

Transformation einer Volkswirtschaft

**Neue Forschungen zur Geschichte
der Treuhandanstalt**

Herausgegeben von
Dierk Hoffmann



METROPOL

Eine Publikation des Instituts für Zeitgeschichte München–Berlin



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

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

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

Umschlagabbildung:

Am 1. 1. 1992 demonstrieren in Berlin vor dem Treuhand-Gebäude in der Leipziger Straße (heute Bundesfinanzministerium)

Arbeiter aus dem Stahlwerk Hennigsdorf

© picture alliance/ZB/Paul Glaser

ISBN: 978-3-86331-535-1

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

Inhalt

DIERK HOFFMANN

Einleitung	7
-------------------------	----------

ANDREAS MALYCHA

Politische Kontrolle? Die Bundesregierung und die Treuhandanstalt	27
---	-----------

MARCUS BÖICK

Berater in „blühenden Landschaften“ Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater bei der Treuhandanstalt	41
--	-----------

JANN MÜLLER

Partner der Treuhandanstalt? Die Interessenverbände der Wirtschaft und die Transformation in Ostdeutschland	56
--	-----------

KATJA FUDER

Schnelle Privatisierung für schnelle Erlöse Wie die Transformation der DDR-Wirtschaft finanziert werden sollte	70
---	-----------

MAX TRECKER

Die Wiedervereinigung als „Stunde Null“ des ostdeutschen Mittelstands? Über verpasste Chancen	84
---	-----------

EVA SCHÄFFLER

Ein Privatisierungsmarathon à la Treuhand Die Übernahme der Umformtechnik Erfurt durch Škoda Plzeň	96
---	-----------

RAINER KARLSCH

Einheitsgewinner

Die Privatisierung der ostdeutschen Pharmaindustrie 112

ANDRÉ STEINER

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

Der Fall Carl Zeiss Jena 130

WOLF-RÜDIGER KNOLL

Zwischen Abbruch und Aufbruch

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

GERHARD HEIMPOLD

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

Einige Fallbeispiele 161

JESSICA ELSNER

Enttäuschte Hoffnung

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

DIERK HOFFMANN

Der selbst ernannte Musterschüler

Massenarbeitslosigkeit und Kommunikationsstrategie
der sächsischen Landesregierung 188

Abkürzungen 201

Autorinnen und Autoren 203

Zwischen Abbruch und Aufbruch

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

In einem Büro auf dem Werksgelände des Hennigsdorfer Stahlwerkes bemühte sich Ende November 1991 Horst Weitzmann, Chef der Badischen Stahlwerke aus Kehl am Rhein, die ostdeutschen Belegschaftsvertreter darin zu bestärken, den Streik und die Besetzung ihres Werksgeländes um jeden Preis fortzusetzen. „Ihr dürft nicht nachlassen!“, rief er den Arbeitern zu.¹ Damit meinte er vor allem den Protest gegen die Treuhandanstalt (THA) in Berlin, deren Informationspolitik in den Wochen zuvor den Unmut der Beschäftigten des Stahlwerkes provoziert und schließlich zur Besetzung des Werkes geführt hatte. Der Manager hatte gute Gründe, sich mit den Stahlwerkern zu solidarisieren. Zu diesem Zeitpunkt bemühte er sich nämlich um den Erwerb des Hennigsdorfer Werkes, das gemeinsam mit dem Stahl- und Walzwerk in Brandenburg an der Havel von der THA zum Verkauf ausgeschrieben worden war. Je schlechter dabei die Chancen der Thyssen AG und der Saarstahl AG standen, die beiden Standorte mithilfe eines gemeinsamen Konsortiums zu erwerben, umso energischer kritisierte Weitzmann die THA. Er warf ihr vor, sich mit ihrer Präferenz für den italienischen Familienkonzern Riva einseitig positioniert zu haben. Die möglichen Folgen dieser ersten großen Privatisierung in der ostdeutschen Stahlindustrie, bei der ein ausländischer Investor den Zuschlag erhielt, skizzierte Weitzmann vor dem Hintergrund eines harten Verdrängungswettbewerbs in apokalyptischer Weise: „Ist sich die Treuhandanstalt darüber im Klaren, da[ss] dies auch die völlige Vernichtung der Stahlstandorte Brandenburg und Hennigsdorf zur Folge haben kann?“²

Im Folgenden wird untersucht, warum sich die Vertreter der westdeutschen Stahlindustrie mit der ostdeutschen Belegschaft solidarisierten und sich sowohl Gewerkschaften als auch die brandenburgische Landesregierung zunächst gegen die THA positionierten. Sie unterstellten ihr, die Interessen eines ausländischen Investors höher als das Wohl der Stahlwerkerinnen und Stahlwerker zu gewichten.

Im Mittelpunkt steht der Privatisierungsverlauf der beiden Werke in Brandenburg und Hennigsdorf. Dazu müssen zunächst die Ausgangslage sowie die nationalen und internationalen Rahmenbedingungen dargelegt, bevor die Verkaufsverhandlungen mit ihren Folgen für die Unternehmen, die Belegschaften und die THA geschildert werden. Über den Privatisierungsprozess sollen die handlungsleitenden Interessen der beteiligten Akteure sowie die Rolle der Treuhandanstalt exemplarisch dargestellt werden.

Die Entwicklung der Brandenburger und Hennigsdorfer Stahlindustrie bis 1990

Seit 1912 wurde in der etwa 50 km westlich von Berlin gelegenen Stadt Brandenburg an der Havel Stahl gekocht, um den wachsenden Bedarf der Hauptstadt zu decken und um einen Preisvorteil gegenüber den Produktionsstätten im Ruhrgebiet zu erzielen.³ Dagegen entstand das Hennigsdorfer Werk erst während des Ersten Weltkrieges als Rüstungsbetrieb zur Belieferung der umliegenden AEG-Werke. Trotz der Nähe zu Berlin und der Bedeutung für die Rüstungsproduktion im Nationalsozialismus erlitt der Stahlstandort Brandenburg bis zum Ende des Zweiten Weltkrieges keine nennenswerten Kriegsschäden, während ein Luftangriff das Werk in Hennigsdorf im Frühjahr 1945 zu 80 Prozent zerstörte.⁴ Gravierend wirkten sich an beiden Standorten die Demontagen durch die sowjetische Besatzungsmacht ab Ende 1945 aus. Sie entnahm die Produktionsanlagen komplett und verbrachte sie als Reparationsleistungen in die Sowjetunion.⁵

