

# **Transformation einer Volkswirtschaft**

**Neue Forschungen zur Geschichte  
der Treuhandanstalt**

Herausgegeben von  
Dierk Hoffmann



METROPOL

# Inhalt

DIERK HOFFMANN

|                         |          |
|-------------------------|----------|
| <b>Einleitung</b> ..... | <b>7</b> |
|-------------------------|----------|

ANDREAS MALYCHA

## **Politische Kontrolle?**

|   |           |
|---|-----------|
| Die Bundesregierung und die Treuhandanstalt ..... | <b>27</b> |
|---|-----------|

MARCUS BÖICK

## **Berater in „blühenden Landschaften“**

|  |           |
|--|-----------|
| Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater<br>bei der Treuhandanstalt ..... | <b>41</b> |
|--|-----------|

JANN MÜLLER

## **Partner der Treuhandanstalt?**

|   |           |
|---|-----------|
| Die Interessenverbände der Wirtschaft<br>und die Transformation in Ostdeutschland ..... | <b>56</b> |
|---|-----------|

KATJA FUDER

## **Schnelle Privatisierung für schnelle Erlöse**

|   |           |
|---|-----------|
| Wie die Transformation der DDR-Wirtschaft<br>finanziert werden sollte ..... | <b>70</b> |
|---|-----------|

MAX TRECKER

## **Die Wiedervereinigung als „Stunde Null“ des ostdeutschen Mittelstands?**

|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| Über verpasste Chancen ..... | <b>84</b> |
|------------------------------|-----------|

EVA SCHÄFFLER

## **Ein Privatisierungsmarathon à la Treuhand**

|   |           |
|---|-----------|
| Die Übernahme der Umformtechnik Erfurt<br>durch Škoda Plzeň ..... | <b>96</b> |
|---|-----------|

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

## **Ein Privatisierungsmarathon à la Treuhand**

### **Die Übernahme der Umformtechnik Erfurt durch Škoda Plzeň**

Schon vor ihrer Übernahme durch den tschechischen Großkonzern Škoda Plzeň 1995 hatte die Umformtechnik Erfurt (UTE) auf eine lange Geschichte zurückblicken können. Nach der Gründung als Zweigwerk der Maschinenfabrik Henry Pels & Co. im Jahr 1900 wurden die jüdischen Besitzer 1936 enteignet und das Werk der Deutschen Waffen- und Munitionsfabriken AG einverleibt.<sup>1</sup> Nach Kriegsende wurde das Unternehmen erst als sowjetisch-deutscher Betrieb, dann unter dem Namen VEB Pressen- und Scherenbau Henry Pels und später als VEB Umformtechnik Erfurt weitergeführt.<sup>2</sup> 1970 wurde die UTE zum Kernstück des neu gegründeten Kombinati Umformtechnik Herbert Warnke und galt zu Beginn der 1990er Jahre als international konkurrenzfähig.<sup>3</sup>

Die Privatisierung des Erfurter Pressenwerks erwies sich dennoch als ein für alle Beteiligte mühseliger und langwieriger Prozess, der im Folgenden, basierend auf den derzeit verfügbaren Quellen, rekonstruiert wird<sup>4</sup>, um so einen Einblick in einen ungewöhnlichen Privatisierungsfall zu gewinnen: Nur bei knapp sechs Prozent der Treuhandbetriebe spielten internationale Investoren für die Entstaatlichung eine Rolle. Dominant waren dabei jedoch Geldgeber aus dem westlichen Ausland, insbesondere aus der Schweiz, Großbritannien, Österreich und den Niederlanden.<sup>5</sup>

Im Rahmen der Fallstudie werden sowohl die einzelnen (Ver-)Handlungsschritte als auch deren öffentliche Wahrnehmung nachgezeichnet. Zentrale Fragen dabei sind, ob die Treuhand mit der Veräußerung des Pressenbauers „überfordert“ war und ob sie sich

bei den Verhandlungen einer „Hinhaltetaktik“ bediente.<sup>6</sup> Außerdem richtet sich das Interesse auf die Frage, inwieweit die Behörde eine realistische Einschätzung des tschechischen „Privatisierers“ vornahm – handelte es sich doch um einen Betrieb, der kurz zuvor erst selbst privatisiert worden war.

Um die zum Jahreswechsel von 1994 auf 1995 vollzogene Übernahme der UTE durch Škoda Plzeň (deutsch: Škoda Pilsen; im Folgenden: Škoda) zu bewerten, lohnt sich zunächst ein genauer Blick auf den Käufer. Das 1859 gegründete Unternehmen war anfangs in erster Linie im Maschinenbau tätig gewesen und hatte seine Aktivitäten dann auf immer mehr Bereiche ausgeweitet, u. a. auf Waffenproduktion, Schienenfahrzeug- und Flugzeugbau. 1925 übernahm Škoda den Autobauer Laurin & Klement, der deshalb auch seinen Markennamen änderte. Im Zuge der Verstaatlichung im Jahr 1945 wurde das Automobilwerk wieder vom Mutterkonzern abgetrennt. Auch nach dem Ende des Sozialismus bestanden die beiden Unternehmen unabhängig voneinander. 1989 beziehungsweise 1990 war Škoda ein riesiger, wirtschaftlich schwer angeschlagener Mischkonzern mit beinahe 45 000 Beschäftigten.<sup>7</sup>

