahlperiode, Kleine Anfrage des Abgeordneten Beckmann, Fraktion der SPD betr. Anker-Projekt, Drucksache 1/3593 vom 22.9.1993.
- Landtag Mecklenburg-Vorpommern, 1. Wahlperiode, Plenarprotokoll der 11. Sitzung am 27.2.1991, Aktuelle Stunde: Finanzsituation und Werftenkrise in Mecklenburg-Vorpommern.
- Landtag Mecklenburg-Vorpommern, 1. Wahlperiode, Plenarprotokoll der 30. Sitzung am 11.9.1991, zum Dringlichkeitsantrag der Fraktion der SPD: Erhalt der Werftstandorte – Drucksache 1/733.
- Landtag Mecklenburg-Vorpommern, 7. Wahlperiode, Antwort der Landesregierung Mecklenburg-Vorpommern auf die Kleine Anfrage des Abgeordneten Nikolaus Kramer, Fraktion der AfD: Förderung von Werften, Schiffbau und Werftstandorten, Drucksache 7/5420 vom 3.11.2020.
- Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit von Mecklenburg-Vorpommern, Eintrag Maritime Industrie, <https://www.regierung-mv.de/Landesregierung/wm/Wirtschaft/Industriebranchen/Maritime-Industrie> (Zugriff am 27.4.2023).
- Munzinger Online/Personen – Internationales Biographisches Archiv, Eintrag »Krackow, Juergen«, <http://www.munzinger.de/document/00000013223> (Zugriff am 27.4.2023).
- SMAD-Befehl Nr. 103 vom 7.6.1948: »Herrichtung der Werften in Stralsund, Wolgast und Damgarten für den Bau von Schiffen der Fischereiflotte und Produktionsverweiterung der sich betätigenden Werften«, in: Jan Foitzik: Inventar der Befehle des Obersten Chefs der Sowjetischen Militäradministration in Deutschland (SMAD) 1945–1949 – Offene Serie, London/Paris 1995, S. 156.
- SMAD-Befehl Nr. 173 vom 18.12.1945: »Inbetriebnahme von Werften, Hebung von Schiffen während des Winters«, in: ebd., S. 85.
- Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990–1994, Bd. 1, Entwurf zu einer »Verordnung zur Umwandlung von volkseigenen Betrieben, Einrichtungen, Kombinat sowie wirtschaftsleitenden Organen in Kapitalgesellschaften«, S. 18–23.
- Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990–1994, Bd. 2, Berlin 1994, Präzisierte Fassung zur Feststellung der Rentabilität der Betriebe/Unternehmungen, 16.5.1990, S. 68.

- Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990–1994, Bd. 2, Berlin 1994, Organisationsstruktur vom 19.12.1990, S. 444.
- Treuhandanstalt (Hg.): Dokumentation 1990–1994, Bd. 5, Schreiben Rohwedder an Möllemann, 28.2.1991, betr. Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG (DMS), S. 220–223.
- Viereck, Lutz: VEB Dieselmotorenwerk Rostock GmbH. Der Weg vom volkseigenen Betrieb zur Kapitalgesellschaft. Eine Chronik der Ereignisse zwischen 1989 und 1992, Rostock 2006.
- Volkskammer der Deutschen Demokratischen Republik: 10. Wahlperiode, 15. Tagung, 18. Juni 1990, Stenographische Niederschrift.
- Vorstand der Industriegewerkschaft Metall (Hg.): Protokoll des 2. außerordentlichen Gewerkschaftstages der IG Metall in Bonn, 1. und 2. November 1990.
- Wahrig Wörterbuch der deutschen Sprache, neu bearbeitete und aktualisierte Ausgabe, München 2012, S. 326 (Eintrag »Erwartung«).
- Zukunftsperspektiven der maritimen Industrie in Mecklenburg-Vorpommern, Im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Bau und Tourismus des Landes Mecklenburg-Vorpommern, von MC Marketing Consulting Michael Jarowinsky, Berlin, 28.10.2016, http://www.jarowinsky-marketing.de/fileadmin/Downloads/Zukunftsperspektiven_der_maritimen_Industrie_in_MV.pdf (Zugriff am 27.4.2023).

Video- und Audioquellen

- Polizeiruf 110 – Sabine, Regie: Stefan Schaller, Deutschland, Filmpool Fiction im Auftrag des NDR, 2021, 88', <https://www.ardmediathek.de/video/polizeiruf-110/sabine/ndr/Y3JpZDovL25kcic5kZS83ZmJmNzg3MS03NDcxLTRkODUtYWRmNS0yMmRjYjglODllY2E> (Zugriff am 24.4.2023).
- 30 Jahre Treuhand – besser als ihr Ruf?, Radioreportage, Bayrischer Rundfunk, 1.7.2020, <https://www.br.de/mediathek/podcast/radioreportage/30-jahre-treuhand-besserals-ihr-ruf/1799940> (Zugriff am 15.7.2020).
- Der weite Weg zum Meer – Schiffbau in Roßlau, Lutz Hofmann, Hoferichter & Jacobs GmbH im Auftrag des MDR, 2018, 30', <https://www.mdr.de/tv/programm/sendung/939156.html> (Zugriff am 27.4.2023).
- Deutschland, wie geht's?, Ost-West-Talk, Sendung des NDR, 15.9.1994.
- Die Story im Ersten: SOS – Werften im Überlebenskampf, Sendung der ARD, Juli 2021, <https://www.daserste.de/information/reportage-dokumentation/dokus/sendung/sos-werften-im-ueberlebenskampf-100.html> (Zugriff am 3.10.2021).
- Interview mit einem ehemaligen Werftbeschäftigten, geführt und transkribiert von Eva Lütkemeyer am 27.3.2019 (Audio und Transkript im Besitz der Autorin).
- Markt am Montag, Arbeit und Soziales: Konsumgüter von der Großwerft, Sendung des NDR, 21.5.1990.
- Markt im Dritten, Arbeit und Soziales, Sendung des NDR, 8.7.1991.
- Markt im Dritten, Bremer Vulkan, Sendung des NDR, 28.2.1994.
- Markt im Dritten, MTW – Arbeiter, Sendung des NDR, 16.5.1994.
- Markt im Dritten, Ende einer ABM, Sendung des NDR, 10.1.1994.
- NDR-aktuell, Besuch Bundeskanzler Kohl auf der Warnowwerft, Sendung des NDR, 27.5.1994.
- Nordmagazin, Breuel und Hennemann auf MTW, Sendung des NDR, 29.8.1994.