Der im Oktober 1947 begonnene Wiederaufbau der Hüttenwerke Hennigsdorf sollte zunächst die Reparationsansprüche der UdSSR befriedigen. Ab 1949 wurden auch Werksanlagen in Brandenburg an der Havel auf der Basis der noch vorhandenen Fundamente wieder

errichtet. In den 1950er und 1960er Jahren wurde Brandenburg zu einem integrierten Stahl- und Walzwerk mit insgesamt zwölf Siemens-Martin-Öfen (S-M-Öfen) ausgebaut, das schließlich eine Leistungskapazität von zwei Millionen Tonnen Rohstahl hatte. Trotz umfangreicher Investitionen in die Rekonstruktion und Modernisierung der Anlagen (alleine circa 500 Millionen DDR-Mark in Brandenburg) entschied das Politbüro der SED, in Brandenburg und Hennigsdorf moderne Elektrostahlwerke zu errichten.⁶ Hintergrund war der technologische Fortschritt in der Stahlerzeugung.⁷ Anfang der 1970er Jahre wurden daher in Hennigsdorf die Elektroofen-Kapazitäten mit der Unterstützung des westdeutschen Anlagenbauers DEMAG erweitert.⁸

In Brandenburg begann im Mai 1977 der Bau eines Elektrostahlwerkes, nach dessen Inbetriebnahme der Standort Brandenburg mit einer Kapazität von insgesamt 2,8 Millionen Tonnen der größte Rohstahlerzeuger der DDR wurde.⁹ Hennigsdorf verfügte mit seinen insgesamt acht Öfen über eine Rohstahlkapazität von etwa 1,3 Millionen Tonnen. Damit war es nach Brandenburg an der Havel und Eisenhüttenstadt der drittgrößte Stahlerzeugerstandort der DDR. Ein erheblicher Anteil des produzierten Rohstahls wurde in den Werken weiterhin durch das Siemens-Martin-Verfahren hergestellt.¹⁰

Die Stahlwerke in Brandenburg und Hennigsdorf wiesen in mehrfacher Hinsicht ähnliche Charakteristika auf – vor allem in Bezug auf Produkte und Betriebsgröße. Neben dem eigentlichen Stahlgeschäft waren die Betriebe zusätzlich in den 1970er und 1980er Jahren für die Herstellung von Konsumgütern zuständig.¹¹ Beide Standorte erfuhren außerdem mit der Unterstützung westlicher Anlagenbauer eine Teilmodernisierung ihrer Ausrüstung, deren Potenziale aufgrund der ökonomischen Probleme der DDR in den 1980er Jahren nicht vollumfänglich genutzt wurden.¹²

Bis 1989 erlebten Brandenburg und Hennigsdorf unvollständige Konsolidierungen, das heißt die Betriebsstruktur war geprägt von einem Nebeneinander von modernen und veralteten Produktionsanlagen. Die Standorte entsprachen damit dem Zustand der DDR-Stahlindustrie insgesamt.¹³ Im Ergebnis lag die Produktivität im Vergleich zur westdeutschen Stahlindustrie bei nur etwa einem Drittel bis höchstens 50 Prozent; in der DDR wurde für die Produktion

einer Tonne Rohstahl in etwa die 2,3-fache Anzahl an Arbeitskräften benötigt.¹⁴ Der Rückstand stellte eine besondere Herausforderung im Zuge der Wiedervereinigung dar – dies umso mehr, da sich die bundesdeutschen und die westeuropäischen Stahlproduzenten zu diesem Zeitpunkt in einem erbitterten Wettbewerb befanden.

Die Ausgangslage für die Privatisierung: Europäische Stahlkrise und verschärfter deutsch-deutscher Wettbewerb

Seit Mitte der 1970er Jahre entstanden Überkapazitäten auf dem europäischen Stahlmarkt, die durch staatliche Subventionen in den meisten westeuropäischen Ländern noch verstärkt wurden. Gesteuert durch die Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl wurden diese Überkapazitäten schrittweise abgebaut, sodass allein in der Bundesrepublik 1988 etwa fünf Millionen Tonnen Rohstahl weniger erzeugt wurden als noch 1970.¹⁵ Zugleich lag die Kapazitätsauslastung 1990 in der BRD bei nur 75 Prozent.¹⁶

Innerhalb der Europäischen Gemeinschaft (EG) sollte die Konkurrenz in den frühen 1980er Jahren durch ein Mengenkartell auf der Basis der Montanunion-Verträge gebremst werden. Die Stahlhersteller durften in den jeweiligen nationalen Märkten der Nachbarländer nur zu den Preisen ihrer dortigen Wettbewerber einsteigen. Zusätzlich verlangte die Europäische Kommission den Abbau der Überkapazitäten zur Bekämpfung der Krise und stellte dafür Beihilfen in Aussicht.¹⁷

Obwohl die Bundesrepublik mit fast einem Drittel des EG-Stahlverbrauchs den größten Absatzmarkt für Stahlprodukte in Europa hatte, sahen sich vor dem Hintergrund des verschärften europäischen Wettbewerbs die großen bundesdeutschen Produzenten wie Thyssen, Krupp und Hoesch einem Schrumpfungs- und Rationalisierungsprozess ausgesetzt. In der Bundesrepublik profitierten sie aufgrund des harten Wettbewerbs in geringerem Maße von staatlichen Subventionen als ihre europäischen Konkurrenten.¹⁸ Ab 1989 agierten ausschließlich private Stahlanbieter auf einem Markt, der durch einen hohen Konzentrationsgrad gekennzeichnet war.¹⁹

Innerhalb von 20 Jahren erlebte die bundesdeutsche Stahlindustrie einen Modernisierungsprozess, der mit dem Abbau vieler tausend Arbeitsplätze verbunden war. Arbeiteten 1970 noch etwa 230 000 Beschäftigte in der Rohstahlerzeugung, waren es 1990 nur noch 118 000. Gleichzeitig stieg die Produktivität von knapp 200 Tonnen erzeugtem Rohstahl pro Beschäftigten und Jahr auf 323 Tonnen.²⁰ Hierzu trugen nicht nur der verschärfte Wettbewerb, sondern auch die technologische Entwicklung durch den Einsatz computergesteuerter Produktionsanlagen bei, die zu enormen Rationalisierungseffekten führten und Stahl Ende der 1980er Jahre zu einem *High-Tech*-Produkt machten.²¹ Dieses Umfeld bestimmte die Privatisierungsbemühungen der Treuhandanstalt in Brandenburg und Hennigsdorf nach der Wiedervereinigung.