In den Folgejahren war die Entwicklung des Konzerns in mindestens zweierlei Hinsicht problematisch: aufgrund seiner Eigentums- und Machtstrukturen und aufgrund seiner Unternehmensstrategie. Die Privatisierung von Škoda war von Konflikten zwischen staatlichen Akteuren und den zukünftigen Eigentümern geprägt. Letztlich mündete der Privatisierungsprozess in intransparente Eigentumsstrukturen. Innerhalb dieser Strukturen verfügte eine Einzelperson über eine große Machtfülle: Lubomír Soudek fungierte sowohl als größter privater Anteilseigner als auch als Vorstandsvorsitzender des Konzerns.<sup>8</sup> Er genoss einerseits einen Ruf als fähiger Unternehmer, andererseits geriet er schon bald in die Kritik, unter anderem wegen schlechter Zahlungsmoral.<sup>9</sup>

Unter Soudeks Führung verzichtete Škoda auf eine radikale Restrukturierung und verfolgte stattdessen eine Internationalisierungs- und Expansionsstrategie. Das Unternehmen bemühte sich um Aufträge aus dem Ausland, etwa aus China, dem Iran, Russland oder Südafrika, sowie um internationale *Joint Ventures*, zum Beispiel mit französischen, niederländischen oder westdeutschen

Unternehmen.<sup>10</sup> Außerdem kaufte Škoda andere Betriebe auf, darunter große tschechische Betriebe wie ČKD, LIAZ und Tatra. Aber auch westdeutsche Unternehmen verlebte sich Škoda ein: Neben der UTE wurde 1995 der hessische Transformatorenhersteller May & Christe übernommen.<sup>11</sup>

Die Expansionsstrategie war jedoch kein Indikator für die Stärke des Unternehmens. Vielmehr war sie ein Versuch, von bestehenden Problemen abzulenken beziehungsweise sie zu überdecken – diesen Standpunkt vertrat im Nachhinein unter anderem der ehemalige Pressesprecher des Unternehmens.<sup>12</sup> Jedenfalls führte das Ausbleiben von umfassenden Sanierungsschritten innerhalb weniger Jahre dazu, dass der Konzern riesige Verluste einfuhr und massiv verschuldet war. Ende der 1990er Jahre war Škoda zu einem gewaltigen, vom Bankrott bedrohten und von Korruptionsskandalen gebeutelten Konglomerat angewachsen.

### **Beginn der Privatisierung: Japan, Südkorea, Australien (1990–1992)**

Die UTE war zu Beginn der 1990er Jahre in keiner einfachen wirtschaftlichen Situation und hatte, wie viele andere ostdeutsche Betriebe, mit Absatzproblemen zu kämpfen: Zum einen verkaufte der Erfurter Pressenhersteller immer weniger in die Länder des ehemaligen Rats für gegenseitige Wirtschaftshilfe, zum anderen konnte er im Westen nicht genügend Abnehmer finden. Insgesamt machte das Unternehmen zwischen Mitte 1990 und Ende 1993 Verluste in Höhe von 230 Millionen DM. Parallel dazu reduzierte sich die Beschäftigtenzahl von knapp 4000 in den Jahren 1989 und 1990 auf etwa 1900 im Jahr 1993, wobei die verbliebene Belegschaft immer wieder in Kurzarbeit geschickt wurde.<sup>13</sup>

Bereits im Mai 1990 kam es zum ersten Privatisierungsschritt: Das Kombinat wurde in eine Finanz- und Verwaltungsholding umgewandelt, die wiederum aus mehreren GmbHs, unter anderem der Umformtechnik Erfurt GmbH, bestand.<sup>14</sup> Anfang 1991 strebte der Aufsichtsrat der Holding eine Privatisierung mithilfe von Investoren, bevorzugt aus Westdeutschland beziehungsweise Westeuropa, an. Als

weitere Möglichkeit galt der Einstieg von russischen Geldgebern.<sup>15</sup> Mitte 1991 reichte der Aufsichtsrat ein erstes Privatisierungskonzept bei der Treuhandanstalt ein.<sup>16</sup> In den Folgemonaten wurde dieses Konzept überarbeitet, jedoch waren auch ein halbes Jahr später keine konkreten Maßnahmen ergriffen worden. Während sich der Aufsichtsrat noch dafür einsetzte, möglichst viele Teile der  *Holding* zu erhalten, bestand die Treuhand darauf, dass „letztlich der Investor entscheidet, wie die Zusammensetzung und Größe der Gruppe ist“.<sup>17</sup>

Auf der Suche nach Investoren waren UTE und Treuhand im ersten Halbjahr 1992 in verschiedenen Ländern aktiv. Insbesondere die japanische Investmentbank Yamaichi galt als aussichtsreicher Partner. Nachdem über sechs Monate hinweg Verhandlungen geführt worden waren, kam es aber nicht zu einer Zusammenarbeit. Als weitere mögliche Geldgeber standen zur Diskussion: die japanische Sumitomo Finanzgruppe, die südkoreanischen Unternehmen LG (damals Lucky Goldstar) und Hyundai, die australische Bliss Group, die KUKA AG sowie die Deutsche Bank. Letztlich blieb die Investorensuche aber erfolglos, worüber auch die Presse berichtete. Die UTE galt als „Rosine“, die bislang „verschmäht“ worden war.<sup>18</sup>

### **Fortsetzung der Privatisierung: Kanada – oder vielleicht doch Westdeutschland? (1992–1993)**

Im Frühsommer 1992 trat dann aber ein neuer Interessent auf den Plan: eine Investorengruppe um den kanadische Konzern Magna. Als sich Ende 1992 beziehungsweise im Frühjahr 1993 mit der Müller-Weingarten AG und der Schuler AG noch zwei westdeutsche Interessenten zur Investorengruppe gesellten, kam Unruhe auf: Die Geschäftsführung und der Betriebsrat, die IG Metall und der Verband der Metall- und Elektroindustrie vermuteten, dass die beiden Konkurrenten die UTE zu einer verlängerten Werkbank umbauen wollten.<sup>19</sup> Die Treuhandanstalt betonte jedoch, dass sie eine solche Entwicklung auf jeden Fall verhindern werde, und veranschlagte als Datum für den Vertragsabschluss den 30. Juni 1993.<sup>20</sup>