- Nordmagazin, MTW-Bus nach Bonn, Sendung des NDR, 20.4.1994.
 Nordmagazin, Nachrichten, Sendung des NDR, 11.1.1993.
 Nordmagazin, Stimmen der Werftarbeiter, Sendung des NDR, 10.3.1992.
 Nordmagazin, Stimmung bei Tarifverhandlungen IG Metall, Sendung des NDR, 27.1.1993.
 Nordmagazin, Studiogespräch mit Conrad-Michael Lehment, Sendung des NDR, 11.1.1993.
 Nordmagazin, Systemelektronik, Sendung des NDR, 18.10.1994.
 Nordmagazin, Volkswerft Stralsund, Sendung des NDR, 21.7.1994.
 Nordmagazin, Wetter und Nachrichten, Sendung des NDR, 5.8.1994.
 Vortragsreihe der Bundesstiftung zur Aufarbeitung der SED-Diktatur und des Instituts für Zeitgeschichte München–Berlin, 6.7.–12.10.2020 in Berlin: »Die überforderte Behörde. Neue Forschungen zur Treuhandanstalt«, <https://www.bundesstiftung-aufarbeitung.de/de/veranstaltungen/die-ueberforderte-behoerde-neue-forschungen-zur-treuhandanstalt> (Zugriff am 10.10.2021).

Forschungsliteratur

- Ahrens, Ralf/Steiner, André: Wirtschaftskrisen, Strukturwandel und internationale Verflechtung, in: Bösch, Frank (Hg.): *Geteilte Geschichte. Ost- und Westdeutschland 1970–2000*, Göttingen 2015, S. 79–115.
- Albert, Götz: Eine Branche im Stützkorsett. Subventionen in der deutschen Schiffbauindustrie in der Nachkriegszeit, in: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte* (1998) 2, S. 199–217.
- Albert, Götz: *Wettbewerbsfähigkeit und Krise der deutschen Schiffbauindustrie 1945–1990*, Frankfurt am Main u. a. 1998.
- Alheit, Peter/Bast-Haider, Kerstin/Drauschke, Petra (Hg.): *Die zögernde Ankunft im Westen. Biographien und Mentalitäten in Ostdeutschland*, Frankfurt am Main 2004.
- Alheit, Peter/Haack, Hanna: *Die vergessene »Autonomie« der Arbeiter. Eine Studie zum frühen Scheitern der DDR am Beispiel der Neptunwerft*, Berlin 2004.
- Allen, Keith R.: *Investing Foreigners in Eastern Germany. Transferring State Assets to Private Owners during the 1990s*, Berlin 2023.
- Allen, Keith R.: Ostdeutsche Sanierungen im westeuropäischen Binnenmarkt. Das multinationale Ringen um Beihilfen für Schiffbau und Stahl, in: Hoffmann, Dierk (Hg.): *Die umkämpfte Einheit. Die Treuhandanstalt und die deutsche Gesellschaft*, Berlin 2022, S. 245–288.
- Allen, Keith R.: Internationale Finanzakteure und das Echo des Sozialismus, in: *Deutschland Archiv Online* vom 11.12.2019, <https://www.bpb.de/geschichte/zeitgeschichte/deutschlandarchiv/302083/internationale-finanzakteure-und-das-echo-des-sozialismus> (Zugriff am 27.4.2023).
- Andresen, Knud u. a. (Hg.): *Der Betrieb als sozialer und politischer Ort. Studien zu Praktiken und Diskursen in den Arbeitswelten des 20. Jahrhunderts*, Bonn 2015.
- Barth, Janina/Schneider-Braunberger, Andrea H.: Nutzen von Erfahrungswissen in Krisen, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 66 (2021) 1, S. 119–139.
- Begemann, Jürgen/Rupprecht, Albert: *Umstrukturierung und Privatisierung im ost-*

- deutschen Schiffbau, in: Jenssen, Bruno (Hg.): Die Entwicklung des ostdeutschen Schiffbaus seit 1945 und seine Transformation in die Marktwirtschaft, Rostock 2004, S. 145–173.
- Berghoff, Hartmut/Balbier, Uta Andrea (Hg.): The East German Economy, 1945–2010. Falling Behind or Catching Up?, Cambridge 2013.
- Bingen, Dieter/Jarosz, Maria/Loew, Peter Oliver (Hg.): Legitimation und Protest. Gesellschaftliche Unruhe in Polen, Ostdeutschland und anderen Transformationsländern nach 1989, Wiesbaden 2012.
- Bogun, Roland/Hildebrandt, Eckart: Arbeitsschutz und Umweltschutz. Die Fallstudie Bremer Vulkan, Berlin 1994, S. 3–9.
- Böck, Marcus: Berater in »blühenden Landschaften«. Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater bei der Treuhandanstalt, in: Hoffmann, Dierk (Hg.): Transformation einer Volkswirtschaft. Neue Forschungen zur Geschichte der Treuhandanstalt, Berlin 2020, S. 41–55.
- Böck, Marcus/Goschler, Constantin/Jessen, Ralph (Hg.): Jahrbuch Deutsche Einheit 2020, Berlin 2020.
- Böck, Marcus: Die Treuhand. Idee – Praxis – Erfahrung, 1990–1994, Göttingen 2018.
- Böck, Marcus: Aufstand im Osten? Sozialer und betrieblicher Protest gegen Treuhandanstalt und Wirtschaftsumbau in den frühen 1990er Jahren, in: Bingen/Jarosz/Loew (Hg.): Legitimation und Protest, S. 167–185.
- Bösch, Frank (Hg.): Geteilte Geschichte. Ost- und Westdeutschland 1970–2000, Göttingen 2015.
- Brücker, Herbert: Privatisierung in Ostdeutschland. Eine institutionenökonomische Analyse, Frankfurt am Main/New York 1995.
- Brümmer, Bernhard H.: Das Kanzlerversprechen. Die Privatisierung von Buna, SOW und Leuna-Olefin 1993–1995, Halle (Saale) 2002.
- Brunner, Detlev: Auf dem Weg zur »inneren Einheit«? Transformation und Protest in den 1990er-Jahren, in: Böck/Goschler/Jessen (Hg.): Jahrbuch Deutsche Einheit 2020, S. 169–186.
- Brunner, Detlev: Mitbestimmung und Protest. Ostdeutschland in der Transformationsphase der 1990er Jahre, in: Hoffmann, Dierk/Brunnbauer, Ulf (Hg.): Transformation als soziale Praxis. Mitteleuropa seit den 1970er Jahren, Berlin 2020, S. 93–107.
- Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.): Abschied von der Kohle. Struktur- und Kulturwandel im Ruhrgebiet und in der Lausitz, Bonn 2021.
- Czada, Roland: Die Treuhandanstalt im Umfeld von Politik und Verbänden, in: Fischer/Hax/Schneider (Hg.): Treuhandanstalt, S. 148–173.
- Defrance, Corine/Herrmann, Tanja/Nordblom, Pia: Städtepartnerschaften in Europa im 20. Jahrhundert, Göttingen 2020.
- Doering-Manteuffel, Anselm/Raphael, Lutz: Nach dem Boom. Perspektiven auf die Zeitgeschichte seit 1970, Göttingen 2008.
- Eiben, Jörn: Industriestädte und ihre Krisen. Wilhelmshaven und Wolfsburg in den 1970er und 1980er Jahren, Göttingen 2019.
- Eich-Born, Marion: Transformation der ostdeutschen Schiffbauindustrie. Anpassungsprozesse in einem global-lokalen Institutionengefüge, Münster 2005.
- Eich-Born, Marion (Hg.): Innovationen für Mecklenburg-Vorpommern. Strategien für einen Wachstumspfad, Rostock 2004.
- Eich-Born, Marion: Schiffbauindustrie in Mecklenburg-Vorpommern. Innovativer