Unter dem Treuhandregime

Im Juli 1990 stellte ein internes Restrukturierungskonzept der Betriebsleitung des Stahl- und Walzwerkes Brandenburg fest, dass mit der bisherigen Produktion enorme Umweltbelastungen einhergingen.²² Aufgrund der durch die Währungsunion schlagartig nachlassenden Nachfrage konnte und sollte die Produktion nicht mehr wie bisher aufrechterhalten werden. Bis 1992 wurde bei Rohstahl mit einer Reduzierung auf 56 Prozent und bei Walzstahl auf 58 Prozent gerechnet.²³ Verteilten sich die Absatzzahlen bis 1989 auf die DDR (55 Prozent), auf die Bundesrepublik (15 Prozent) und die sozialistischen Staaten Ostmitteleuropas (30 Prozent), sollten sich die zukünftigen Absatzstrategien vor allem auf das Gebiet der ostdeutschen Länder beschränken, da dort mit einer wachsenden Nachfrage nach Baustahl gerechnet wurde.²⁴ Hierfür sowie für die Modernisierung weiterer Produktionsanlagen stellte die Unternehmensleitung einen Finanzierungsbedarf von etwa 425 Millionen DM fest. Von den zu diesem Zeitpunkt im Betrieb vorhandenen 8500 Arbeitsplätzen sollte die Hälfte wegfallen.²⁵

Nachdem es Anfang 1990 zur Kontaktaufnahme mit westdeutschen Stahlunternehmen wie Thyssen und Salzgitter gekommen war, die „nicht abgeneigt schienen, etwas tun zu wollen, sich zu

engagieren“, ergaben sich aus den informellen Gesprächen letztlich keine tragfähigen Kooperationen. Bei den Belegschaftsvertretern in Brandenburg und Hennigsdorf entstand daraufhin der Eindruck, dass Thyssen, Krupp und Co. „eigentlich nur genau darauf gucken, was mit unseren Kapazitäten passiert“.²⁶

Im Frühjahr 1991 vergab die THA an die Unternehmensberatung McKinsey & Company den Auftrag, die ostdeutsche Stahlindustrie hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit und den Privatisierungsperspektiven zu analysieren. Auf Basis dieses Gutachtens erstellte die THA bis Anfang Juli 1991 ein Konzept zur „Umstrukturierung und Privatisierung der Stahlindustrie in den neuen Bundesländern“.²⁷ Das Konzept machte deutlich, dass sämtliche S-M-Öfen in Brandenburg und Hennigsdorf innerhalb der kommenden Jahre stillgelegt werden sollten. Für das als überlebens- und privatisierungsfähig eingestufte Elektrostahlwerk in Brandenburg wurde mit einem Personalabbau von 1400 auf 800 Beschäftigte gerechnet. In Hennigsdorf, wo neben den S-M-Öfen auch mehrere Walzstraßen stillgelegt werden sollten, wurde mit dem Erhalt von immerhin etwa 1200 Arbeitsplätzen gerechnet. Zum Zeitpunkt der Erstellung des Konzepts arbeiteten dort noch 6800 Menschen, in Brandenburg circa 6000.²⁸

Auf der Basis des McKinsey-Gutachtens kam die THA zu dem Schluss, dass eine unternehmensübergreifende Privatisierung beider Stahlwerke „ebenfalls denkbar und eine eventuelle Verschmelzung der Unternehmen zu erwägen“²⁹ sei. Grund dafür war die Einschätzung, dass die Elektrostahlwerke in Brandenburg und Hennigsdorf als verhältnismäßig energieeffizient galten. Als *Mini-Mills* (kompakte Stahlwerke mit einem integrierten Verwertungskreislauf) angelegt und ohne die Abhängigkeit von veralteten Produktions- und Betriebsstrukturen, wurden sie als ähnlich effizient bewertet wie entsprechende westliche Werke.³⁰

Der Beginn der Verkaufsverhandlungen

Bis Mitte 1991 hatten sich verschiedene Kaufinteressenten für beide Standorte gemeldet, ohne dass sich daraus bis zum Spätsommer 1991 konkrete Verkaufsverhandlungen ergaben.³¹ Dies änderte

sich erst, als der italienische Stahlproduzent Riva Interesse an der Übernahme der Elektrostahlwerke in Brandenburg und Hennigsdorf zeigte.³² Mit der Übernahme der Stahlwerke nahe Berlin erhoffte sich das Familienunternehmen Riva eine Expansion auf dem deutschen Markt. Die Nachfrage nach Baustahl in Ostdeutschland, die sich daraus ergebenden geringen Transportkosten sowie die Professionalität des vorhandenen Arbeitskräftepotenzials boten aus Sicht Rivas hervorragende Ausgangsbedingungen.³³

Hatten die westdeutschen Stahlunternehmen bis dahin auf Zeit gespielt und gehofft, der Treuhandanstalt weitreichende Zugeständnisse bei einer möglichen Übernahme abzurufen, stellte ein mögliches Engagement Rivas eine unmittelbare Konkurrenz für die Badischen Stahlwerke und die Saarstahl dar, deren Produktpalette große Ähnlichkeiten zu Brandenburg und Hennigsdorf aufwies.³⁴ Die Stahlkrise hatte für erhebliche Verteilungskämpfe zwischen den deutschen Stahlherstellern gesorgt, und ein zusätzlicher, ausländischer Investor stellte eine substanzielle Bedrohung der Geschäftstätigkeiten der westdeutschen Unternehmen dar.

Am 4. September 1991 forderte die THA die Kaufinteressenten auf, ihre „endgültigen Erwerbsabsichten nach Kaufgegenstand und Kaufpreis bzw. kaufpreisbildenden Faktoren bis zum 11. September, 12.00 Uhr mitzuteilen“.³⁵ Laut Ausschreibungstext waren sowohl ein *Asset-* (also der Herauskauf von Wertgegenständen aus der als Hülle zurückbleibenden Restgesellschaft) als auch ein *Share-Deal* (der Kauf von Gesellschafteranteilen) möglich.³⁶ Dabei versäumte es die THA, den Interessenten einen Kriterienkatalog für die Erstellung ihrer Angebote zu geben. Die Offerten konnten somit „höchst individuell von jedem Bieter formuliert“ werden. Daraus ergab sich die Gefahr, „durch Fehlinterpretationen falsche Daten zur Grundlage des Vergleichs zu machen“³⁷, wie ein einige Wochen später durch die THA bei einer Rechtsanwaltskanzlei in Auftrag gegebenes Gutachten feststellen sollte.

Der Aufforderung der THA zur Abgabe eines Angebots folgten die Hamburger Stahlwerke, die italienischen Unternehmen Stefana und Riva sowie ein aus der Thyssen Stahl AG, der Badischen Stahlwerke AG und der Saarstahl AG bestehendes Konsortium. Thyssen wollte dabei Brandenburg, die Badischen Stahlwerke Hennigsdorf überneh-

men. Unter Einbindung der Saarstahl wurden jeweils entsprechende Teilangebote abgegeben.

