dringend geändert werden, doziert er. Nicht mehr die Planerfüllung des ganzen Kollektivs dürfe den Verdienst des Arbeiters bestimmen, sondern „Qualifikation und Leistungswille des einzelnen".

Später in der Werkskantine vor einer Gruppe Arbeiterinnen wird Boris („Ich bin ein überzeugter Reformer") noch deutlicher. „Gezielte Entlassungen aufgrund mangelnder Arbeitsmoral", sagt der Schichtführer, „heben das Leistungsniveau, glaubt mir."

Beifall gibt es nicht für solch forsche Töne. Aber es wagt auch niemand zu widersprechen. Schweigend schlürfen die Arbeiterinnen ihren Tee.

Seit längerem schon liegt Jadwiga Kizman eine Studie der Krefelder Unternehmsberatung Ramisch, van Delden & Partner zur Ausrichtung der russischen Textilbetriebe auf die Marktwirtschaft vor. Viel Mut hat die Unternehmenschefin aus der Lektüre allerdings nicht schöpfen können.

Im internationalen Vergleich wird es die traditionsreiche Twerskaja Manufaktura kaum mit Konkurrenten aus Drittweltländern wie Indien aufnehmen können. Ein harter Schlag für Jadwiga Kizman, deren Betrieb noch vor einigen Jahren für besondere Leistungen mit dem Lenin-Orden ausgezeichnet worden war.

Allein erste dringende Investitionen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit würden 27 Millionen harte Valuta-Mark kosten. Soviel Geld aber läßt sich kaum aufbringen, schon gar nicht aus eigener Kraft.

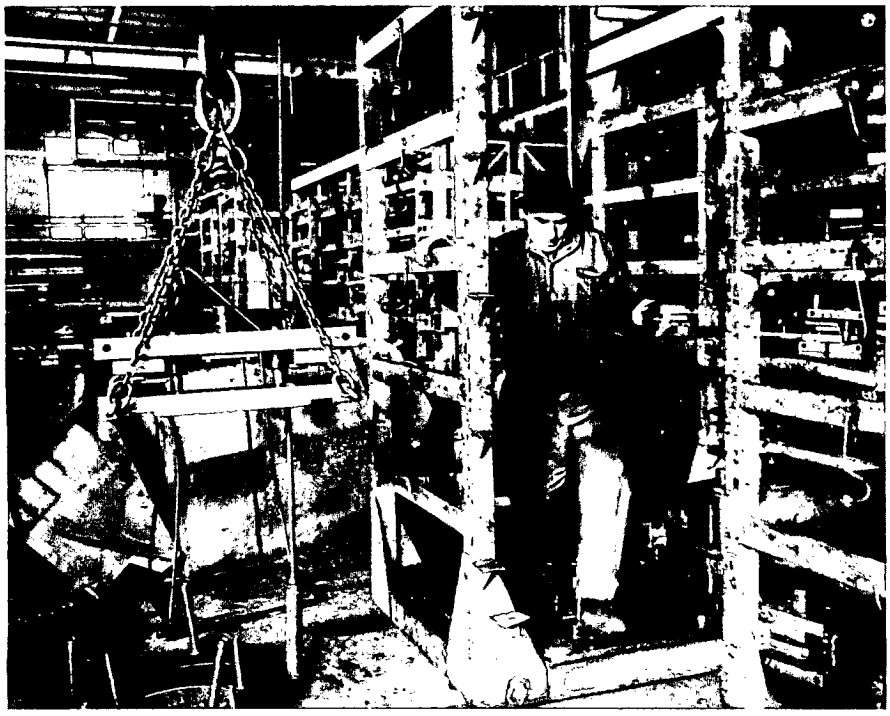
Die Firmenchefin wehrt sich gegen den Vorschlag, das große Kombinat in kleinere selbständige Firmen aufzuteilen. Nur eines weiß sie sicher: „Ohne ausländische Investoren werden wir es schwer haben, ganz schwer."

Es geht auf 16.30 Uhr zu. Feierabendzeit in der Zentrale. Frau Kizman räumt ihren Schreibtisch auf. Sie muß noch Einkäufe machen und daheim für ihren Mann und den Sohn das Abendessen bereiten – wie es üblich ist in einer guten russischen Familie.