- Wachstumsmotor oder regionales Entwicklungsbremse, in: Eich-Born, Marion (Hg.): Innovationen für Mecklenburg-Vorpommern. Strategien für einen Wachstumspfad, Rostock 2004, S. 7–48.
- Engler, Wolfgang: Von der arbeiterlichen Gesellschaft zur Marktwirtschaft. Der Umbruch der Arbeitswelt im Osten, in: Sabrow, Martin/Koch, Alexander (Hg.): Experiment Einheit. Zeithistorische Essays, Göttingen 2015, S. 75–93.
- Ensser, Michael Christian: Sensible Branchen – die Integration ostdeutscher Schlüsselindustrien in die Europäische Gemeinschaft. Eine Prozessanalyse über die Transformation des Schiffbausektors, Konstanz 1997.
- Esser, Hartmut (Hg.): Der Wandel nach der Wende. Gesellschaft, Wirtschaft, Politik in Ostdeutschland, Darmstadt 2010.
- Ewert, Stefan/Gladrow, Oliver: Parlamentarischer Neustart. Der Landtag und die Verfassungsgebung in den 1990er Jahren, in: Creuzberger, Stefan/Mrotzek, Fred/Niemann, Mario (Hg.): Land im Umbruch. Mecklenburg-Vorpommern nach dem Ende der DDR, Berlin 2018, S. 109–128.
- Fischer, Wolfram/Hax, Herbert/Schneider, Hans Karl (Hg.): Treuhandanstalt – Das Unmögliche wagen. Forschungsberichte, Berlin 1993.
- Fulbrook, Mary: Ein ganz normales Leben. Alltag und Gesellschaft in der DDR, Darmstadt 2008.
- Gabriel, Oscar W./Neller, Katja: Stabilität und Wandel politischer Unterstützung im vereinigten Deutschland, in: Esser (Hg.): Der Wandel nach der Wende, S. 67–89.
- Gassert, Philipp Leonhard: Bewegte Gesellschaft. Deutsche Protestgeschichte seit 1945, Stuttgart 2018.
- Gehler, Michael/Graf, Maximilian (Hg.): Europa und die deutsche Einheit. Beobachtungen, Entscheidungen, Folgen, Göttingen 2017.
- Gehler, Michael: Die Unvermeidbarkeit einer politischen Entscheidung. Europa und die deutsche Einheit: Bilanz und zukünftige Forschungsaufgaben, in: Gehler/Graf (Hg.): Europa und die deutsche Einheit, S. 791–830.
- Gerdes, Johann u. a.: Das Verschwinden der Arbeitsplätze – wo bleiben die Arbeitskräfte? Zwei Fallstudien aus den neuen Bundesländern (Rostocker Beiträge zur Regional- und Strukturforschung 7), Rostock 1997.
- Goschler, Constantin/Böick, Marcus: Studie zur Wahrnehmung und Bewertung der Arbeit der Treuhandanstalt, im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, Bochum 2017.
- Goßmann, Till: Proteste gegen die Treuhandanstalt am Beispiel der Aktivitäten zum Erhalt der Ilmenauer Glaswerke 1993–1994, in: Arbeit, Bewegung, Geschichte (2020) 19, S. 26–41.
- Gotto, Bernhard/Ullrich, Anna (Hg.): Hoffen – Scheitern – Weiterleben. Enttäuschung als historische Erfahrung in Deutschland im 20. Jahrhundert, Berlin/Boston 2021.
- Gotto, Bernhard/Ullrich, Anna: Einführung. Zum Umgang mit Enttäuschung aus zeitgeschichtlicher Perspektive, in: Gotto/Ullrich (Hg.): Hoffen – Scheitern – Weiterleben, S. 1–11.
- Gotto, Bernhard: Enttäuschung in der Demokratie. Erfahrung und Deutung von politischem Engagement in der Bundesrepublik Deutschland während der 1970er und 1980er Jahre, Berlin/Boston 2018.
- Gotto, Bernhard u. a. (Hg.): Krisen und Krisenbewusstsein in Deutschland und Frankreich in den 1960er Jahren, München 2012.

- Götz, Irene: Die Wiederentdeckung des Nationalen nach 1989. Die Suche nach neuen deutschen Selbstbildern und Identitäten, in: Großbölting/Lorke (Hg.): Deutschland seit 1990, S. 51–74.
- Graber Majchrzak, Sarah: Arbeit – Produktion – Protest. Die Leninwerft in Gdańsk und die AG »Weser« in Bremen im Vergleich (1968–1983), Wien/Köln/Weimar 2021.
- Groebel, Annegret: Strukturelle Entwicklungsmuster in Markt- und Planwirtschaften. Vergleich der sektoralen Erwerbstätigenstrukturen von BRD und DDR, Heidelberg 1997.
- Großbölting, Thomas: Wiedervereinigungsgesellschaft. Aufbruch und Entgrenzung in Deutschland seit 1989/90, Bonn 2020.
- Großbölting, Thomas/Lorke, Christoph (Hg.): Deutschland seit 1990. Wege in die Vereinigungsgesellschaft, Stuttgart 2017.
- Grosser, Dieter: Das Wagnis der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion. Politische Zwänge im Konflikt mit ökonomischen Regeln, Stuttgart 1998.
- Grüner, Stefan/Mecking, Sabine (Hg.): Wirtschaftsräume und Lebenschancen. Wahrnehmung und Steuerung von sozialökonomischem Wandel in Deutschland 1945–2000, Berlin/Boston 2017.
- Hartwig, Jan-Hendrik: Die Erkenntnisse des Bundesnachrichtendienstes über die Wirtschaft der Deutschen Demokratischen Republik, München 2017.
- Heimpold, Gerhard: Was wurde aus den industriellen Kernen der ehemaligen DDR? Einige Fallbeispiele, in: Hoffmann (Hg.): Transformation einer Volkswirtschaft, S. 161–173.
- Heinsohn, Nina/Moxter, Michael (Hg.): Enttäuschung. Interdisziplinäre Erkundungen zu einem ambivalenten Phänomen, Paderborn 2017.
- Hellmann, Gunther, u. a. (Hg.): Handbuch zur deutschen Außenpolitik, Wiesbaden 2007.
- Henke, Klaus-Dietmar (Hg.): Revolution und Vereinigung 1989/90. Als in Deutschland die Realität die Phantasie überholte, München 2009.
- Heseler, Heiner/Löser, Heike: Die Transformation des ostdeutschen Schiffbaus. Restrukturierung, Privatisierung, Arbeitsmarktfolgen 1990–1992, Rostock 1992.
- Hien, Wolfgang: Ein neuer Anfang wars am Ende nicht. Zehn Jahre Vulkan-Pleite – was ist aus den Menschen geworden? Eine Studie im Auftrag des Vereins Arbeit und Zukunft e. V. in Bremen zu Arbeit, Leben und Gesundheit des ehemaligen Vulkanesen, Hamburg 2007.
- Hoffmann, Dierk (Hg.): Die umkämpfte Einheit. Die Treuhandanstalt und die deutsche Gesellschaft, Berlin 2022.
- Hoffmann, Dierk: Im Hochgeschwindigkeitszug durch den Strukturwandel. Deindustrialisierung in Ostdeutschland, in: Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.): Abschied von der Kohle. Struktur- und Kulturwandel im Ruhrgebiet und in der Lausitz, Bonn 2021, S. 46–57.
- Hoffmann, Dierk (Hg.): Transformation einer Volkswirtschaft. Neue Forschungen zur Geschichte der Treuhandanstalt, Berlin 2020.
- Hoffmann, Dierk/Brunnbauer, Ulf (Hg.): Transformation als soziale Praxis. Mitteleuropa seit den 1970er Jahren, Berlin 2020.
- Hoffmann, Dierk (Hg.): Die zentrale Wirtschaftsverwaltung in der SBZ/DDR. Akteure, Strukturen, Verwaltungspraxis, Berlin/Boston 2016.
- Hoffmann, Horst: Schiffbau unter den Bedingungen zentraler Planwirtschaft, in: Thießen, Friedrich (Hg.): Zwischen Plan und Pleite. Erlebnisberichte aus der Arbeitswelt der DDR, Köln u. a. 2001, S. 162–166.