Die Angebote der Hamburger Stahlwerke und von Stefana lehnte die THA „mangels genügender Finanzierungsbereitschaft“³⁸ ab. Auf der Basis eines Gutachtens vom 19. September 1991 entschied sich der Vorstand der THA, in Verhandlungen mit Riva einzutreten, da das italienische Unternehmen im Hinblick auf die Investitions-, Produktions- und Arbeitsplatzzusagen das beste Angebot vorgelegt hatte. Daraufhin warf Thyssen am 4. Oktober der THA vor, sie habe „die Tragweite des Angebots des Thyssen-Konsortiums nicht zutreffend eingeschätzt“.³⁹ Nachdem die THA und Riva am 8. Oktober 1991 eine gemeinsame Absichtserklärung zur Übernahme von Brandenburg und Hennigsdorf verfasst hatten, intervenierte Thyssen erneut mit dem Hinweis, das Konsortialangebot sei nicht zutreffend beurteilt worden. Die THA wendete sich daraufhin am 18. Oktober 1991 an Riva, Thyssen, Saarstahl und die Badischen Stahlwerke mit der Aufforderung, ihre Angebote innerhalb einer Woche zu präzisieren. Die vorliegenden Offerten seien „so klarzustellen, da[ss] die festzuschreibenden Erlöse eindeutig quantifizierbar sind“. Damit sollte eine „Transparenz der einzelnen Offerten“ zum „Zwecke ihrer Vergleichbarkeit“ hergestellt werden.⁴⁰

Riva reagierte verärgert auf die wiedereröffnete Ausschreibung und verwies auf die gemeinsame Absichtserklärung. Am 24. Oktober 1991 ging zum ersten Mal ein gemeinsames Angebot des Konsortiums Thyssen/Badische Stahlwerke/Saarstahl bei der THA ein. Diese beauftragte daraufhin die Kanzlei Börner & Börner und die Deutsche Revisions- und Treuhand-AG (Treuhand) mit der Prüfung und Bewertung der vorliegenden Angebote. Diese ergab am 30. Oktober 1991, dass das Riva-Konzept Vorteile bei den zu erhaltenden Arbeitsplätzen, bei Investitionszusagen und beim geplanten Produktionsumfang gegenüber dem Konsortialangebot aufwies.⁴¹

In den darauffolgenden Wochen besserte das Konsortium seine Angebote mehrfach nach. Dies betraf buchhalterische Zugeständnisse an die THA sowie höhere Eigenbeiträge für Altlasten. Vor allem erhöhte das Konsortium sein Angebot im Hinblick auf den Gesamtkaufpreis, der mit 110 Millionen DM nun acht Millionen DM über dem von Riva lag, wobei das ursprüngliche Kaufpreisangebot des

Konsortiums zunächst bei 89 Millionen DM gelegen hatte. Mitte November 1991 wertete das Konsortium sein Angebot weiter auf und versprach eine Erweiterung der Produktion sowie die Erhöhung der Investitionen und der zu erhaltenden Dauerarbeitsplätze.⁴² Diese Nachbesserungen führten letztlich dazu, dass das Angebot von Riva und das des Konsortiums nun sehr nahe beieinander lagen. Der Verwaltungsrat der THA stellte dazu nüchtern fest: „Es bestehen Anhaltspunkte dafür, da[ss] dem Konsortium das Riva-Angebot von dritter Seite zugespielt worden ist.“⁴³

Proteste, Streiks und Verkaufsentscheidung zugunsten Rivas

Die Treuhand befand sich Mitte November in einer schwierigen Position. Bedingt durch die uneinheitlichen Ausschreibungskriterien wurde sie immer wieder mit neuen Angeboten des Konsortiums konfrontiert. Gleichzeitig befeuerte die Anfang Oktober 1991 mit Riva verkündete Absichtserklärung die öffentliche Wahrnehmung, dass die THA ohnehin an die Italiener verkaufen wolle. Zudem sprachen sich die Belegschaften und die IG Metall nachdrücklich für das Konsortium aus, da sie sich von einem deutschen Bewerber eine bessere Beachtung der Mitbestimmungs- und Arbeitnehmerrechte erhofften.⁴⁴ Die brandenburgische Landesregierung unterstützte zunächst die Stahlwerker in ihrer Überzeugung, dass das Konsortium der bessere Käufer sei.⁴⁵ Die Werksbelegschaften und ihre Vertreter kämpften zu diesem Zeitpunkt um möglichst sozialverträgliche Lösungen. Immerhin waren Ende 1991 in beiden Werken noch etwa 10 000 Beschäftigte tätig, wobei dauerhaft nur die Übernahme von insgesamt 1800 Arbeitsplätzen durch Riva (Konsortium: 1600 Dauerarbeitsplätze) in Aussicht gestellt wurde. Den restlichen Mitarbeitern sollten in den Auslaufbetrieben sowie in Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften entsprechende Perspektiven geboten werden. Der Streit um die Beteiligung der THA und der Neuerwerber an diesen sozialpolitischen Maßnahmen überlagerte zum Teil die Fragen um die zukünftige Entwicklung der Elektrostahlwerke. Gerüchte über Angebotsdetails führten ab dem

22. November zur Besetzung des Hennigsdorfer Stahlwerkes durch die Belegschaft.⁴⁶

Vertreter des Konsortiums beförderten die Kritik an der THA noch. Gleichzeitig versuchten sie, Riva zu diskreditieren. Horst Weitzmann, der Chef der Badischen Stahlwerke, behauptete: „In der Treuhand gibt es eine Spaghetti-Connection.“⁴⁷ Zugleich unterstellte er Riva mafiose Strukturen und bediente damit Ressentiments von Teilen der ostdeutschen Belegschaften: „Die Kerle verdienen im eigenen Land nichts, und mit Schwarzgeld aus der Schweiz kaufen sie Firmen auf.“ Einen möglichen Einstieg von Riva auf dem deutschen Stahlmarkt wollte Weitzmann unter allen Umständen verhindern. Für diesen Fall kündigte er einen scharfen Konkurrenzkampf an: „Wenn der Italiener kommt, dann ist der Krieg programmiert.“⁴⁸

Als zusätzlich kritisch erwies sich die unzureichende Kommunikationspolitik der THA. Deshalb interpretierten die Belegschaften die Entscheidungen der Berliner Behörde als intransparent und einseitig zugunsten Rivas.⁴⁹ So protestierten in Brandenburg am 26. November 1991 etwa 3000 Beschäftigte des Stahl- und Walzwerkes Brandenburg gegen den Verkauf an Riva, den der THA-Vorstand einen Tag zuvor beschlossen hatte.⁵⁰ In Hennigsdorf legte die Belegschaft THA-Präsidentin Birgit Breuel in einer öffentlichen Erklärung nahe, ihr Wirken doch besser „zukünftig ganz nach Italien zu verlegen“.⁵¹

