

„Völlig aus den Fugen geraten“

Deutsche-Bank-Aufsichtsratschef Christians über den Zustand und die Perspektiven der Sowjetwirtschaft

Friedrich Wilhelm Christians, 68, arbeitete 23 Jahre im Vorstand der Deutschen Bank, 12 Jahre als dessen Sprecher. Der promovierte Jurist gilt als Kenner der Sowjetunion, er war der erste westliche Wirtschaftsvertreter, der 1985 mit Michail Gorbatschow sprach. Vergangene Woche wurde Christians zum Aufsichtsrats-Vorsitzenden der Deutschen Bank gewählt.

SPIEGEL: Herr Christians, ist die sowjetische Wirtschaft bankrott?

CHRISTIANS: Eine Staatswirtschaft kann im Grunde nicht bankrott gehen. Wenn man aber westliche Maßstäbe anlegt, dann ist die sowjetische Wirtschaft nicht mehr allzuweit davon entfernt.

SPIEGEL: Fleisch und Milch sind rationiert, der Schwarzhandel blüht, die Firmen sind in einem verheerenden Zustand. Kann es noch schlimmer werden?

CHRISTIANS: Sie schließen von der schlechten Versorgungslage auf den Allgemeinzustand der Wirtschaft. Die Versorgungslage ist sicherlich so schlecht, wie sie selbst zu Breschnews Zeiten nie war. Doch trotz des katastrophalen Zustands ist die Sowjetunion ein reiches Land. Von den Ressourcen dort können wir nur träumen.

SPIEGEL: Was war denn vor der Gorbatschow-Ära besser?

CHRISTIANS: Unter Breschnew war die Versorgungslage nur deshalb besser, weil damals der Reichtum schlichtweg verschleudert wurde. Nur so konnten die schweren Organisations- und Managementfehler überdeckt werden. Damals wie heute hat Moskau es nicht geschafft, die vom Westen gelieferten Ausstattungsgüter zur Modernisierung und zur Rationalisierung der Industrie einzusetzen. Mit ungeheurem Kostenaufwand wurde nur eine minimale Leistung erbracht.

SPIEGEL: Was hat Gorbatschow falsch gemacht?

CHRISTIANS: Er hat vielleicht seine Möglichkeiten falsch eingeschätzt. Gorbatschow hat vor vier, fünf Jahren erkannt, daß eine Weltmacht ohne ökonomische Potenz keine Zukunft hat. Er wollte deshalb militärische und politi-

sche Macht mit ökonomischer Effizienz unterfüttern. Diesem hohen Anspruch ist er meines Erachtens nicht gerecht geworden, deshalb ist auch die Enttäuschung in der Sowjetunion so groß.

SPIEGEL: Woran ist er konkret gescheitert?

CHRISTIANS: Die Infrastruktur des Denkens kam einfach nicht nach. Um es in der Computersprache zu sagen: Gorbatschow hat ein neues Programm befohlen, doch mit einem Chip-Austausch allein war das nicht zu schaffen. Wir erleben derzeit auch in der DDR, daß der Prozeß des Bewußtseinswandels das Schwierigste ist. Zweifellos hat Gorbatschow die Menschen überschätzt.

SPIEGEL: Er hat sie für flexibler gehalten?

CHRISTIANS: Die Menschen waren einfach nicht in der Lage, den Inhalt der Reformen so schnell zu begreifen und in Aktivitäten umzusetzen. Schließlich klappte das Neue noch schlechter als vorher die schlecht funktionierende Kommandowirtschaft. Die Sowjetunion

ist ein Staat, der so zentralistisch regiert wurde wie kein anderer in der Welt.

SPIEGEL: Noch mehr als die alte DDR?

CHRISTIANS: Weit mehr. Die DDR war zwar insgesamt gesehen der Musterknabe in der kommunistischen Klasse. Dazu kommt, daß Moskau ganz andere administrative Aufgaben zu bewältigen hat. Die Sowjetunion hat 287 Millionen Einwohner und ist das größte Land der Erde; das ist auch ihr Schicksal. Die zu versorgenden Gebiete liegen oft Tausende Kilometer von den Produktionsgebieten entfernt. Rohstoffe müssen aus Nordwest-Sibirien und Lebensmittel aus Usbekistan, der Moldau-Republik oder von der Krim herbeigeschafft werden...

SPIEGEL: ... eigentlich kein unlösbares Problem.