- Hollingsworth, Roger J./Schmitter, Philippe C./Streek, Wolfgang (Hg.): *Governing Capitalists Economies. Performance and Control of Economic Sectors*, New York/Oxford 1994.
- Holtmann, Everhard/Köhler, Anne: *Wiedervereinigung vor dem Mauerfall. Einstellungen der Bevölkerung der DDR im Spiegel geheimer westlicher Meinungsumfragen*, Bonn 2016.
- Hübner, Peter: *Die Zukunft war gestern. Soziale und mentale Trends in der DDR-Industriearbeiterschaft*, in: Kaelble, Hartmut/Kocka, Jürgen/Zwahr, Hartmut (Hg.): *Sozialgeschichte der DDR*, Göttingen 1994, S. 171–187.
- Jakob, Mark/Nützenadel, Alexander/Streb, Jochen: *Erfahrung und Erwartung – eine vernachlässigte wirtschaftshistorische Perspektive?*, in: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte* (2018) 2, S. 329–341.
- Jenssen, Bruno: *Die Entwicklung des ostdeutschen Schiffbaus seit 1945 und seine Transformation in die Marktwirtschaft*, Rostock 2004.
- Junge, Claus-Dieter: *Zu den Außenwirtschaftsbeziehungen des ostdeutschen Schiffbaus*, in: Jenssen, Bruno (Hg.): *Die Entwicklung des ostdeutschen Schiffbaus seit 1945 und seine Transformation in die Marktwirtschaft*, Rostock 2004.
- Kaelble, Hartmut/Kocka, Jürgen/Zwahr, Hartmut (Hg.): *Sozialgeschichte der DDR*, Stuttgart 1994.
- Kahmann, Dieter: *»Die Kieler waren effektiver, aber es wurde an allem gespart«*, in: Rohnstock, Katrin (Hg.): *Mein letzter Arbeitstag. Abgewickelt nach 89/90. Ostdeutsche Lebensläufe*, Berlin 2014, S. 132–145.
- Kappel, Robert: *Bremer Schiffbau im Strudel der Weltschiffbaukrise. Entwicklungen und Perspektiven*, in: Kuckuk/Roder (Hg.): *Von der Dampfbarkasse zum Containerschiff*, S. 230–242.
- Karlsch, Rainer: *Industrielle Kerne. Entstehung, Erhalt und Wandel*, in: Grüner/Mecking (Hg.): *Wirtschaftsräume und Lebenschancen*, S. 149–167.
- Kemmler, Marc: *Die Entstehung der Treuhandanstalt. Von der Wahrung zur Privatisierung des DDR-Volkseigentums*, Frankfurt am Main/New York 2004.
- Keynes, John Maynard: *The General Theory of Employment, Interest and Money*, London 1936.
- Kleba, Erwin: *Ein Berufsleben im ostdeutschen Schiffbau*, in: Jenssen, Bruno (Hg.): *Die Entwicklung des ostdeutschen Schiffbaus seit 1945 und seine Transformation in die Marktwirtschaft*, Rostock 2004, S. 9–12.
- Klodt, Henning: *Industrielle Kerne: Ein Konzept zur Sanierung der ostdeutschen Wirtschaft?*, in: *Kreditanstalt für Wiederaufbau* (Hg.): *Investitionen prägen den Strukturwandel. Regionale und sektorale Entwicklungen in Deutschland*, Frankfurt am Main 1994.
- Knoll, Wolf-Rüdiger: *Die Treuhandanstalt in Brandenburg. Regionale Privatisierungspraxis 1990–2000*, Berlin 2022.
- Kohli, Martin: *Die DDR als Arbeitsgesellschaft? Arbeit, Lebenslauf und soziale Differenzierung*, in: Kaelble/Kocka/Zwahr (Hg.): *Sozialgeschichte der DDR*, Stuttgart 1994, S. 31–61.
- Kollmorgen, Raj: *Eine ungeahnte Renaissance? Zur jüngsten Geschichte der Transformations- und Vereinigungsforschung*, in: Böick/Goschler/Jessen (Hg.): *Jahrbuch Deutsche Einheit 2020*, S. 46–72.