Vor dem Hintergrund der festgefahrenen Situation verständigte sich der brandenburgische Ministerpräsident Manfred Stolpe (SPD) mit dem zuständigen THA-Vorstandsmitglied Hans Krämer darauf, die beteiligten Kaufinteressenten sowie die Unternehmens- und Belegschaftsvertreter zu einem gemeinsamen Treffen in die Treuhandzentrale einzuladen. Damit sollte dem Vorwurf begegnet werden, die Privatisierungsverhandlungen würden zum Nachteil der Belegschaften geführt.⁵²

Am 27. November 1991 fanden zwei Gespräche mit jeweils etwa 30 Personen statt. Zunächst stellte sich Emilio Riva den Fragen der Belegschaftsvertreter, die sich insbesondere um die Existenzsicherung derjenigen Beschäftigten sorgten, die nicht von den Erwerbern übernommen werden sollten. Im Hinblick auf den zeitlich befristeten Auslaufbetrieb des Altwerkes und die Gründung der Gesellschaften zur Arbeitsförderung, Beschäftigung und Strukturentwicklung

erklärte sich Riva zu einer Minderheitsbeteiligung und der Stützung durch die Auftragsvergabe an die Gesellschaft bereit.⁵³

Das im Anschluss daran anberaumte Gespräch mit den Vertretern des Konsortiums begann mit einer Reihe von Vorwürfen der Konsortialvertreter. Diese unterstellten der Treuhand, dass die Anhörung keinen Sinn habe, „sie sei ‚just for show‘. Es werde ‚mit gezinkten Karten gespielt‘. Die Treuhandanstalt habe keinen Stahlfachmann zu Rate gezogen, man habe tiefes Mi[ss]trauen. Die Produktionszahlen von Riva seien lediglich ‚Sprüche‘.“⁵⁴ Die im Anschluss vom brandenburgischen Wirtschaftsminister Walter Hirche (FDP) eingeforderte „sachliche Diskussion“⁵⁵ brachte letztlich keine signifikanten Änderungen im Angebotsvergleich mehr zutage. Bevor der Verwaltungsrat der THA der Vorlage des Vorstands zum Verkauf der Elektrostahlwerke in Brandenburg und Hennigsdorf zustimmen konnte, musste mit den Belegschaftsvertretern allerdings noch eine Einigung im Hinblick auf den Übergangsbetrieb und die sich daran anschließenden Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen erzielt werden. Die entsprechenden Vereinbarungen wurden am 4. Dezember 1991 zwischen Belegschaftsvertretern von Brandenburg und Hennigsdorf, Vertretern der IG Metall, der THA und des Landes Brandenburg getroffen. Die jeweiligen Restunternehmen sollten nach dem Verkauf der Elektrostahlwerke an Riva zur Unterstützung des Auslaufbetriebes bis Ende 1993 beziehungsweise 1994 erhalten bleiben.⁵⁶ Mit den vereinbarten Übergangsregelungen konnte der Verwaltungsrat dem Verkauf an Riva in einer eigens einberufenen Sondersitzung am 7. Dezember 1991 in Köln zustimmen. Die eigentliche Übernahme der Stahlwerke in Brandenburg und Hennigsdorf erfolgte Anfang Mai 1992, nachdem zuvor die Bundesregierung und die EG-Kommission ihr Einverständnis erklärt hatten.⁵⁷

Gründe für den Verkauf an Riva und Folgen der Privatisierung

Aus Sicht der Treuhandanstalt sprachen drei Gründe für die Entscheidung zugunsten des italienischen Unternehmens Riva: *Erstens* versprach Riva, mit 1800 Beschäftigten an beiden Standorten

(jeweils 900) eine größere Zahl an Dauerarbeitsplätzen zu erhalten als das Konsortium (1600). *Zweitens* lag die Höhe der Investitionsvorhaben bei Riva (200 Millionen DM) ebenfalls höher als beim Konsortium (140 Millionen DM), ebenso wie *drittens* die beabsichtigte dauerhafte Stahlproduktion (2,4 Millionen Tonnen im Verhältnis zu 1,5 Millionen).⁵⁸

Neben dem direkten Angebotsvergleich lassen sich aber noch drei weitere Aspekte benennen, die für die Entscheidung eine ebenso wichtige Rolle gespielt haben. Hierzu zählte zunächst die Möglichkeit, mit dem Verkauf an Riva ein Zeichen zu setzen, dass bei der Privatisierung der ostdeutschen Wirtschaft Chancengleichheit zwischen in- und ausländischen Unternehmen herrsche. Wenngleich die THA stets erklärte, sie habe sich bei dem Verkauf an Riva für das bessere Angebot entschieden und keine politische Entscheidung getroffen, um ausländische Investoren gezielt anzulocken⁵⁹, hatte der Verwaltungsrat der THA die politische Dimension der Verkaufsverhandlungen sehr wohl diskutiert. Im November 1991 wurde dazu festgestellt, dass „unter allen Umständen der Eindruck vermieden werden müsse, da[ss] die Treuhandanstalt ausländischen Bewerbern nicht die gleichen Chancen gebe“.⁶⁰ Unternehmen aus Italien, immerhin viertgrößte Wirtschaftskraft der EG, waren bis dahin unter den großen ausländischen Investoren, die in Ostdeutschland gekauft hatten, noch nicht vertreten. Bundesregierung und Treuhandanstalt wollten mit dem Verkauf an Riva auch „ein politisches Signal an europäische Investoren senden, dass sie [...] willkommen waren“.⁶¹ Dieses Signal war Ende 1991 ein natürliches Anliegen der THA, um ihre eigene Verkaufsposition bei zukünftigen Verhandlungen durch ein möglichst großes und internationales Feld von Kaufinteressenten zu stärken.⁶²

Ein weiterer wichtiger Aspekt war das Vertrauensdefizit, das sich in der Treuhand gegenüber den westdeutschen Stahlunternehmen herausgebildet hatte. Diesen hatte die THA die ostdeutschen Stahlwerke nach eigenen Angaben wie „Sauerbier“ angeboten, ehe Riva sein Interesse formulierte.⁶³ Die zunächst sehr auffällige Zurückhaltung und der dann einsetzende aggressive Aktionismus wurden daher von der THA misstrauisch beäugt. Die bundesdeutschen Unternehmen sahen ohne die Bedrohung durch ausländische Konkurrenz schlicht-

weg keine Veranlassung, finanzielle Risiken in Ostdeutschland nur aus scheinbar sentimental-vaterländischen Überzeugungen einzugehen. So begegnete Thyssen-Vorstand Heinz Kriwet der Aufforderung zu einem stärkeren Engagement in Ostdeutschland mit der Feststellung, dass er Probleme damit habe, Patriotismus in seinen Bilanzen darzustellen.⁶⁴ Hinzu kam das negative Beispiel der Übernahme des Kaltwalzwerkes in Oranienburg durch die Krupp AG, die sich nicht an die mit der THA vereinbarten Verkaufskriterien gehalten und die Schrumpfung des Werkes vorangetrieben hatte. Die brandenburgische Landesregierung hatte ihre Haltung im Herbst 1991 ebenfalls geändert und unterstützte den Verkauf der Werke an Riva. Zugleich warnte Arbeitsministerin Regine Hildebrandt vor der „Illusion“⁶⁵, das deutsche Konzept des Konsortiums als besser zu erachten.