CHRISTIANS: Es ist ein Managementproblem, und mit dieser Aufgabe ist der Apparat überfordert. Vor Jahren hat der damalige stellvertretende Ministerpräsident Sija Nurljew mir gegenüber einmal beklagt, daß von der Kartoffelernte weniger als die Hälfte zum Verbraucher kommt, weil der größte Teil auf dem Lagerplatz oder auf dem Transport verrottet. Wir haben damals den Bau von Kühlhäusern in den Produktionsgebieten und den Transport in Kühlketten vorgeschlagen. Doch nichts geschah.

SPIEGEL: Hat Gorbatschow beim Umbau der sowjetischen Wirtschaft ein zu hohes Tempo vorgelegt?

CHRISTIANS: Ja. Ich habe mir in Moskau und auch bei Kollegen im Westen manche Rüge eingehandelt, weil ich immer wieder gemahnt habe, den Prozeß langsamer, systematischer zu vollziehen. Die Perfektion, die ihr erreichen wollt, habe ich meinen sowjetischen Gesprächspartnern gesagt, können eure Menschen so schnell nicht schaffen.

SPIEGEL: Wer war überfordert – die gewöhnlichen Bürger oder die Bürokraten?

CHRISTIANS: Man kann im allgemeinen nicht von heute



Ost-Experte Christians: „Wir müssen Gorbatschow helfen“



Leerer Laden in Moskau*: „Die Bevölkerung ist schockiert“

auf morgen von einer Kommandowirtschaft in ein marktwirtschaftliches Verhalten überwechseln, da fällt man erst einmal in ein tiefes Loch. Gorbatschow hat zweifellos die Schwerfälligkeit des ganzen Apparats unterschätzt. Es gibt in diesem Lande 18 Millionen Bürokraten, die letzten Endes nur darauf bedacht sind, ihre Pfründe zu retten.

SPIEGEL: Die neuen Freiheiten, die Gorbatschow überall bis hin zu den Betrieben eingeführt hat, wurden nicht angenommen?

CHRISTIANS: Über Generationen hinweg gab es nur ein Planerfüllungssdenken. Das läßt sich nicht von heute auf morgen ausmerzen. Die sind alle immer noch einer Planerfüllungsmentalität verhaftet. Jeder hat doch stets darauf geachtet, daß er nicht einen Millimeter von den Vorgaben abwich. Etwas besser, billiger oder anders zu machen wäre bestraft worden. Was ist beispielsweise aus den von Gorbatschow initiierten Kooperativen, den ersten Pflänzchen des privaten Unternehmertums, geworden? Sie haben vor drei Jahren mit Dienstleistungen und dem privaten Angebot von Produkten begonnen. Die Kooperativen werden heute schwer bekämpft, ihre Verantwortlichen physisch bedroht.

SPIEGEL: Weil diese Leute die Pfründewirtschaft in Gefahr bringen.

CHRISTIANS: So ist es. Die Freiheit hat leider häufig den Kriminellen genutzt. Weil das Ordnungssystem nicht mehr

funktioniert, hat die Kriminalität gewaltig zugenommen. Lebensmittel und Versorgungsgüter verschwinden am Produktionsort oder beim Transport. Komplette Züge werden umgeleitet und ausgeraubt.

SPIEGEL: Viele Osthändler im Westen sehnen sich in die Zeiten der Planwirtschaft zurück. Früher galt die Sowjetunion als zuverlässiger Partner, heute gilt sie als schlechter Zahler.

CHRISTIANS: Für mich war die Sowjetunion über 20 Jahre lang ein guter Schuldner. Seit Herbst 1989 ist die Kreditwürdigkeit in den Keller gegangen. Die Sowjetunion ähnelt in dieser Hinsicht einem Entwicklungsland.

SPIEGEL: Haben die Banker bei der Kreditvergabe nicht genau genug hingeguckt?

CHRISTIANS: Das war nicht vorauszu- sehen. Früher haben die Deutsche Bank und die Industrielieferanten alle Geschäfte mit der staatlichen Außenwirtschaftsbank abgeschlossen. Schulden waren damit Staatsschulden, das war selbst unter Stalin so. Es gab schon in den zwanziger Jahren das geflügelte Wort, Russenwechsel sind bares Geld. Bezahlt wurde selbst dann, wenn die Bevölkerung darbt.

SPIEGEL: Gorbatschows Reformen schaden offenbar der Zahlungsmoral.