Diesen Zeitplan konnte die Privatisierungsbehörde aber nicht einhalten, da es erneut zu Umstrukturierungen in der Investoren-

gruppe kam. Magna blieb letztendlich der Hauptinvestor, die westdeutschen Pressenbauer waren nicht mehr vertreten. Ein weiteres Mal wurde nun die Unterzeichnung eines Übernahmevertrages geplant, und zwar für August 1993. Darin garantierte der kanadische Konzern, der sich insgesamt 40 Prozent der Anteile sichern wollte, innerhalb von fünf Jahren 337 Millionen DM in das Unternehmen zu investieren und mindestens 1260 Arbeitsplätze zu erhalten. Weitere 40 Prozent sollten bei der Treuhand verbleiben und die restlichen 20 Prozent waren für die an der Finanzierung beteiligten Banken vorgesehen.<sup>21</sup> Diesem Plan stimmten die Banken aber letztendlich nicht zu – der für den Vertragsabschluss festgelegte Termin verstrich ein zweites Mal.

Das erneute Scheitern der Übernahme betrachteten die Erfurter mit Argwohn. Der Betriebsratsvorsitzende Peter Müller vermutete, die Treuhand habe in Wirklichkeit kein großes Interesse an einem Weiterbestehen der UTE: „Man kann annehmen und unterstellen, daß da natürlich auch Methode dahintersteckt. Man will vielleicht nicht, daß so viele ostdeutsche Betriebe eine Chance erhalten, als gleichberechtigte Wettbewerber aufzutreten.“<sup>22</sup> Die UTE-Unternehmensführung verdächtigte Magna, unter dem Einfluss der westdeutschen Konkurrenten Schuler und Müller-Weingarten zu stehen.<sup>23</sup> Dieser Verdacht wurde von Magna nicht aus dem Weg geräumt: Der Konzern bekräftigte lediglich seinen Willen zur Übernahme, betonte aber gleichzeitig, nach dem Vertragsabschluss „strategic alliances with other companies“<sup>24</sup> eingehen zu wollen.

Indes hatte die Treuhand ein neues Datum für die Vertragsunterzeichnung festgelegt: den 27. Oktober 1993.<sup>25</sup> Doch es gelang wieder nicht, die Kreditzusagen der Banken einzuholen, sodass der Vertragsabschluss ein drittes Mal nicht zustande kam. Das Vertrauen in den Deal schwand nun auch bei der Treuhandanstalt: Zwar wollte sie die Gespräche mit Magna nicht abbrechen, hatte aber vor, parallel dazu „Verhandlungen mit anderen Interessenten [...] aufzunehmen“.<sup>26</sup>



## **Das Ende der Privatisierung: von Kanada nach Tschechien (1993–1994/95)**

Die Finanzierung der Magna-Beteiligung konnte auch bis Ende 1993 nicht abschließend geklärt werden. Gleichzeitig hatte ein neuer Interessent am Verhandlungstisch Platz genommen: der tschechische Konzern Škoda, der noch im Dezember ein Privatisierungskonzept bei der Treuhand einreichte.<sup>27</sup> Wenig später begannen konkrete Gespräche mit dem Investor. Dieser hatte bislang noch keine genauen Geschäftszahlen vorlegen können, was mit der Gesetzeslage in der Tschechischen Republik begründet wurde. Eine genaue Vorstellung, wie die Übernahme vonstattengehen sollte, hatte Škoda aber bereits: Da der Investor die UTE alleine führen wollte, forderte er eine mindestens 51-prozentige Beteiligung. Gleichzeitig garantierte der tschechische Maschinenbauer den Erhalt von 1000 Arbeitsplätzen sowie Investitionen in Höhe von 162 Millionen DM bis 1998.<sup>28</sup>

Auf das Angebot reagierte die Treuhand mit dem Hinweis, Škoda solle „aggressiver“ vorgehen. Da Entlassene sozial abgefangen würden, sollten lediglich produktive Arbeitsplätze erhalten bleiben. Škoda wurde aufgefordert, genauere Geschäftszahlen sowie ein überarbeitetes Privatisierungskonzept vorzulegen. Tatsächlich fuhr die Treuhand zu diesem Zeitpunkt aber noch zweigleisig und verfolgte die Strategie, Magna und Škoda als Investoren ins Boot zu holen, um sowohl die Märkte im Westen als auch im Osten abzudecken. Magna war von dieser Idee jedoch nicht begeistert: Der ursprünglich geplante Vertragsabschluss müsse zustande kommen; erst dann sei man für Gespräche mit dem tschechischen Mitinteressenten offen.<sup>29</sup>

Von diesem Hin und Her versuchte die Treuhand so wenig wie möglich an die Öffentlichkeit dringen zu lassen. In einer Pressemitteilung Anfang Februar 1994 hieß es, dass die Privatisierungsbehörde aktuell mit zwei Investoren verhandle, wobei lediglich Magna und nicht Škoda im Text explizit genannt wurde.<sup>30</sup> Nur wenige Tage später wendete sich aber das Blatt: Der Vorstandsvorsitzende von Magna teilte der Treuhand mit, dass der Konzern an einem Einstieg als Hauptinvestor nicht mehr interessiert sei und sich lediglich noch eine geringere Beteiligung von etwa zehn bis 15 Prozent vorstellen könne.<sup>31</sup>