Gleichwohl manövrierte sich die THA selbst durch die Umstände der Ausschreibung in eine schwierige Lage. Die unklaren Ausschreibungskriterien sorgten dafür, dass die THA sich wiederholt gezwungen sah, die Bieter zur Präzisierung ihrer Angaben aufzufordern. Mit ihrer öffentlichen Vorfestlegung auf Riva durch die gemeinsame Absichtserklärung erweckte sie zudem den Eindruck, dass das Verfahren weitestgehend abgeschlossen sei. Gleichzeitig verhandelte sie mit dem Konsortium weiter und traf erst am 25. November 1991 eine Entscheidung zugunsten Rivas. Die auf Initiative Stolpes durchgeführten Gespräche in der Treuhandzentrale mit beiden Bewerbern und den Belegschaftsvertretern am 27. November 1991 und damit zwei Tage nach der Entscheidung des Vorstands für den Verkauf an Riva sollten zwar der Transparenz dienen, kamen aber deutlich zu spät. Zu diesem Zeitpunkt hatte die Besetzung des Hennigsdorfer Werkes bereits begonnen.

Gerade die frühzeitige Festlegung auf Riva sowie das für die Öffentlichkeit intransparente Bieterverfahren führten zu einer Akzeptanzkrise der THA, sodass sich der Verwaltungsrat in einer Sondersitzung am 7. November 1991 genötigt sah, festzustellen: „Eine andere Entscheidung als die Vergabe an RIVA ist nicht möglich, wenn die THA nicht ihre Glaubwürdigkeit aufs Spiel setzen wolle.“⁶⁶ Das öffentliche Eingeständnis dieser Fehler erfolgte bereits einen Tag nach dem Entscheid zum Verkauf an Riva durch den THA-Verwaltungsrat Anfang Dezember 1991. THA-Vorstand Hans Krämer

räumte die „mangelhafte Informationspolitik“⁶⁷ bei der Privatisierung der Stahlwerke in Brandenburg und Hennigsdorf ein und kündigte an, fortlaufend für Transparenz bei den Verhandlungen der Treuhand sorgen zu wollen.

Obwohl die Umstände der Privatisierung öffentlich kritisch betrachtet wurden, hat sich die Verkaufsentscheidung der THA als nachhaltig erwiesen. Zunächst wurden 2400 der Ende 1991 noch vorhandenen 10 000 Beschäftigten von Riva übernommen. Der Abbau der Arbeitsplätze war dabei ein schmerzhafter Prozess, der die Region vor erhebliche soziale und arbeitsmarktpolitische Herausforderungen stellte.⁶⁸ Der Auslaufbetrieb bis Ende 1993 und die letztendliche Liquidation der Restgesellschaften in Brandenburg und Hennigsdorf verursachten der THA Kosten in Höhe von circa 490 Millionen DM.⁶⁹ Auf den ehemaligen Werksgeländen entstanden Gewerbe- und Industrieparks. Riva hielt sich an die mit der Treuhand vereinbarten Konditionen und investierte bis Ende 1994 rund 200 Millionen DM in die Modernisierung der Elektrostahlwerke.⁷⁰ 25 Jahre nach dem Verkauf arbeiteten in den Riva-Werken in Brandenburg und Hennigsdorf insgesamt etwa 1500 Beschäftigte.⁷¹ Darüber hinaus kann von der Sicherung weiterer Arbeitsplätze in ähnlicher Größenordnung bei Zulieferern und Dienstleistern in näherer Umgebung ausgegangen werden – und damit von knapp 3000 direkt oder indirekt Beschäftigten an beiden Standorten.⁷² Die Privatisierung der Stahlwerke Brandenburg und Hennigsdorf lässt sich insofern insgesamt als eine Einpassung in europäische Wirtschaftsstrukturen sowie als beginnende Internationalisierung des ostdeutschen Stahlmarktes charakterisieren, die es den Standorten letztlich ermöglichte, in modernen Strukturen dauerhaft zu überleben.

Anmerkungen

- 1 Wenn der Italiener kommt, in: Der Spiegel, 2. 12. 1991.
- 2 Schlechter Verlierer, in: Die Zeit, 29. 11. 1991.
- 3 Vgl. Johannes Bähr u. a. (Hrsg.), Der Flick-Konzern im Dritten Reich, München 2008, S. 84–86; Industriemuseum Brandenburg (Hrsg.), Dokumentation zur Dauerausstellung „Ein Jahrhundert Stahl aus Brandenburg im sozialen und politischen Umfeld“, Brandenburg a. d. Havel 2000, S. 1.