- Kollmorgen, Raj/Merkel, Wolfgang/Wagener, Hans-Jürgen (Hg.): Handbuch Transformationsforschung, Wiesbaden 2015.
- Koselleck, Reinhart: Vergangene Zukunft. Zur Semantik geschichtlicher Zeiten, 7. Nachdruck, Frankfurt am Main 2010.
- Kuckuk, Peter/Roder, Hartmut (Hg.): Von der Dampfbarkasse zum Containerschiff. Werften und Schiffbau in Bremen und der Unterweserregion, Bremen 1988.
- Lammers, Konrad: Regionalförderung und Schiffbausubventionen in der Bundesrepublik, Tübingen 1989.
- Lammers, Konrad: Subventionen für die Schiffbauindustrie, Kiel 1984.
- Leonhard, Jörn: Politisches Sprechen im Zeitalter der Extreme. Überlegungen zu einer Erfahrungsgeschichte der Moderne, in: Sabrow (Hg.): ZeitRäume, S. 107–126.
- Loewenich, Maria von: 45 km ungeordnetes Schriftgut, und was nun? Die Bewertung der Überlieferung der Treuhandanstalt bzw. der Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben, in: Verband deutscher Archivarinnen und Archivare e. V. (Hg.): Massenakten – Massendaten. Rationalisierung und Automatisierung im Archiv. 87. Deutscher Archivtag 2017 in Wolfsburg, Fulda 2018, S. 67–74.
- Loth, Wilfried: Helmut Kohl und die Währungsunion, in: Oberloskamp/Gilbert/Raithel (Hg.): Germany and European Integration, S. 157–185.
- Ludewig, Udo: Die gesamtwirtschaftliche Entwicklung der SBZ/DDR (1949 bis 1990) – eine Bilanz, in: Heydemann, Günther/Paqué, Karl-Heinz (Hg.): Planwirtschaft – Privatisierung – Marktwirtschaft. Wirtschaftsordnung und -entwicklung in der SBZ/DDR und in den Neuen Bundesländern 1945–1994, Göttingen 2017, S. 111–148.
- Lütkemeyer, Eva: »Zum Glück bauen wir keinen Trabant«. Die ostdeutsche Wertindustrie zwischen Zukunftsoptimismus und Krise, 1989/90 bis 1994, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 65 (2020) 2, S. 253–279.
- Lütkemeyer, Eva: Erwartung – Erfahrung – Enttäuschung. Die Transformation der ostdeutschen Wertindustrie nach der »Wende« (1989/90), in: Hoffmann, Dierk/Brunnbauer, Ulf (Hg.): Transformation als soziale Praxis. Mitteleuropa seit den 1970er Jahren, Berlin 2020, S. 52–64.
- Lütkemeyer, Eva: Gezeitenwechsel an der Ostsee. Die Privatisierung des DDR-Schiffbaus, in: Deutschland Archiv, 5.6.2020, www.bpb.de/311111 (Zugriff am 27.4.2023).
- Malycha, Andreas: Vom Hoffnungsträger zum Prügelknaben. Die Treuhandanstalt zwischen wirtschaftlichen Erwartungen und politischen Zwängen 1989–1994, Berlin 2022.
- Marissal, Matthias J.: Der politische Handlungsrahmen der Treuhandanstalt, Frankfurt am Main 1993.
- Mau, Steffen: Lütten Klein. Leben in der ostdeutschen Transformationsgesellschaft, Berlin 2019.
- Mergel, Thomas (Hg.): Krisen verstehen. Historische und kulturwissenschaftliche Annäherungen, Frankfurt am Main/New York 2012.
- Mergel, Thomas: Einleitung. Krisen als Wahrnehmungsphänomene, in: ders. (Hg.): Krisen verstehen, S. 9–22.
- Meyer, Carla/Patzel-Mattern, Katja/Schenk, Gerrit Jasper (Hg.): Krisengeschichte(n). »Krise« als Leitbegriff und Erzählmuster in kulturwissenschaftlicher Perspektive, Stuttgart 2013.
- Möller, Kathrin: Wunder an der Warnow? Zum Aufbau der Warnowwerft und ihrer Belegschaft in Rostock Warnemünde (1945 bis 1961), Bremen 1998.

- Nagel, Stefan: *Macroeconomic Experiences and Expectations. A Perspective on the Great Recession*, Stanford 2012.
- Nützenadel, Alexander: *Wirtschaftskrisen und die Transformation des Sozialstaates im 20. Jahrhundert*, in: *Archiv für Sozialgeschichte* 47 (2007), S. 31–46.
- Oberloskamp, Eva/Gilbert, Mark/Raithel, Thomas (Hg.): *Germany and European integration*, Berlin/Boston 2019.
- Oschmann, Arndt: *Politisch-institutionelle Wirkungen des »Treuhand-Regimes« in Ostdeutschland, 1995–2001. Stärkung zentralistischer Strukturen im Bundesstaat oder Anpassung an die föderative Normalverfassung?*, Konstanz 2002.
- Peters, Florian: *Von Solidarność zur Schocktherapie. Wie der Kapitalismus nach Polen kam*, Berlin 2023.
- Plumpe, Werner/Steiner, André (Hg.): *Der Mythos von der postindustriellen Welt. Wirtschaftlicher Strukturwandel in Deutschland 1960–1990*, Göttingen 2016.
- Plumpe, Werner: *Wirtschaftskrisen. Aktuelle Probleme und historische Erfahrungen, in: Orientierungen zur Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik* 128 (2011) 2, S. 49–56.
- Pötzl, Norbert F.: *Der Treuhand-Komplex. Legenden. Fakten. Emotionen*, 2. Aufl., Hamburg 2019.
- Probst, Lothar/Saalfeld, Johannes (Hg.): *Städtepartnerschaft Bremen-Rostock. Entstehung, Geschichte und Bilanz*, Bremen/Rostock 2010.
- Raab, Jörg: *Steuerung von Privatisierung. Eine Analyse der Steuerungsstrukturen der Privatisierung der ostdeutschen Werft- und Stahlindustrie 1990–1994*, Wiesbaden 2002.
- Raphael, Lutz: *Jenseits von Kohle und Stahl. Eine Gesellschaftsgeschichte Westeuropas nach dem Boom (Frankfurter Adorno-Vorlesungen 2018)*, Berlin 2019.
- Rau, Christian: *Hungern für Bischofferode. Protest und Politik in der ostdeutschen Transformation*, Frankfurt am Main 2023.
- Rau, Christian: *Die verhandelte »Wende«. Die Gewerkschaften, die Treuhand und der Beginn der Berliner Republik*, Berlin 2022.
- Reißig, Rolf: *Transformation von Gesellschaften. Eine vergleichende Betrachtung von Geschichte, Gegenwart und Zukunft*, Marburg 2019.
- Reitmayer, Morten/Schlemmer, Thomas (Hg.): *Die Anfänge der Gegenwart. Umbrüche in Westeuropa nach dem Boom*, München 2014.
- Ritter, Gerhard A.: *Der Preis der Einheit. Die Wiedervereinigung und die Krise des Sozialstaats*, München 2006.
- Roesler, Jörg: *Das sogenannte Schürerpapier. Bankrotterklärung oder verhindertes Start in die zweite umfassende Wirtschaftsreform der DDR?*, Berlin 2020.
- Roesler, Jörg: *Strukturpolitik und Wirtschaftsplanung in der Industrie der DDR*, in: Grüner/Mecking (Hg.): *Wirtschaftsräume und Lebenschancen*, S. 59–76.
- Rohnstock, Katrin (Hg.): *Mein letzter Arbeitstag. Abgewickelt nach 89/90. Ostdeutsche Lebensläufe*, Berlin 2014.
- Rojek, Sebastian: *Versunkene Hoffnungen. Die Deutsche Marine im Umgang mit Erwartungen und Enttäuschungen 1871–1930*, Berlin/Boston 2017.
- Rudow, Bernd/Heidecke, Hans-Christian (Hg.): *Betriebliche Informationssysteme in der Automobilproduktion*, München 2014.
- Rudow, Bernd/Heidecke, Hans-Christian/Neubauer, Werner: *Betriebliche Informationssysteme in der Automobilproduktion*, in: Rudow/Heidecke (Hg.): *Betriebliche Informationssysteme*, S. 1–56.