Mit dem Rückzug von Magna – auf das Angebot, eine deutlich kleinere Beteiligung an der UTE zu übernehmen, ging die Treuhand nicht ein – war Škoda nun als einziger potenzieller Investor übrig geblieben und legte Ende Februar 1994 eine modifizierte Fassung seines Privatisierungskonzepts vor.<sup>32</sup> In der Presse waren die Meinungen über den Interessenten aus Tschechien zwiespältig: Einerseits gab es zuversichtliche Stimmen, die es für wahrscheinlich hielten, dass Škoda die UTE tatsächlich „retten“<sup>33</sup> wolle. Andererseits hatte man Bedenken, wie viele Arbeitsplätze letztendlich erhalten bleiben würden.<sup>34</sup> Auf Skepsis stieß auch die Vorstellung, „daß ausgerechnet ein Konzern aus dem benachbarten Tschechien, wo sich die Industriebetriebe selbst täglich der wirtschaftlichen West-Konkurrenz erwehren müssen, an ein solch heißes Eisen geht“.<sup>35</sup>

Zur Unterzeichnung eines ersten Übernahmevertrags kam es dann im März 1994, wobei dieses Abkommen nicht unmittelbar wirksam wurde. Wie schon bei Magna fehlte noch ein von den beteiligten Banken bewilligter Finanzierungsplan. Eine vom Bankenkonsortium geforderte Bürgschaft – für den Fall, dass Škoda in Zahlungsschwierigkeiten geraten würde – war jedoch von der tschechischen Regierung abgelehnt worden. Außerdem hatte der tschechische Konzern trotz mehrmaliger Aufforderung noch keine genauen Geschäftszahlen vorgelegt.<sup>36</sup>

Letztlich waren diese Unsicherheiten aus Sicht der Treuhand aber nicht so gravierend, dass die Übernahmeverhandlungen eingestellt werden sollten. Die Behörde plädierte dafür, anstelle der tschechischen Regierung den Bund und das Land Thüringen für eine Absicherung der Kredite heranzuziehen. Von der tschechischen Regierung erwarteten die deutschen Akteure nur noch die Unterzeichnung einer „Gemeinsamen Erklärung“, die unter anderem festlegte, dass das tschechische Industrieministerium „dafür Sorge tragen wird, daß SKODA die von ihr übernommenen Verpflichtungen [...] gegenüber THA, UTE und dem kreditleistenden Bankenkonsortium erfüllt“.<sup>37</sup>

Obwohl im Sommer 1994 noch keine Finanzierungszusagen der Banken vorlagen, strebten die Beteiligten nun ein Inkrafttreten des Vertrags zum 1. September 1994 an. Vor allem aus tschechischer

Sicht war ein erneuter Aufschub der Übernahme nicht akzeptabel oder, wie es der Vorstandsvorsitzende Soudek formulierte: „Sollten wir dieses Unternehmen von seiner schlechten Situation retten, müssen wir das Unternehmen auch leiten.“<sup>38</sup> Jedoch führte gerade die sich stetig verschlechternde wirtschaftliche Lage der UTE dazu, dass die Banken auf ein aktualisiertes Privatisierungskonzept pochten.<sup>39</sup>

In der Folge nahm die Treuhand Nachverhandlungen mit Škoda auf, wobei sie den bislang vorliegenden Übernahmeplan zwar als „realistisch“, aber „nicht befriedigend“ einstufte: Die eigenen Geschäftszahlen des tschechischen Maschinenbauers seien weiterhin nicht Teil des Dokuments, sodass die deutsche Seite befürchten müsse, dass Škoda die Rückzahlung der Darlehen nicht garantieren könne.<sup>40</sup> Angesichts des andauernden Privatisierungsmarathons wurde auch die UTE-Belegschaft immer unruhiger; es kam wiederholt zu Demonstrationen.<sup>41</sup> Auch Gerüchte über einen massiven Stellenabbau ebten nicht ab und mündeten in Forderungen, die Landesregierung solle die UTE-Privatisierung endlich zur „Chefsache“<sup>42</sup> machen.

Tatsächlich sah das zum Ende des Jahres 1994 überarbeitete Privatisierungskonzept vor, idealerweise 1000 Arbeitsplätze zu erhalten. Als absolutes Minimum wurden 886 Arbeitsplätze festgelegt – für eine Zahl darunter waren Vertragsstrafen vorgesehen. Auch finanzielle Details enthielt das Konzept: Die Treuhand selbst wollte 185 017 DM als „Wirksamkeitsvoraussetzung“ für den Privatisierungsvertrag zur Verfügung stellen. Für 95 Prozent der Anteile sollte Škoda eine Bareinzahlung in Höhe von zwei Millionen DM sowie langfristige, kreditfinanzierte Investitionen über 153 Millionen DM leisten. Als stiller Teilhaber war die staatliche Thüringer Industriebeteiligungsgesellschaft vorgesehen, welche die restlichen fünf Prozent für 10 Millionen DM erwerben sollte.<sup>43</sup>

Abgesehen davon, dass die Details für die Übernahme nun feststanden, waren die von Škoda vorgelegten Geschäftszahlen weiterhin lückenhaft, und auch die Finanzierungszusage des Bankenkonsortiums stand noch aus. Ein Knackpunkt war hier unter anderem eine von deutscher Seite noch nicht gewährte staatliche Bürgschaft in Höhe von 170 Millionen DM. Dennoch war sich der Verwaltungsrat

einig: „Die Entscheidungsträger der THA votieren in Kenntnis aller Probleme und Unwägbarkeiten für eine Privatisierung an SKODA.“<sup>44</sup>

Der Zeitdruck war mittlerweile immens: Aus juristischen Gründen war es notwendig, dass der Vertrag bis zum 31. Dezember 1994 wirksam wurde; ansonsten wäre eine neue Vertragsunterzeichnung notwendig geworden.<sup>45</sup> Letztendlich bestätigte das Bundeswirtschaftsministerium die vom Bankenkonsortium geforderte Bürgschaft, sodass es am 23. Dezember 1994 tatsächlich so weit war: Der Vertrag trat in Kraft, die Übernahme von UTE durch Škoda kam zustande.