Noch hat die Hektik des Wettbewerbs Twer nicht erreicht. Jadwiga Eduardowna und ihre Werktätigen haben noch einen weiten Weg zur Marktwirtschaft.



Moven-Chef Mironow
„Gelungenes Beispiel für den Wandel"



Ventilatoren-Produktion: Bis zu 50 Prozent mehr Lohn

Unternehmen

Fünf Minuten voraus

Ein seltsamer Sanierer und ein Strauß-Sohn wollen eine Maschinenfabrik in Sachsen-Anhalt retten. Der tut das gar nicht gut.

Die Show war sorgfältig inszeniert, gezeigt werden sollte eine Weltneuheit. Die Anlage blubberte tatsächlich, doch ob sie auch verseuchte Schlacke in ungefährliches Granulat verwandeln kann, bleibt umstritten.

Wolfgang Rauls, 43, Umweltminister von Sachsen-Anhalt, war jedenfalls nicht überzeugt. Konkrete Zusagen könne er der Maschinenfabrik Sangerhausen (Mafa) nicht machen, sagte der FDP-Minister nach der Vorführung.

Ein Begleiter Rauls' drückte sich weniger diplomatisch aus. „Bei der Mafa stinkt es", sagte er, und er meinte nicht die Versuchsanlage.

Die anrüchige Firma gehört Kurt Mayer, 49. Der massige Südtiroler mit Wohnsitz in London war angetreten, die Mafa, von der Treuhand als nicht sanierungsfähig eingeschätzt, zu retten. Nun muß sich die Anstalt doch wieder mit dem Unternehmen beschäftigen, und die Justiz dazu.

Beim Amtsgericht Halle sind rund ein Dutzend Verfahren gegen den selbsternannten Sanierer anhängig. Mayer macht, getreu seinem Motto: „Zuerst handeln, dann quatschen", was er will, Absprachen und Gesetze scheinen ihn nicht zu stören.

Den notwendigen juristischen Beistand hatte er sich gleich mitgebracht in das kleine Städtchen am Rande des Harzes: den Münchner Rechtsanwalt Max Josef Strauß, 32, Sohn von Franz Josef.

Fast ein Jahr ist inzwischen vergangen, und immer noch rätseln Mitarbeiter und Geschäftspartner, was das Duo mit der Maschinenfabrik Sangerhausen vorhat. Sicher scheint, daß die großen Pläne in der Praxis nichts taugen.

Zu sozialistischen Zeiten war die Mafa einer der weltgrößten Ausrüster von Zuckerfabriken, doch nach der Wende drohte die Liquidation. Der Verlust von über 1000 Arbeitsplätzen hätte die Arbeitslosenquote im Kreis Sangerhausen auf über 20 Prozent angehoben.

Es gab allerdings erste bescheidene Erfolge der Firmenleitung. Der von der Treuhand bestellte Aufsichtsrat hatte Maschinenbauer aus dem Westen gefunden, die bei der Mafa produzieren wollten. So wären mittelfristig 500 bis 600 Arbeitsplätze erhalten geblieben.

Doch Kurt Mayer bot mehr: Er versprach, die Firma „total zu sanieren" und die Produktion „dramatisch" zu erhöhen;

niemand sollte entlassen werden, sogar 200 neue Arbeiter wollte er einstellen.

Das Geld, so verkündete Mayer, stamme von arabischen Investoren. Doch die britische Portland Corporation, in deren Auftrag er angeblich handelt, gehört Mayer selbst.

Mayer-Spezi Max Josef Strauß bearbeitete das politische Umfeld, und alsbald setzten sich die Honoratioren der Stadt, vom CDU-Landrat bis zum CDU-Bürgermeister, für den Südtiroler ein. Nur die Treuhand in Halle zögerte. Am Ende konnte sie sich gegen den Investor und seine mächtigen Freunde aber nicht länger stemmen.