- Rügener, Werner: Privatisierung in Deutschland. Eine Bilanz, 4. überarb. und erw. Auflage, Münster 2008, S. 12–21.
- Sabrow, Martin/Koch, Alexander (Hg.): Experiment Einheit. Zeithistorische Essays, Göttingen 2015.
- Sabrow, Martin (Hg.): ZeitRäume. Potsdamer Almanach des Zentrums für Zeithistorische Forschung 2010, Göttingen 2011.
- Schäffler, Eva: Der Weg in die Marktwirtschaft. Tschechien und die Privatisierung in den 1990er Jahren, Berlin 2023.
- Schmidt, Manfred G.: Grundzüge der Sozialpolitik in der DDR, Wiesbaden 2004.
- Schmidt-Walther, Peer: Vom Flugzeug zum Containerriesen. Die wechselvolle Geschichte der Volkswerft, Stralsund 2011.
- Schwartz, Michael: Transformationsgesellschaft. DDR-Geschichte im vereinigten Deutschland, in: Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte 69 (2021), S. 346–360.
- Seibel, Wolfgang: Verwaltete Illusionen. Die Privatisierung der DDR-Wirtschaft durch die Treuhandanstalt und ihre Nachfolger 1990–2000, Frankfurt am Main/New York 2005.
- Sinn, Gerlinde/Sinn, Hans-Werner: Kaltstart. Volkswirtschaftliche Aspekte der deutschen Vereinigung, Tübingen 1991.
- Stahl, Joachim: Neptunwerft. Ein Rostocker Unternehmen im Wandel der Zeit, Rostock 1995.
- Stegmayer, Dominik/Ther, Philipp: Die Große Transformation des vereinigten Deutschlands nach Karl Polanyi und Pierre Bourdieu. Biografische Brüche in der Marktesellschaft am Beispiel des VEB Werk für Fernsehelektronik, in: Böick/Goschler/Jessen (Hg.): Jahrbuch Deutsche Einheit 2020, S. 271–292.
- Steiner, André: Abschied von der Industrie? Wirtschaftlicher Strukturwandel in West- und Ostdeutschland seit den 1960er Jahren, in: Plumpe/Steiner (Hg.): Der Mythos von der postindustriellen Welt, S. 15–54.
- Steiner, André: Der Weg zur Wirtschafts- und Währungsunion vom 1. Juli 1990, in: Henke (Hg.), Revolution und Vereinigung 1989/90, S. 441–455.
- Steiner, André: Ausgangsbedingungen für die Transformation der DDR-Wirtschaft. Kombinate als künftige Marktunternehmen?, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 54 (2009) 2, S. 139–157.
- Steiner, André: Von Plan zu Plan. Eine Wirtschaftsgeschichte der DDR, München 2004.
- Stern, Klaus/Schmidt-Bleibtreu, Bruno: Einigungsvertrag und Wahlvertrag mit Vertragsgesetzen, Begründungen, Erläuterungen und Materialien, München 1990.
- Strath, Bo: Modes of Governance in the Shipbuilding Sector in Germany, Sweden, and Japan, in: Hollingsworth, Roger J./Schmitter, Philippe C./Streek, Wolfgang (Hg.): Governing Capitalists Economies. Performance and Control of Economic Sectors, New York/Oxford 1994, S. 72–96.
- Strobel, Dietrich/Dame, Günter: Mit MTW zur See. Schiffbau in Wismar, Rostock 1996.
- Strobel, Dietrich/Dame, Günter: Schiffbau zwischen Elbe und Oder, Herford 1993.
- Sziedat, Konrad: Erwartungen im Umbruch. Die westdeutsche Linke und das Ende des »real existierenden Sozialismus«, Berlin/Boston 2019.
- Techmeier, Ingo: Die Privatisierung des Mathias-Thesen-Werft und der Volkswerft Stralsund an den Bremer Vulkan Verbund, in: Deutschland-Archiv 43 (2010) 3, S. 433–441.
- Ther, Philipp: Das andere Ende der Geschichte: Über die große Transformation, Berlin 2019.

- Ther, Philipp: Die deutsche Schocktherapie. Der deutsche Sonderweg und die Transformation Ostmitteleuropas, in: *Blätter für deutsche und internationale Politik* 64 (2019) 11, S. 85–96.
- Ther, Philipp: Die neue Ordnung auf dem alten Kontinent. Eine Geschichte des neoliberalen Europa, Berlin 2014.
- Thießen, Friedrich (Hg.): Zwischen Plan und Pleite. Erlebnisberichte aus der Arbeitswelt der DDR, Köln u. a. 2001.
- Trecker, Max: Neue Unternehmer braucht das Land. Die Genese des ostdeutschen Mittelstands nach der Wiedervereinigung, Berlin 2022.
- Ullrich, Anna: Von »jüdischem Optimismus« und »unausbleiblicher Enttäuschung«. Erwartungsmanagement deutsch-jüdischer Vereine und gesellschaftlicher Antisemitismus 1914–1938, Berlin/Boston 2019.
- Varela, Raquel/Murphy, Hugh/van der Linden, Marcel (Hg.): *Shipbuilding and Ship Repair Workers around the World. Case Studies 1950–2010*, Amsterdam 2017.
- Vogel, Berthold: Die Spuren der Arbeitslosigkeit. Der Verlust der Erwerbstätigkeit im Umbruch der ostdeutschen Gesellschaft, in: Esser (Hg.): *Der Wandel nach der Wende*, S. 215–235.
- Voigt, Sebastian (Hg.): *Since the Boom. Continuity and Change in the Western Industrialized World after 1970*, Toronto/Buffalo/London 2021.
- Wagener, Hans-Jürgen: Transformation als historisches Phänomen, in: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte* 38 (1997) 2, S. 179–192.
- Weber, Petra: *Getrennt und doch vereint. Deutsch-deutsche Geschichte 1945–1989/90*, Berlin 2020.
- Weilepp, Manfred: *Subventionierung im Weltschiffbau*, Hamburg 1989.
- Welskopp, Thomas: Produktion als soziale Praxis. Praxeologische Perspektiven auf die Geschichte betrieblicher Arbeitsbeziehungen, in: Andresen, Knud u. a. (Hg.): *Der Betrieb als sozialer und politischer Ort. Studien zu Praktiken und Diskursen in den Arbeitswelten des 20. Jahrhunderts*, Bonn 2015, S. 29–52.
- Welskopp, Thomas: Der Betrieb als soziales Handlungsfeld. Neuere Forschungsansätze in der Industrie- und Arbeitergeschichte, in: *Geschichte und Gesellschaft* 22 (1996) 1, S. 118–142.
- Wieck, Hans-Georg: Geheime Nachrichtendienste, in: Hellmann, Gunther u. a. (Hg.): *Handbuch zur deutschen Außenpolitik*, Wiesbaden 2007, S. 259–268.
- Wirsching, Andreas: *Abschied vom Provisorium. Die Geschichte der Bundesrepublik Deutschland 1982–1990*, München 2006.
- Wolf, Johanna: *Assurances of Friendship. Transnationale Wege von Metallgewerkschaftern in der Schiffbauindustrie, 1950–1980*, Göttingen 2018.
- Wolf, Johanna: Bremer Vulkan. A Case Study of the West German Shipbuilding Industry and its Narratives in the Second Half of the Twentieth Century, in: Varela, Raquel/Murphy, Hugh/van der Linden, Marcel (Hg.): *Shipbuilding and Ship Repair Workers around the World. Case Studies 1950–2010*, Amsterdam 2017, S. 117–142.