Die Reaktionen in der deutschen beziehungsweise thüringischen Presse fielen ambivalent bis negativ aus. Eine Schlussfolgerung war, dass der Fall UTE „nicht zu den Ruhmesblättern der ostdeutschen Privatisierungspraxis“ gehöre. Erst nach fünf Jahren „Gerangel zwischen Treuhand, Land Thüringen, Banken und den Kaufinteressenten“ habe die Treuhand die längst „überfällige Übernahme“ unter Dach und Fach gebracht. Der Grund für die Verzögerung sei „eines der vielgehüteten Treuhand-Geheimnisse“. Gerüchtehalber habe jedoch die starke westdeutsche Konkurrenz den Verkaufsprozess immer wieder gestört beziehungsweise sei „tüchtig am Wirken“ gewesen.<sup>46</sup>

In der tschechischen Presse rief der Aufkauf überwiegend ablehnende Reaktionen hervor. Vor allem herrschte Erstaunen darüber, dass ein solcher Deal überhaupt zustande gekommen war. Betont wurde, dass Škoda den thüringischen Pressenbauer nicht nur zu einem symbolischen Preis erhalten habe, sondern dass der deutsche Staat dem neuen tschechischen Eigentümer obendrein eine Summe von 150 Millionen Mark für Investitionen zur Verfügung gestellt habe.<sup>47</sup> Die „Mladá Fronta Dnes“ sah darin einen „Privatisierungsskandal wie ein Donner“ und war sich sicher: „Wenn etwas Ähnliches in der Tschechischen Republik passieren würde, würde das von der Opposition auch noch zehn Jahre später als Privatisierungsskandal bezeichnet werden.“<sup>48</sup> Das Beispiel UTE zeige außerdem, dass es, ähnlich wie in Tschechien, auch im Ausland den Behörden ab einem gewissen Zeitpunkt nicht mehr darum gehe, für welche Summe sie einen Betrieb verkauften, sondern nur darum, dass sie ihn überhaupt loswürden.

## **Nach der Privatisierung: Die Tschechen kommen – und gehen (1995–2001)**

Nach der Übernahme durch Škoda hörten die Absatzprobleme der UTE nicht auf: So hatte die UTE einen großen Auftrag für VW nicht erhalten, obwohl der kalkulierte Preis 30 Millionen DM unter der Offerte des letztlich erfolgreichen Konkurrenten Schuler lag. Bei einem Angebot für Opel war der Pressenhersteller ebenfalls leer ausgegangen.<sup>49</sup> Ein weiteres Problem entwickelte sich im Hinblick auf den Führungsstil des Konzernchefs Soudek. Zum einen wurde sein Auftreten von deutscher Seite als unverschämt empfunden, als er einen tschechischen Manager nach Erfurt schickte, um dort die deutsche Geschäftsführung zu beaufsichtigen. Zum anderen bestand im UTE-Aufsichtsrat die Auffassung, Soudek sei nicht ausreichend engagiert und verantwortungsbewusst.<sup>50</sup>

Fest steht, dass Škoda sich als unzuverlässig bei der Erfüllung der vertraglich festgelegten Verpflichtungen erwies. Die zugesagte Barzahlung über zwei Millionen DM war bis Ende Mai 1995 noch nicht geleistet worden. Auch die Geschäftsaussichten für das restliche Jahr 1995 waren schlechter als ursprünglich erwartet beziehungsweise angekündigt.<sup>51</sup> Diese Entwicklungen bei der UTE gaben auch der seit Anfang 1995 bestehenden Treuhand-Nachfolgeinstitution Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (BvS) Anlass zur Sorge. Deren Direktor wandte sich im Juli 1995 an Soudek und drohte mit der Entziehung der Finanzierungsgrundlage.<sup>52</sup> Soudek versuchte daraufhin zu beschwichtigen: Er habe bereits alle von der BvS geäußerten Befürchtungen mit der Geschäftsführung und dem Aufsichtsrat von UTE besprochen und sei sich der „Verantwortung für die weitere Entwicklung bei UTE völlig bewußt“.<sup>53</sup>

Dennoch spitzte sich die Lage im Herbst 1995 weiter zu: Nach einem Eklat im Aufsichtsrat zog die Dresdner Bank ihre Kreditfinanzierungszusage zurück.<sup>54</sup> In der Folge sprach das thüringische Wirtschaftsministerium von einem „Scheitern der gesamten bisherigen Planung“ und betonte, dass die „weitere Existenz der UTE sehr fragwürdig geworden“ sei.<sup>55</sup> Auch die BvS resümierte nicht einmal ein Jahr nach der Übernahme, dass „das der Privatisierung zugrunde liegende Vertragsziel [...] nicht annähernd erreicht wird“.<sup>56</sup>

In der Folge verschlechterte sich unter anderem die Beschäftigungssituation bei der UTE weiter. Am 31. Dezember 1996 waren nur noch 861 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für den Pressenhersteller tätig. Damit wurde die vertraglich festgelegte Mindestzahl von 886 unterschritten, die vereinbarte Vertragsstrafe aber nicht eingefordert.<sup>57</sup> Auch die Verluste waren im Jahr 1996 höher ausgefallen als erwartet: Statt des prognostizierten Verlustes von knapp 44 Millionen DM kam ein Fehlbetrag von über 58 Millionen DM zustande.<sup>58</sup> Doch nicht nur die UTE, auch das Mutterunternehmen Škoda geriet immer mehr in Schwierigkeiten. 1997 betrug der Gesamtverlust des Konzerns 96 Millionen DM.<sup>59</sup>

Ab Mitte 1998 erwoog Škoda, UTE wieder abzustoßen, woraufhin die deutsche Seite betonte, dass dies nicht ohne Weiteres möglich sei.<sup>60</sup> Tatsächlich folgte der Verkauf erst mehr als drei Jahre später. Škoda war zu diesem Zeitpunkt so schwer ins Straucheln geraten, dass als letzte Rettungsmaßnahme eine  *Holding*  gegründet worden war, woraufhin immer mehr Gesellschaften aus dieser  *Holding*  von anderen Unternehmen übernommen wurden. Ende 2001 geschah dies auch mit der UTE, deren neuer Eigentümer die Müller-Weingarten AG wurde.