CHRISTIANS: Wir haben in der Sowjetunion die ersten Ansätze einer Marktwirtschaft. Kombinate können nun selber disponieren, Kredite aufnehmen und Zahlungsziele vereinbaren. Doch

mit Schulden und Krediten können die Kombinate nicht umgehen.

SPIEGEL: Rund 40 000 sowjetische Firmen dürfen schon selbständig Export- und Importgeschäfte betreiben.

CHRISTIANS: Da ist einiges völlig aus den Fugen geraten. Kredite an Kombinate oder einzelne Firmen können von unserer Seite nicht mehr gegeben werden. Das Risiko ist zu groß. Denn die sowjetischen Unternehmer, wenn wir sie denn mal so bezeichnen, haben den Umgang mit der Finanzierung überhaupt noch nicht begriffen.

SPIEGEL: Kommt das Geschäft mit den Sowjets nun völlig zum Erliegen?

CHRISTIANS: Seit Anfang des Jahres läuft da kaum noch etwas. Die Probleme sprechen sich herum. Firmen, die schlechte

Erfahrungen gemacht haben, werden natürlich keine neuen Geschäfte mehr eingehen. Ich sehe vorerst keine Möglichkeit, daß sich daran etwas ändert, es sei denn, daß die Hermes-Bürgschaft wieder auflebt.

SPIEGEL: Vor drei Jahren noch haben Sie deutsche Firmen ermuntert, in der Sowjetunion Gemeinschaftsfirmen zu gründen. War die Empfehlung für solche Joint-ventures ein falscher Rat?

CHRISTIANS: Ich habe nicht ohne Vorbehalte dazu geraten, Joint-ventures einzugehen, denn Gemeinschaftsfirmen sind für mich die Krone der Zusammenarbeit. Solche Projekte stellen Anforderungen, die gerade in der Sowjetunion schwer erfüllbar sind. Erst einmal müssen die Produkte und die Marktstrategien stimmen. Man muß wissen, was man voneinander zu halten hat, ehe man ein solches Wagnis eingeht.

SPIEGEL: Viele westliche Firmen haben sich auf ein Joint-venture eingelassen. Mit welchen Folgen?

CHRISTIANS: Das hat bislang gar keine Folgen. Die Russen sind stolz darauf, daß sie inzwischen rund 1500 Joint-ventures aufzählen können. Die weitaus meisten stehen nur auf dem Papier. Das hat im Rahmen des üblichen Planerfüllungssdenkens nur Zählcharakter, die Addition ist wichtig. Da steckt viel Luft und wenig Effektivität dahinter. Es gibt nur wenige Vorzeigeprojekte, die so funktionieren wie die immer wieder angeführte Schuhproduktion von Salamander.

* Text an der Wand: „Fleisch, Geflügel“.

SPIEGEL: Die Perestroika hat im Westen offenbar falsche ökonomische Hoffnungen geweckt?

CHRISTIANS: Keine Frage, wir alle haben die Schwierigkeiten unterschätzt. Die Wirtschaftsreformen stecken in einer Krise, die Bevölkerung ist schockiert. Dieser Schock soll nun durch Einführen westlicher Konsumwaren und von Lebensmitteln abgefedert werden. Für diese Importe hätten die Sowjets gern wieder Westkredite mit langen Rückzahlungsfristen. Das ist keine gesunde Entwicklung.

SPIEGEL: Also keine Kredite für den Konsum?

CHRISTIANS: Nein. Die Lebensmittel sind schnell verzehrt, und dann dauert es viele Jahre, bis alles zurückgezahlt ist.

SPIEGEL: Als die Deutsche Bank vor zwei Jahren den Sowjets einen Drei-Milliarden-Kredit vermittelte, wurden nicht so strenge Maßstäbe angelegt.

CHRISTIANS: Der sollte aber auch zu einem großen Teil für die Modernisierung der sowjetischen Konsumgüterindustrie eingesetzt werden. Selbst das haben sie nicht geschafft. Gegenüber meinen Gesprächspartnern aus der Kreml-Hierarchie kam ich mir oft wie ein Steißtrommler vor. Dauern habe ich versucht, den Leuten Zusammenhänge zu erklären. Da ging es um Kalkulation, Fixpreise, Kostenpreise und Stückpreise. Ich mußte dieses Einmaleins immer wiederholen und habe mich richtig geniert. Geholfen hat das nicht viel.