Immerhin baute der Hallenser Treuhand-Direktor Wilfried Glock, 42, eine Sicherung in den Kaufvertrag ein: Auf dem Betriebsgelände liegt eine Grundschuld zugunsten der Treuhand, die erst in drei Jahren abgelöst werden kann. Erst dann kann der Mafa-Chef die Immobilie zu Geld machen.



Mafa-Betriebsrat Geißler: Verfahren gegen den Sanierer

Außerdem mußte Mayer die versprochene Investitionssumme, 20 Millionen Mark, hinterlegen. In einem Schließfach der Stuttgarter Bank brachte er Wertpapiere für rund 19 Millionen zusammen, den Rest sah ihm die Treuhand nach. Das Wichtigste aber war die Garantie für 1059 Arbeitsplätze. Für jeden gestrichenen Arbeitsplatz droht eine Vertragsstrafe von 10 000 Mark.

Den nötigen Umsatz wollte der Mafa-Chef mit dem Verkauf seiner sogenannten Umweltmaschinen machen. Doch die angeblich revolutionäre Technik (Mayer: „Wir sind der Welt fünf Minuten voraus") existierte lediglich auf den Skizzen einiger Ingenieure.

Die Auftragsbücher seien voll, verkündete Mayer schon im Juli. Anlagen im Wert von 110 Millionen Mark seien geordert worden. Im September betrug das Auftragsvolumen angeblich sogar 212 Millionen. Bis heute wurde jedoch keine einzige dieser Wundermaschinen ausgeliefert. Umsatz macht die Mafa vor allem durch den Verkauf von Schrott und Maschinen, die häufig noch zu DDR-Zeiten gebaut wurden.

Sein Technikum in Halle 3 hält Mayer sorgsam unter Verschluß. Die Wissenschaftler, die er nach Sachsen-Anhalt mitgebracht hatte, sind längst gefeuert.

Der Mafa-Chef läßt unverdrossen weiterexperimentieren. Eine Genehmigung für den Betrieb seiner Anlage hat er nicht. Die zuständigen Umweltbehörden wissen nichts von den großtechnischen Versuchen mit organischen und anorganischen Giftstoffen.

Vor einigen Monaten kamen aus der Schweiz sechs Waggons mit Rückständen aus der Müllverbrennung nach Sangerhausen. Die Schlacke aus mindestens einem Waggon wurde bei der Mafa gereinigt. Was sie da genau rausschaufelten, wußten die Arbeiter nicht. Es gab weder eine Staubabsaugung noch Schutzbekleidung.

Weniger gefährlich, aber ebenso eigenwillig springt Mayer mit seinem Betriebsrat um. Wenn dessen Vorsitzender Jürgen Geißler, 38, Informationen anmahnt, bekommt er nur starke Sprüche zu hören. „Ich bekomme recht", so Mayer, „denn ich habe das Geld."

Dieses Geld soll von der Portland Corporation PLC stammen. Und die will laut Investitionsplan in den nächsten drei Jahren stattliche 189 Millionen Mark in die Mafa stekken – rund 170 Millionen mehr als im Treuhandvertrag ausgemacht.

Auf der Hannover-Messe wurde die Umwelt-Wundermaschine der Mafa vorgestellt – mit einem Vortrag. Nach Ansicht von Experten kann sie in der Praxis nicht funktionieren, was Mayer allerdings bestreitet. Experten des Umweltbundesamtes, die Mayer zur Besichtigung geladen hatte, halten den Prozeß für „nicht besonders innovativ, wenn er so überhaupt läuft".

Das eigentliche Stammgeschäft, den klassischen Maschinenbau, hat der Chef selbst runtergewirtschaftet. Er stoppte Kooperationsprojekte, Geschäftspartner zogen sich verärgert zurück.

Doch Mayer hält an seinen Plänen fest. Er will die Maschinenfabrik Sangerhausen in eine Aktiengesellschaft umwandeln und bis spätestens 1995 an die Börse bringen.

In Sangerhausen wachsen allerdings die Zweifel, ob es die traditionsreiche Firma so lange überhaupt noch geben wird.



Mafa-Chef Mayer
„Ich habe das Geld"



Mayer-Spezi Strauß
Das politische Umfeld bearbeitet