## **Zusammenfassung**

Es bestätigt sich der Eindruck, den in den 1990er Jahren bereits die Presse sowie betriebliche und gewerkschaftliche Vertreter gewonnen hatten, dass diese Privatisierung keine Erfolgsgeschichte war. Dabei muss jedoch berücksichtigt werden, dass Spekulationen beispielsweise darüber, dass die Treuhand mit der Konkurrenz aus Westdeutschland „gemauschelt“ habe, nicht zu belegen sind. Hinter diesem Misserfolg verbirgt sich allerdings ein komplexes Geflecht von Nichtwissen(-wollen), Verzögerungen und Fehlentscheidungen, wobei nicht nur die Treuhandanstalt, sondern insbesondere auch die in den Privatisierungsprozess eingebundenen Banken von zentraler Bedeutung waren.

Warum die Bankenkonsortien sowohl im Fall des ersten (und gescheiterten) Investors Magna als auch im Fall des zweiten (und

erfolgreichen) Investors Škoda immer wieder ihre Finanzierungszusagen verweigerten und damit die tatsächliche Übernahme blockierten, lässt sich aus heutiger Sicht nicht restlos klären. Zum einen spielte bestimmt eine Rolle, dass die Übernahmehorhaben mit großen finanziellen Risiken verbunden waren; zum anderen dürften auch weitere diffuse Eigeninteressen der Geldhäuser eine Rolle gespielt haben.

Eine weitere wichtige Erkenntnis ist, dass mit Škoda Plzeň ein Konzern aus einem postsozialistischen Land als Käufer der UTE auftrat; dieser Privatisierungsfall bedarf einer noch intensiveren Untersuchung. Eine abschließende Klärung wird aber erst möglich sein, wenn die archivalischen Quellen aus Tschechien für Forschungen herangezogen werden können. Fest steht aber: Ausschlaggebend für den Verlauf der Privatisierung beziehungsweise auch für die Zeit danach war, dass der tschechische Konzern bei seiner Übernahmestrategie kaum darauf achtete, wie erfolgreich sich der übernommene Betrieb in Zukunft entwickeln würde. Zudem war Škoda nach seiner eigenen Privatisierung alles andere als ein stabiler, in seinen Strukturen und Entscheidungen transparenter Geschäftspartner.

Die Treuhandanstalt war sich der Problematik zumindest in mancher Hinsicht bewusst. Dennoch entschied sie sich dafür, die UTE an Škoda zu verkaufen, wobei der finanzielle Aufwand für den Verkäufer deutlich höher ausfiel als die Beteiligung des Käufers. Der Jahreswechsel von 1994 auf 1995, und damit das offizielle Ende der Treuhandanstalt, stand zu diesem Zeitpunkt schon kurz bevor. Deshalb war es aus der Sicht der Behörde wahrscheinlich besser, den Privatisierungsfall rasch abzuschließen, zumal sich die wirtschaftliche Lage der UTE in den vorherigen Jahren eher verschlechtert als verbessert hatte und eine neue Investorensuche vermutlich ein noch negativeres Endergebnis zur Folge gehabt hätte.

Obwohl die Übernahme durch Škoda erst nach einem langen und mühseligen Privatisierungsmarathon vollzogen werden konnte und auch in den Folgejahren Konflikte und Probleme nicht ausblieben, bedeutete dies nicht den Untergang des Erfurter Pressenbauers: Zwar gelangte das Unternehmen letztendlich doch in westdeutsche beziehungsweise westeuropäische Hände<sup>61</sup>, doch besteht das Pressenwerk in Erfurt bis zum heutigen Tag weiter, aktuell unter dem Namen Schuler Pressen GmbH.