SPIEGEL: Müßte die Beratung nicht systematischer und in größerem Stil erfolgen?

CHRISTIANS: Ich habe in Moskau die Unternehmensberatung Roland Berger eingeführt. Aber guter Rat ist teuer. Im Fünf-Jahres-Plan gibt es für unternehmerische Beratung keine Schublade, also ist dafür auch kein Geld vorhanden.

SPIEGEL: Fazit also: alles hoffnungslos.

CHRISTIANS: Ich bin kürzlich von meiner 33. Reise in die Sowjetunion zurückgekehrt. Ich bin mit großen Sorgen heimgekommen.

SPIEGEL: Was kann die Bundesrepublik tun?

CHRISTIANS: Da ist einiges denkbar, vor allem durch die Vereinigung mit der DDR. Die wird von den Sowjets schon deshalb positiv beurteilt, weil sie im vereinten Deutschland einen starken Partner sehen, der helfen kann. Knapp 40 Prozent des DDR-Exports gehen in die

Sowjetunion. Das ist eine erhebliche Chance für den gemeinsamen Handel. Gerade wir mit unserer Ost-Erfahrung sollten die Europäer und Amerikaner ermutigen, gemeinsame Konzepte in Angriff zu nehmen, um Gorbatschow zu helfen.

SPIEGEL: Konkret, was schlagen Sie vor?

CHRISTIANS: Es muß erst einmal die Liquiditätskrise beendet werden, damit so schnell wie möglich die Kreditwürdigkeit wiederhergestellt wird. Das kann bei der Dimension, um die es geht, angesichts der krisenhaften Zuspitzung nur von der EG, den USA und Japan gemeinsam gelöst werden. Erste Kontakte für eine große Hilfsaktion des Westens laufen schon.

Was muß in der Sowjetunion politisch geschehen?

CHRISTIANS: Gorbatschow hat eingesehen, daß er die Zügel zu locker gelassen hat. Es muß eine neue Verfassung her, und es muß auf allen Ebenen die Verantwortung langsam und systematisch herangezogen werden. Das ist in einem Land, das immer nur diktatorisch regiert wurde, ein mühsamer Prozeß.

SPIEGEL: Die Einführung der Marktwirtschaft mit der Knute?

CHRISTIANS: Nicht gerade mit der Knute. Die Freiheiten haben für viel Verwirrung gesorgt. Und weil es so nicht geht, muß wieder der Druck von oben her. Den Russen muß gesagt werden, was sie zu tun haben. Da muß wohl ein



Bankier Christians, Sowjetpolitiker (1985)*: „Wir haben die Schwierigkeiten unterschätzt“

Gerade wir Deutschen, die Gorbatschow viel verdanken, sollten eine aktive Rolle übernehmen. Wir haben Modelle überlegt, zum Beispiel, ob wir Kredite gegen Golddeckung gewähren. Aber auch die Einrichtung einer Art Entwicklungsfonds, eines Marshallplans, wenn man so will, ist denkbar.

SPIEGEL: Werden die Amerikaner bereit sein, Gorbatschow zu helfen?

CHRISTIANS: Bei meinem letzten Besuch in Washington habe ich festgestellt, daß auch dort fiebrig an vernünftigen Lösungen gearbeitet wird. Wenn Gorbatschow Ende Mai in den USA den Präsidenten Bush trifft, dann geht es um Handfestes.

SPIEGEL: Hilfe aus dem Westen allein wird keine Wende zum Besseren bringen.

Ordnungsnetz geknüpft werden, innerhalb dessen das Pflänzchen Unternehmensewirtschaft keimen kann. Dazu gehört eine klar definierte Eigentumsordnung ebenso wie ein Steuersystem, ein Geldsystem und klar definierte Gesetze zur Regelung des Wirtschaftsverkehrs mit dem Ausland. Nur so können die Notstände im Lande behoben werden, um dann die erforderlichen neuen Kräfte zu sammeln.

SPIEGEL: Halten Sie einen Sturz Gorbatschows für möglich?

CHRISTIANS: Die Gefahr ist nicht auszuschließen. Aber der Freiheitsgedanke ist in der Intelligenzija und bei nachdenklichen Menschen weit fortgeschritten. Die Verhältnisse in der Sowjetunion können prinzipiell nicht mehr zurückgedreht werden.

* 2. v. r.: Generalsekretär Gorbatschow.