- 4 Vgl. Jörg Raab, *Steuerung von Privatisierung. Eine Analyse der Steuerungsstrukturen der Privatisierung der ostdeutschen Werft- und Stahlindustrie 1990–1994*, Wiesbaden 2002, S. 217.
- 5 Vgl. ebd., S. 5.
- 6 Vgl. Förderverein Stahlmuseum e. V. (Hrsg.), *90 Jahre Stahl aus Brandenburg. Zeitzeugen berichten: Dokumentation zum Symposium*, Berlin 2005, S. 43.
- 7 Der Anteil des bis Mitte des 20. Jahrhunderts dominierenden Siemens-Martin-Verfahrens in der weltweiten Stahlerzeugung ging insbesondere in den westlichen Ländern stark zurück. Moderne Elektro Stahlwerke waren leistungsfähiger, kostengünstiger und ressourcenschonender. Vgl. Karl Eckart/Bronislaw Kortus, *Die Eisen- und Stahlindustrie in Europa im strukturellen und regionalen Wandel*, Wiesbaden 1995, S. 113–124.
- 8 Vgl. Helmut Wienert, *Die Stahlindustrie in der DDR*, Berlin 1992, S. 44.
- 9 Der Auftrag zum Bau des Elektro Stahlwerkes ging an den italienischen Anlagenhersteller Danieli, der bei diesem Vorhaben auf das Know-how des Mailänder Stahlunternehmens Riva zurückgriff. Vgl. *Innovationsmonitor Brandenburg*, Riva Stahl, <http://www.innomonitor.de/index2.php?id=262> [26. 3. 2020]; vgl. auch Raab, *Steuerung von Privatisierung*, S. 217.
- 10 In Brandenburg belief sich der Anteil der S-M-Stahl-Erzeugung auf über 70 %, in Hennigsdorf auf immerhin 38 %, während der letzte Siemens-Martin-Ofen in der Bundesrepublik bereits 1983 außer Dienst gestellt wurde. Vgl. Rainer Karlsch, *Die Entwicklung der Stahlindustrie in Ostdeutschland aus wirtschaftshistorischer Sicht*, in: Manfred Rasch/Herbert Nicolaus (Hrsg.), *Zum Transformationsprozess der DDR-Stahlindustrie zwischen Plan- und Marktwirtschaft*, Essen 2016, S. 13–40, hier S. 28.
- 11 Hierzu zählten Pkw-Anhänger, Campingwohnwagen, Gartenmobiliar und Holzspielzeug. Vgl. *Industriemuseum Brandenburg a. d. Havel* (Hrsg.), *Ein Jahrhundert Stahl aus Brandenburg im sozialen und politischen Umfeld – Dokumentation zur Dauerausstellung*, S. 13, <http://www.industriemuseum-brandenburg.de/pdf/Stahl%20aus%20Brandenburg.pdf> [26. 3. 2020].
- 12 So konnten Ersatz- und Verschleißteile für die westlichen Anlagen aufgrund fehlender Devisen nicht kontinuierlich geliefert werden, Qualitätsprobleme sorgten für Kapazitätsausfälle in den Weiterverarbeitungsstufen. Vgl. *Innovationsmonitor Brandenburg*, Riva Stahl.
- 13 Vgl. Karlsch, *Stahlindustrie in Ostdeutschland*, S. 23.
- 14 Vgl. Wienert, *Stahlindustrie in der DDR*, S. 116.
- 15 Vgl. ebd., S. 35.
- 16 Vgl. Eckart/Kortus, *Die Eisen- und Stahlindustrie in Europa*, S. 144.
- 17 Diese Maßnahmen führten letztlich zu einer Stärkung einzelner nationaler Unternehmen wie in Frankreich (Usinor-Sacilor), Großbritannien (British Steel Company), Italien (Finsider) und Belgien (Cockerill-Sambre). Dabei handelte es sich um Staatsunternehmen, die mit erheblichen Subventionen gestützt wurden. Vgl. Norbert Berthold, *Dauerkrise am europäischen Stahlmarkt – Markt- oder Politikversagen?*, Bad Homburg 1994, S. 63.

- 18 So erwirtschafteten etwa Finsider, Unisor-Sacilor und die British Steel Company im Zeitraum zwischen 1982 und 1986 negative Geschäftsergebnisse zwischen 5 und 11 Mrd. DM, während die beiden größten deutschen Stahlproduzenten Thyssen und Krupp jeweils Gewinne einfuhren. Vgl. Dieter Ameling, Die Stahlindustrie der DDR aus westdeutscher Sicht, in: Rasch/Nicolaus (Hrsg.), Transformationsprozess der DDR-Stahlindustrie, S. 41–70, hier S. 65.
- 19 1989 produzierten die vier größten Unternehmen Thyssen (11 Mio. t), Krupp (4,6 Mio. t), Peine Salzgitter (4,5 Mio. t) und Hoesch (4,1 Mio. t) zusammen über 60 % des Gesamtrohstahls und stellten zum größten Teil Flachstahlerzeugnisse her. Lediglich die etwas kleineren Unternehmen Saarstahl und die Badischen Stahlwerke produzierten – wie Brandenburg und Hennigsdorf – vornehmlich Langstahlprofile. Vgl. Raab, Steuerung von Privatisierung, S. 162 f.
- 20 Vgl. Ameling, Stahlindustrie aus westdeutscher Sicht, S. 59.
- 21 Vgl. Ruprecht Vondran, Probleme der Weltstahlindustrie, in: Burkhardt Röper (Hrsg.), Wettbewerb und Anpassung in der Stahlindustrie, Berlin 1989, S. 9–24, hier S. 16 f.
- 22 Dazu zählten die 9000 Tonnen Staub, die jährlich über der Stadt niedergehen, sowie insbesondere die giftigen 4000 Tonnen Schwermetalle, die in Schlackenhalde im Umfeld des Werkes gelagert wurden. Hierzu Privatarchiv Wolfgang Orphal, Restrukturierungskonzept der Stahl- und Walzwerk Brandenburg GmbH vom 17. 7. 1990, S. 1.
- 23 Ebd.
- 24 Das Restrukturierungskonzept sah zudem eine Stilllegung sämtlicher S-M-Öfen bis Mitte der 1990er Jahre vor. An deren Stelle sollte ein modernes Stahlerzeugungsverfahren mit einer Kapazität von 500 000 bis 600 000 Tonnen auf dem Gelände des Altwerkes errichtet werden. Ebd., S. 6.
- 25 Zitate in: ebd.
- 26 Interview mit Wolfgang Orphal, Betriebsratsvorsitzender der Stahl- und Walzwerk Brandenburg GmbH (1990–92) am 4. 6. 2018.
- 27 Brandenburgisches Landeshauptarchiv (BLHA), Rep. 1700 MW 3Z, Nr. 666, Umstrukturierung und Privatisierung der Stahlindustrie in den neuen Bundesländern, 9. 7. 1991.
- 28 Außerdem sah das THA-Konzept vor, dass das Altwerk in Brandenburg keine Modernisierung in Form der Installation eines modernen Elektroofens erhalten und bis spätestens 1996 geschlossen werden sollte. Ebd., S. 4 f.
- 29 Ebd.
- 30 Vgl. Wienert, Stahlindustrie in der DDR, S. 82.
- 31 Hierzu zählten ein Konsortium aus Hamburger Stahlwerken und dem britischen Unternehmen Allied Steel & Wire sowie die japanische Kyoei Steel. Thyssen legte zudem ein Angebot vor, das sich auf das Stahlwerk Brandenburg zusammen mit dem Walzwerk in Finow konzentrierte. Für das Werk in Hennigsdorf interessierten sich die Saarstahl gemeinsam mit den Badischen Stahlwerken. BLHA, Rep. 1700 MW 3Z, Nr. 666, Umstrukturierung und Privatisierung der Stahlindustrie in den neuen Bundesländern, 9. 7. 1991, S. 5.