## Anmerkungen

- 1 Bei Škoda Plzeň handelt es sich nicht um den bekannten Automobilhersteller.
- 2 Zur Unternehmensgeschichte der UTE vgl. z. B. Hanno Müller, „Die Treuhand war mit der Umformtechnik überfordert.“ Erfurt: Umformtechnik GmbH (VEB Kombinat Umformtechnik), in: Dietmar Grosse/Hanno Müller/Paul-Josef Raue (Hrsg.), Treuhand in Thüringen. Wie Thüringen nach der Wende ausverkauft wurde, Essen 2013, S. 118–122.
- 3 Umform- und Kunststofftechnik AG / Privatisierungskonzept in Arbeit. Das Geschäft mit der Sowjetunion soll weiterhin einen Schwerpunkt bilden, in: Handelsblatt, 12. 7. 1991.
- 4 Relevante Bestände finden sich im Bundesarchiv und im Hauptstaatsarchiv Weimar. Hinzu kommen deutsche und tschechische Zeitungsartikel. Tschechische Archivquellen, z. B. aus dem Škoda Unternehmensarchiv, sind aufgrund gesetzlicher Schutzfristen noch nicht zugänglich.
- 5 Vgl. Keith R. Allen, Directing Foreign Investments to Eastern Germany: Swiss Engagements after (and before) 1989, in: Central European History 53 (2020), S. 168–199, hier S. 172.
- 6 Vgl. Müller, „Die Treuhand war mit der Umformtechnik überfordert“, S. 120 ff.
- 7 Vgl. Bruno Schönfelder, Vom Spätsozialismus zur Privatrechtsordnung. Eine Untersuchung über die Interdependenz zwischen Recht und Wirtschaft am Beispiel von Gläubigerschutz und Kredit, Berlin 2012, S. 651.
- 8 Nach Abschluss der Privatisierung verteilten sich die Anteile wie folgt: 20 % Soudek bzw. dessen Firma Nero, 10 % Komerční Banka, 23 % Kleinaktionäre, 18 % Privatisierungsfonds, 21 % Nationaler Vermögensfonds. Vgl. L. Soudek největším akcionářem Škody, in: Hospodářské Noviny, 2. 9. 1994.
- 9 Vgl. AB banka žaluje společnost Nero, in: Mladá Fronta Dnes, 14. 5. 1994.
- 10 Vgl. Škodovka hledá kontrakty v Číně, in: Mladá Fronta Dnes, 16. 2. 1993; Škoda Plzeň se vrací do světa, in: Telegraf, 19. 7. 1993.
- 11 Vgl. Škoda Plzeň koupila již druhou německou firmu, in: Hospodářské noviny, 24. 11. 1995.
- 12 Vgl. Jaroslav Hudec, Tah střelcem. Šest let po boku Lubomíra Soudka, Prag 1999, S. 50 f.
- 13 Landesarchiv Thüringen – Hauptstaatsarchiv Weimar (LATH – HStA Weimar), Thüringer Wirtschaftsministerium Nr. 362, Bl. 55, Treuhandanstalt, Verwaltungsratsvorlage Vertragsmanagement (THA-Objekt: Umformtechnik Erfurt GmbH) vom 18. 11. 1994.
- 14 Vgl. Thomas Ott, Erfurt im Transformationsprozeß der Städte in den neuen Ländern: ein regulationstheoretischer Ansatz, Erfurt 1997, S. 204.
- 15 LATH – HStA Weimar, Umform- und Kunststofftechnik Nr. 28, Protokoll der 2. Sitzung des Aufsichtsrates der Umform- und Kunststofftechnik AG Erfurt am 22. 2. 1991, 26. 2. 1991, S. 2 und 7.
- 16 Ebd., Protokoll der 4. Sitzung des Aufsichtsrates der Umform- und Kunststofftechnik AG Erfurt am 27. 6. 1991, 28. 6. 1991, S. 4.



- 17 LATH – HStA Weimar, Umform- und Kunststofftechnik Nr. 21, Aktennotiz Richter (Leiter Unternehmensstrategie UTE) zu einem Gespräch mit Aldag (THA) am 17. 1. 1992, 18. 2. 1992, S. 1.
- 18 Umformtechnik Erfurt – eine „Rosine“ wird verschmäht, in: Neues Deutschland, 20. 5. 1992.
- 19 Vgl. Umformtechnik Erfurt / Zwei deutsche Interessenten. Vorstand favorisiert ein auslaendisches Konsortium, in: Handelsblatt, 2. 3. 1993.
- 20 LATH – HStA Weimar, Umform- und Kunststofftechnik Nr. 28, Beschlussprotokoll der 12. Sitzung des Aufsichtsrates der Umform- und Kunststofftechnik AG Erfurt am 10. 3. 1993, S. 5.
- 21 LATH – HStA, Thüringer Wirtschaftsministerium Nr. 358, Bundesfinanzminister Waigel an Thüringer Finanzminister Zeh vom 30. 7. 1993, S. 1; ebd., Erfurter Wirtschaftsdezernent Peter an Wirtschaftsminister Bohn vom 20. 10. 1993, S. 1.
- 22 Unser Unternehmen steht im luftleeren Raum, in: Neues Deutschland, 10. 9. 1993.
- 23 LATH – HStA, Thüringer Wirtschaftsministerium Nr. 358, Vermerk von Eulig (Wirtschaftsministerium) zum Gespräch mit Brandt und Janowski (UTE) vom 30. 9. 1993, S. 1.
- 24 Ebd., Business Plan für Umformtechnik Erfurt GmbH vom Oktober 1993, S. 3.
- 25 Ebd., Charbonnier (THA) an Staatskanzleichef Trautvetter vom 21. 10. 1993, S. 2.
- 26 Ebd., Feuerstein (Vorsitzender Thüringer Landes-Wirtschaftsförderungs-Gesellschaft) an Ministerpräsidenten Vogel vom 28. 10. 1993, S. 2.
- 27 LATH – HStA, Thüringer Wirtschaftsministerium Nr. 360, Bl. 135–183, Škoda Plzeň, Business Plan für UTE, Stand 20. 12. 1993.
- 28 LATH – HStA, Thüringer Wirtschaftsministerium Nr. 359, Bl. 505 und 508 f., Protokoll der Beratung zur Privatisierung von UTE Erfurt am 4. 1. 1994 in der THA Berlin, 10. 1. 1994.
- 29 LATH – HStA, Thüringer Wirtschaftsministerium Nr. 358, Feuerstein (Thüringer Landes-Wirtschaftsförderungs-Gesellschaft m b. H.) an Wirtschaftsminister Bohn und Staatskanzleichef Trautvetter vom 12. 1. 1994, S. 1.
- 30 Ebd., Pressemitteilung der THA, Privatisierung der Umformtechnik Erfurt auf gutem Weg vom 3. 2. 1994, S. 1.
- 31 Ebd., Stronach (Magna) an Aldag (THA) vom 7. 2. 1994, S. 1.
- 32 LATH – HStA, Thüringer Wirtschaftsministerium Nr. 360, Bl. 1–42, Škoda, Aktualisiertes Unternehmenskonzept/Business-Plan für die Umformtechnik Erfurt GmbH (UTE): Skoda-Erfurt vom 24. 2. 1994.
- 33 Skoda will die UT Erfurt retten, in: Thüringer Landeszeitung, 10. 3. 1994.
- 34 Vgl. Künftig soll Autobranche Kunde sein, in: Neues Deutschland, 28. 3. 1994.
- 35 Odyssee der Erfurter Umformtechnik geht weiter, in: Neues Deutschland, 7. 11. 1994.
- 36 LATH – HStA, Thüringer Wirtschaftsministerium Nr. 362, Bl. 231 f., THA, Protokoll der 47. Verwaltungsratssitzung am 15. 4. 1994.