Personenregister

- Albert, Götz 100
- Barth, Janina 24
- Beckmann, Rainer 64, 73, 162
- Begemann, Jürgen 45–49, 57 f., 62, 65 f.,
68, 80, 84 f., 92 f., 95, 107, 109 f.,
112, 116, 120, 127, 132, 149, 161–168,
172, 178, 218 f., 245, 260, 269, 339
- Behrend, Wolfgang 116, 132, 162, 178,
262
- Behrenwald, Karsten 159, 259
- Beil, Gerhard 75
- Biedenkopf, Kurt 161
- Blüm, Norbert 193–196
- Bohnsack, Jürgen 159
- Born, Ulrich 239
- Brahms, Hero 203 f., 227, 266
- Bren d'Amour, Henry 203 f.
- Breuel, Birgit 31, 162, 186, 190, 195, 204,
206, 222, 224, 229, 242, 250–252,
261, 265–267, 299, 304, 319
- Brittan, (Sir) Leon 248
- Brücker, Herbert 142, 201
- Bubinger, Hans 159
- Decken, Christoph von der 157–159
- Delors, Jacques 243, 248
- Dobert, Jürgen 69 f., 129, 131
- Dziembowski, Constantin von 262
- Eberlein, Hans 309
- Eggebrecht, Thomas 276
- Ehmann, Christoph 293
- Eich-Born, Marion 28, 42, 241, 245
- Ensser, Michael Christian 28 f., 162,
212, 236, 266
- Fischer, Dirk 159
- Funkschmidt, Gerhard 196 f.
- Garbe, Claus 180
- Glück, Günter 276
- Gomolka, Alfred 158 f., 163 f., 186, 189,
211, 216 f., 230, 236–239
- Gotto, Bernhard 25 f.
- Götz, Irene 26
- Grobecker, Claus 158 f., 165
- Halm, Gunter 31
- Hasselberg, Karl-Peter 54, 153
- Hausmann, Helmut 75–78, 144
- Henke, Norbert 49, 57, 62, 68, 70,
84 f., 129–131, 147, 152, 158 f., 167,
169, 215 f.
- Hennemann, Friedrich 32, 95, 165,
214, 218 f., 229–231, 264, 299,
318–320, 324
- Herion, Günther 76 f.
- Homann, Fritz 53, 111
- Hooven, Eckart van 150, 156–159,
163–167, 170, 178, 186, 192, 195,
211 f., 218, 231 f., 261, 267
- Hückstädt, Harald 29, 236 f., 245, 251,
280
- Husmann, Wolfgang 159
- Jöcking, Johannes 270
- John von Freyend, Eckart 186
- Junge, Claus-Dieter 49, 63 f., 69, 92,
128 f., 150, 161–164, 166 f.
- Kahmann, Dieter 58
- Kassner, Kerstin 293 f.
- Keynes, John Maynard 22
- Kilimann, Klaus 247
- Klare, Peter 274 f.
- Kleba, Erwin 38, 48, 62, 117, 162, 262,
273
- Klein, Rüdiger 159, 251
- Klimmer, Otto 295
- Klinz, Wolf 266 f., 318
- Knoth, Eckart 262
- Kohl, Helmut 53, 74, 76, 131 f., 190,
200 f., 229 f., 237, 246, 248, 270 f.,
292, 313, 333
- Köhler, Horst 186
- Kohli, Martin 285
- Koselleck, Reinhart 21, 23

- Krackow, Juergen 145, 162, 165 f., 175, 178 f., 181, 186, 188, 207, 209, 211 f., 218–220, 222, 230, 232, 243–245, 261–263, 267, 294, 330, 339, 341
- Krage, Fritz 117
- Krause, Günther 186, 189, 203 f., 230, 236 f.
- Kreuzer, Götz 188 f.
- Lammers, Konrad 101
- Lastovka, Harald 247
- Laudien, Bernd 262
- Lehment, Conrad-Michael 74, 171, 176, 186, 191, 216 f., 225, 228–230, 236–238, 243, 245 f., 295, 302, 311
- Lohmann, Manfred 153, 180, 182, 266 f.
- Lorenz, Helmut 159
- Ludewig, Johannes 186
- Luft, Christa 75, 79
- Maizière, Lothar de 189
- Maul, Artur 65
- Mergel, Thomas 26 f.
- Michelsen, Klaus 308
- Mittag, Günter 150
- Modrow, Hans 74
- Möllemann, Jürgen 184, 198, 200, 246
- Mueller-Stöfen, Wolfgang 31, 309
- Müller, Eckhardt 159
- Müller, Oswald 57, 121, 262, 308
- Münstermann, Paul 52
- Necker, Tyll 144, 158 f.
- Neitzke, Klaus 92 f., 122
- Odewald, Jens 156, 186
- Ollig, Gerhard 129, 186
- Paarmann, Rolf 262
- Pfletschinger, Wolfgang 293
- Pieper, Ernst 92
- Pohl, Gerhard 78
- Pöhl, Karl-Otto 143
- Pohlmann, Inge 159
- Puls, Dieter 116 f., 162
- Raab, Jörg 28
- Reinke, Hans-Dieter 159, 307
- Rexrodt, Günter 31, 264, 266
- Ringguth, Dieter 304 f.
- Ringstorff, Harald 164, 189, 237, 247, 288
- Rohwedder, Detlev Karsten 31, 114, 176, 184, 186, 212, 342
- Romberg, Walter 146
- Rönnner, Heinrich 51
- Rupprecht, Albert 66, 92 f., 245, 260
- Scheid, Rudolf 162, 261, 263
- Scheider, Wilhelm 215 f., 229
- Scherpenberg, Norman van 31
- Schlecht, Otto 76
- Schmidt, Nikolaus 159, 165
- Schmidt-Bleibtreu, Bruno 114
- Schneider-Braunberger, Andrea H. 24
- Schnitler, Diderik 252
- Schöde, Wolf 186
- Schomerus, Lorenz 129
- Schriever, Ralf 269
- Schucht, Klaus 32, 161, 211 f., 230, 232 f., 235, 250, 264–267
- Schüler, Detlef 159, 281
- Seibel, Wolfgang 28, 99, 114, 146, 156, 201, 243, 253 f.
- Seite, Berndt 239, 246–248, 278, 288 f., 304, 314
- Seiters, Rudolf 77, 230
- Solms, Hermann Otto 237
- Stahl, Joachim 32
- Strobel, Dieter 47, 122
- Tamm, Peter 158 f.
- Teichmüller, Frank 96 f., 158 f., 165, 193, 253
- Thomas, Uwe 158 f.
- Thyssen-Bornemisza, Heinrich Baron 224
- Ullrich, Anna 25
- Vierling, Jürgen 156
- Vogel, Dieter H. 92