- 32 Vgl. Riva-Konzern: Erfolgreich und verschwiegen, in: Wirtschaftswoche, 29. 5. 1992. Die Mailänder Brüder Emilio und Adriano Riva begründeten ihr Unternehmen in den 1950er Jahren als Schrotthändler. In den darauffolgenden Jahrzehnten wurde Riva mit dem Aufbau eigener und dem Zukauf weiterer Stahlwerke bis Ende der 1980er Jahre der größte Stahlproduzent Italiens.
- 33 Vgl. Birgit Breuel (Hrsg.), Treuhand intern: Tagebuch, Frankfurt a. M. 1993, S. 279.
- 34 Bundesarchiv (BArch) Berlin, B 412/2618, Bl. 134–147, hier Bl. 138, Gutachten: Rechtliche Beurteilung des Verfahrens beim Verkauf von Brandenburg und Hennigsdorf, 14. 11. 1991.
- 35 Bundesarchiv (BArch) Berlin, B 412/2618, Bl. 134–147, hier Bl. 138, Gutachten: Rechtliche Beurteilung des Verfahrens beim Verkauf von Brandenburg und Hennigsdorf, 14. 11. 1991.
- 36 Ebd.
- 37 Ebd., Bl. 144.
- 38 BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 544, Protokoll der 20. Sitzung des Verwaltungsrates der Treuhandanstalt am 22. 11. 1991, S. 27.
- 39 BArch Berlin, B 412/2618, Bl. 134–147, hier Bl. 138, Gutachten: Rechtliche Beurteilung des Verfahrens beim Verkauf von Brandenburg und Hennigsdorf, 14. 11. 1991.
- 40 Zitate in: ebd., Bl. 143.
- 41 Ebd., Bl. 134.
- 42 Ebd., Bl. 136.
- 43 BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 544, Protokoll der 20. Sitzung des Verwaltungsrates der Treuhandanstalt am 22. 11. 1991, S. 27.
- 44 Ebd.
- 45 Vgl. Raab, Steuerung von Privatisierung, S. 220.
- 46 Vgl. Wenn der Italiener kommt, in: Der Spiegel, 2. 12. 1991.
- 47 Ebd.
- 48 Ebd.
- 49 Vgl. Interview mit Wolfgang Orphal am 4. 6. 2018.
- 50 Vgl. Industriestandorte längst nicht gesichert, in: Neues Deutschland, 27. 11. 1991.
- 51 Hennigsdorf-Verhandlungen geplatzt, in: Die Tageszeitung, 4. 12. 1991.
- 52 Vgl. Breuel (Hrsg.), Treuhand intern, S. 278.
- 53 Vgl. ebd.
- 54 BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 544, Ergebnisprotokoll: Vorstellung des Angebots des Konsortiums, bestehend aus Thyssen Stahl AG, Badische Stahlwerke AG und Saarstahl AG am 27. 11. 1991.
- 55 Ebd.
- 56 Privatarchiv Wolfgang Orphal, Gesprächsvermerk zur Teilprivatisierung/Übergangsbetrieb Stahl- und Walzwerke Brandenburg GmbH, S. 2.
- 57 Vgl. Kommission billigt Verkauf Ost-Stahlwerke, in: Handelsblatt, 9. 4. 1992.
- 58 BLHA Rep, 1100 MP, Nr. 544, Protokoll der 20. Sitzung des Verwaltungsrates der Treuhandanstalt am 22. 11. 1991, S. 27.

- 59 Der für den Stahlbereich zuständige THA-Vorstand Hans Krämer erklärte nach der Vorstandsentscheidung am 25. 11. 1991: „Das bessere Konzept hat den Ausschlag gegeben.“ Zitat in: Zuschlag für Werke in Brandenburg und Hennigsdorf geht an Italiener, in: Handelsblatt, 26. 11. 1991.
- 60 BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 544, Protokoll der 20. Sitzung des Verwaltungsrates der Treuhandanstalt am 22. 11. 1991, S. 28.
- 61 Raab, Steuerung von Privatisierung, S. 220.
- 62 Vgl. Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (Hrsg.), „Schnell privatisieren, entschlossen sanieren, behutsam stilllegen“. Ein Rückblick auf 13 Jahre Arbeit der Treuhandanstalt und der Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben, Berlin 2003, S. 58 f.
- 63 Martin Flug, Treuhand-Poker. Die Mechanismen des Ausverkaufs, Berlin 1992, S. 125.
- 64 Vgl. Vom Gegner zum Retter, in: Die Zeit, 20. 5. 1994.
- 65 Arbeiter zogen zum Landtag, in: Berliner Zeitung, 28. 11. 1991.
- 66 BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 544, Protokoll der 20. Sitzung des Verwaltungsrates der Treuhandanstalt am 22. 11. 1991, S. 28.
- 67 Treuhand-Verwaltungsrat billigt Verkauf an italienischen Konzern. Rivas Erfolg lockt italienische Investoren, in: Handelsblatt, 9. 12. 1991.
- 68 Vgl. Kornelia Hagen u. a., Wirkungen der arbeitsmarktpolitischen Instrumente auf die wirtschaftliche Entwicklung in Ostdeutschland, in: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (Hrsg.), Beiträge zur Strukturforchung, Bd. 140, Berlin 1993, S. 46–68.
- 69 Die Liquidation der Restgesellschaft Stahl- und Walzwerke Brandenburg GmbH kostete die THA letztlich 243 Mio. DM. Für die Hennigsdorfer Stahl GmbH fielen Abwicklungskosten in Höhe von 246 Mio. DM an, davon ca. 190 Mio. DM auf die seit 1990 gewährten Neukredite zur Absicherung der Geschäftstätigkeiten. BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 556, Vorlage für den Verwaltungsrat der Treuhandanstalt: Hennigsdorfer Stahl GmbH, Liquidation des Unternehmens, 13. 1. 1993; BLHA, Rep. 1100 MP, Nr. 559, Vorlage für den Verwaltungsrat der Treuhandanstalt: Stahl- und Walzwerke Brandenburg GmbH, Liquidation des Unternehmens, 31. 3. 1993.
- 70 Vgl. Hennigsdorf verdoppelt die Produktion, in: Handelsblatt, 13. 10. 1995.
- 71 Vgl. 800 Stahlwerker im Riva-Jubiläumsjahr, in: Märkische Allgemeine Zeitung, 15. 5. 2017; Hennigsdorfer Elektrostahlwerke, Unternehmensprofil, https://www.rivastahl.com/de/standorte/hes/unternehmensprofil_und_geschichte [26. 3. 2020].
- 72 Vgl. zur Bedeutung der durch die Stahlindustrie induszierten Beschäftigung: André Küster Simic/Okan Gül/Philipp Lauenstein, Branchenanalyse Stahlindustrie – Entwicklungstrends und Zukunftschancen, Düsseldorf 2017, S. 13, https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_352.pdf [26. 3. 2020].