- 37 LATH – HStA, Thüringer Wirtschaftsministerium Nr. 359, Bl. 245 f., Gemeinsame Erklärung gegenüber der UTE des Landes Thüringen, der Treuhandanstalt sowie des Ministeriums für Industrie und Handel der Tschechischen Republik, undatiert.
- 38 Ebd., Bl. 166, Soudek (Škoda) an Brahms (THA), vom 1. 8. 1994.
- 39 Ebd., Bl. 177, Vorlage von Sichel (Abt. Wirtschaftspolitik, Wirtschaftsministerium) für die 62. Sitzung des Thüringer Landtags (Ausschuß für Wirtschaft und Verkehr) am 2. 9. 1994, 30. 8. 1994.
- 40 Bundesarchiv Berlin, B 412/3002, Bl. 35, Treuhandanstalt, Ergebnisprotokoll der Nachverhandlung vom 28. 9. 1994 zum Privatisierungsvertrag Umformtechnik Erfurt GmbH / SKODA Konzern AG Plzen.
- 41 Vgl. UT-Belegschaft bangt um Zukunft, in: Thüringer Landeszeitung, 5. 10. 1994; Skoda hat Kaufabsicht für Umformtechnik bekräftigt. Protest: Belegschaft blockiert eine Hauptstraße in Erfurt, in: Thüringer Allgemeine, 14. 10. 1994.
- 42 Dietmar Grosser, Schrumpfung. Kommentar, in: Thüringer Allgemeine, 2. 11. 1994.
- 43 LATH – HStA, Thüringer Wirtschaftsministerium Nr. 362, Bl. 54–77, Verwaltungsratsvorlage von Birgit Breuel, THA-Objekt: Umformtechnik Erfurt GmbH, 18. 11. 1994.
- 44 Ebd.
- 45 LATH – HStA, Thüringer Wirtschaftsministerium Nr. 359, Bl. 177, Vorlage von Sichel (Abt. Wirtschaftspolitik, Wirtschaftsministerium) für die 62. Sitzung des Thüringer Landtags (Ausschuß für Wirtschaft und Verkehr) am 2. 9. 1994, 30. 8. 1994.
- 46 Dietmar Grosser, Vernunftfehe. Kommentar, in: Thüringer Allgemeine, 30. 1. 1995.
- 47 Vgl. Umformtechnik Erfurt. Dokáže plzeňská Škoda zvýšit odbyt?, in: Hospodářské noviny, 8. 2. 1995.
- 48 Privatisační skandál jako hrom, in: Mladá Fronta Dnes, 15. 11. 1994.
- 49 LATH – HStA, Thüringer Wirtschaftsministerium Nr. 362, Bl. 110, UTE-Aufsichtsrat Hoffmann-Becking (TIB) an Wirtschaftsminister Franz Schuster vom 17. 8. 1995.
- 50 Ebd., Bl. 139, UTE-Aufsichtsrat Hoffmann-Becking (TIB) an Schuwirth (Wirtschaftsministerium) vom 3. 5. 1995.
- 51 Ebd., Bl. 136, Thüringer Staatskanzlei, Referat 24, Vermerk: Besuch des Herrn Ministerpräsidenten im Unternehmen Umformtechnik Erfurt GmbH am 1. 6. 1995, 31. 5. 1995.
- 52 Ebd., Bl. 115 ff., Stamm (BvS) an Soudek (Škoda) vom 21. 7. 1995.
- 53 Ebd., Bl. 96, Soudek (Škoda) an Stamm (BvS) vom 28. 8. 1995.
- 54 Ebd., Bl. 88 f., UTE-Aufsichtsrat Hoffmann-Becking (TIB) an Wirtschaftsminister Schuster vom 1. 11. 1995; ebd., Bl. 90, Wolbert (Dresdner Bank) an Soudek (Škoda) vom 31. 10. 1995.
- 55 Ebd., Bl. 72 f., Stellungnahme von Schuwirth (Wirtschaftsministerium), undatiert (vermutlich November 1995).

- 56 Ebd., Bl. 80, BvS, Verwaltungsratsvorlage Vertragsmanagement, BVS-Objekt Umformtechnik Erfurt GmbH vom 1. 11. 1995.
- 57 Ebd., Bl. 43, Zahlenübersicht: Reduzierung der Anzahl Mitarbeiter durch Freisetzung und Ausgliederung, undatiert (vermutlich 1997).
- 58 Ebd., Bl. 42, Zahlenübersicht: Gegenüberstellung der Pessimistic-Case-Annahmen (PCA) der Privatisierung, der IST-Werte der Jahre 1994 bis 1996 und des Fore-Cast 1997 (in TDM), undatiert (vermutlich 1997).
- 59 Vgl. Streit um Treuhand lähmt Privatisierung in Prag, in: Handelsblatt, 22. 4. 1998.
- 60 Vgl. Umformtechnik Erfurt / Noch keine Verhandlungen. Mittelfristig will Skoda die UTE verkaufen, in: Handelsblatt, 9. 6. 1998.
- 61 Nachdem die Müller-Weingarten AG 2001 die UTE übernommen hatte, wurde sie selbst 2007 von der Schuler AG übernommen, die sich seit 2013 wiederum beinahe vollständig im Besitz der österreichischen Andritz AG befindet.