Waigel, Theo 146, 195
Weizsäcker, Richard von 145
Welskopp, Thomas 282 f.
Wesoleck, Peter-Klaus 72 f.
Wieck, Hans-Georg 53
Wilcken, Rosemarie 247, 300
Wild, Klaus-Peter 31, 179 f., 205 f., 211 f.,
227, 231–234, 238, 243, 250, 260,
264–267, 277 f., 318, 341
Williges, Lutz 159
Wrede, Bernd 158 f.
Würzen, Dieter von 52, 108, 186, 234

Dank

Die Realisierung dieses Buches, das die leicht überarbeitete Fassung meiner Dissertationsschrift darstellt, wäre ohne die fachliche, administrative und persönliche Unterstützung durch viele Menschen nicht möglich gewesen. Danken möchte ich zuallererst meinem Doktorvater Prof. Dr. Andreas Wirsching, Direktor des Instituts für Zeitgeschichte München–Berlin (IfZ) und Lehrstuhlinhaber für Neuere und Neueste Geschichte an der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München, der mir mit seiner langjährigen Betreuung meiner Forschungsprojekte mit Weitblick und Expertise nicht nur sein Vertrauen entgegengebracht hat, sondern mich stets auch mit konstruktiven Hinweisen wissenschaftlich begleitet hat. Ebenso danke ich meinem Zweitgutachter Prof. Dr. Dierk Hoffmann, der mir insbesondere in seiner Funktion als Leiter des Projekts zur Erforschung der Geschichte der Treuhandanstalt, in dessen Kontext diese Arbeit entstanden ist, stets seine fachliche Unterstützung zuteilwerden ließ. Darüber hinaus möchte ich mich bei den Berliner Kolleginnen und Kollegen aus dem Projekt bedanken, namentlich Dr. Rainer Karlsch, Dr. Keith Allen, Dr. Katja Fuder, Dr. Christian Rau, Dr. Max Trecker und Dr. Wolf-Rüdiger Knoll, Dr. Andreas Malycha und Dr. Florian Peters, insbesondere bei meinen Münchener Kolleginnen aus dem Projekt Dr. Beata Lakeberg und Dr. Eva Schäffler, mit denen ich mir nicht nur das Büro teilen durfte, sondern mit denen ich auch die eine oder andere Stunde im ICE-Sprinter nach Berlin verbrachte. Auch Viktoria Schüffner, die als Hilfskraft unsere Projekte mit unterstützt hat, möchte ich an dieser Stelle meinen Dank aussprechen.

Dem Institut für Zeitgeschichte bin ich in besonderem Maße zu Dank verpflichtet, mit dessen finanzieller und administrativer Unterstützung die Entstehung meiner Dissertation überhaupt erst möglich wurde. In den sieben Jahren meiner betrieblichen Zugehörigkeit habe ich das IfZ nicht nur formell als Arbeitgeber zu schätzen gelernt, sondern auch auf fachlicher und menschlicher Ebene. Die zahlreichen anregenden Gespräche zu Mittag oder zu Kaffee und Kuchen, aber auch die institutionell eingebundenen Besprechungsformate, bei denen ich von der geballten

fachlichen Kompetenz im Hause profitieren konnte, waren dabei für mich ein besonderer Gewinn. Bedanken möchte ich mich außerdem bei der Verwaltung, stellvertretend bei Christine Ginzkey, bei Karl Zacher, bei Karin Walraven und besonders bei Annette Wöhrmann, die über all die Jahre lösungsorientiert und wohlwollend für einen reibungslosen Ablauf im wissenschaftlichen Betrieb gesorgt haben.

Auch meinen Mitdoktorandinnen und -doktoranden vom Promotionsprogramm ProMoHist an der LMU möchte ich danken für den Austausch und die Möglichkeiten, die Forschungsprojekte im Rahmen der Seminare gegenseitig vorzustellen und zu diskutieren.

Bedanken möchte ich mich außerdem bei allen Archivmitarbeiterinnen und -mitarbeitern, die mit dazu beigetragen haben, dass meine zahlreichen Archivaufenthalte im Bundesarchiv am Standort Berlin und am Standort Koblenz sowie im Landeshauptarchiv Schwerin, dem Staatsarchiv Bremen, dem Parlamentsarchiv des Deutschen Bundestages und dem Stadtarchiv Rostock eine fundierte Quellenbasis für das Projekt zutage gefördert haben.

Darüber hinaus bin ich Günther Opitz vom IfZ zu Dank verpflichtet, ebenso wie Jana Fröbel vom Ch. Links Verlag und Dr. Daniel Bussenius als Lektor, die alle mit ihrem professionellen Blick den Publikationsprozess des Buches begleitet haben.

Nicht zuletzt gebührt mein Dank meiner Schwester Juliane Lütkemeyer und ihrem Partner Tom Martens, die mich großzügig beherbergt haben, wann immer ich in Mecklenburg-Vorpommern in den Archiven war. Das Gleiche gilt im Fall von Berlin für Monique Williams, Fabio Schmidt-Fischbach und Roberta Gaertig! Außerdem bin ich meiner Mitstreiterin Dr. Anne-Kristin von Dewitz alias Frau H. zu Dank verpflichtet, ohne die das alles wahrlich nicht das Gleiche gewesen wäre. Auch müssen hier unbedingt meine weltbesten Mitbewohner Erwähnung finden, Hannah Baxter und Pascal Schmidt-Fischbach, die mir während der gesamten Promotionszeit mit Rat und Tat zur Seite standen und auf die in allen Lebenslagen Verlass ist – diese Zeit möchte ich um nichts in der Welt missen!

Die Corona-Pandemie machte dann nicht nur unsere regelmäßigen Teambesprechungen in Berlin-Lichterfelde unmöglich, sondern auch die

Arbeit im Büro in der Leonrodstraße. Dafür konnte ich mich am heimischen Schreibtisch der Manuskriptfassung widmen. An dieser Stelle gilt mein tiefster Dank meinem Partner Léo Schulz, ebenso meinen Eltern Regina Böhm-Lütkemeyer und Prof. Ingo Lütkemeyer, die mich während der gesamten Zeit mit Verständnis und größter Geduld er- und getragen haben und ohne deren Unterstützung dieses Buch heute nicht vorliegen würde.

Widmen möchte ich dieses Buch meiner Großmutter, die die Ostsee so geliebt hat.

Die Autorin



© Juliane Lütkemeyer

Eva Lütkemeyer, Dr. phil., 1990 in Berlin geboren, studierte Geschichte, Französisch und Sprache-Literatur-Kultur in Oldenburg, Bremen und München. Von 2014 bis 2021 war sie am Institut für Zeitgeschichte München–Berlin beschäftigt, zuletzt als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt zur Erforschung der Geschichte der Treuhandanstalt. 2022 wurde sie an der Ludwig-Maximilians-Universität München im Fach Neuere und Neueste Geschichte promoviert.

