

# „Wir sind doch kein Detektivbüro“

Mit großen Hoffnungen und hohen Erwartungen wurden erfahrene Westmanager von der Treuhand als Aufsichtsräte in den deutschen Osten entsandt. Sie sollen

die alten DDR-Betriebe für die Marktwirtschaft fit machen. Doch etliche der Herren sind überfordert, viele der Helfer bedienen sich selbst – die Treuhand ist hilflos.



Hochbau-Kontrollleur Eichbauer, kontrollierte Firma: „Eindruck eines Interessenkonflikts vermeiden“

**W**enn es um das Wohl des deutschen Baugewerbes geht, kämpft Fritz Eichbauer, 64, stets an vorderster Front. Seit 1978 steht der Münchner Bauunternehmer als Präsident dem Zentralverband seiner Branche vor.

Auch als es galt, die Trümmer des DDR-Sozialismus wegzuräumen, mußte der gelernte Maurer nicht lange gebeten werden. „Für Männer wie mich“, sagte er, „ist es patriotische Pflicht, beim Aufbau eines geeinten Deutschlands anzupacken.“

Eichbauer trat seinen Dienst fürs Vaterland im Januar 1991 in Magdeburg an. Vor Ort in Sachsen-Anhalt sollte er, von der Berliner Treuhandanstalt zum Aufsichtsratsvorsitzenden bestellt, die einst volkseigene Hochbau AG für die Marktwirtschaft präparieren.

Doch jetzt mußte Deutschlands oberster Bauunternehmer seine Mission abbrechen, ehe er sie erfüllen konnte. Entsetzt hatten Manager der Treuhand entdeckt, daß Eichbauer mehr zum eigenen Vorteil denn zum Wohle seiner Auftraggeber handelte.

Zwar hatte der Bayer für die Hochbau AG ein vielversprechendes Sanierungskonzept entwickelt und zum Teil

auch schon umgesetzt. Von den einst 6000 Werkträgern sollen künftig immerhin mehr als die Hälfte für das Unternehmen arbeiten. Zwischen 200 und 400 Millionen Mark, so schätzte die Treuhand, sollte die Hochbau AG kosten.

Einen Käufer für den stattlichen Baukonzern aber, wie es seine Pflicht gewesen wäre, suchte Eichbauer erst gar nicht ernsthaft. Im Gegenteil: Ende 1991 machte er, gemeinsam mit Geschäftsfreunden und der Hannoveraner Nord/LB als Finanzier, der Treuhand ein eigenes Angebot. Seine Investorengruppe sei bereit, die Hochbau AG für 40 Millionen Mark zu übernehmen.

Eichbauer sah sich bereits als Konzernchef im neuen deutschen Osten. Daheim in München besitzt er, neben einigen Restaurants, einen vergleichsweise bescheidenen Baubetrieb.

Doch die Treuhand schreckte vor dem dubiosen Geschäft zurück. „Wenn wir da einwilligen“, ahnte Privatisierungsvorstand Wolf Klinz leidgeprüft, „dann liefern wir dem SPIEGEL eine Skandalgeschichte quasi frei Haus.“

Verärgert legte Eichbauer sein Mandat als Aufsichtsratschef nieder. Er sei schließlich „ein seriöser Unternehmer“, begründete der Baupräsident, und wolle

„den Eindruck eines Interessenkonfliktes vermeiden“.

Was Eichbauer versäumte, soll nun eine Frankfurter Beratungsfirma so schnell wie möglich nachholen. Im Treuhand-Auftrag sucht Price Waterhouse im In- und Ausland nach Käufern für die Magdeburger Hochbau AG.

Ein Bewerber hat sein Angebot bereits in Frankfurt abgegeben: Fritz Eichbauer aus München.

Die Treuhand und ihre Aufsichtsräte – Eichbauer ist bei weitem nicht der einzige Vorsitzende, der den Verwaltern in Berlin Sorgen macht.

Immer häufiger kam es in den vergangenen Monaten zwischen der Zentrale und den Chefkontrolleuren zu Unstimmigkeiten und Auseinandersetzungen. Gut fünf Dutzend Aufsichtsräte, davon mehr als 20 Vorsitzende, mußten ihr Mandat bereits zurückgeben oder quittierten freiwillig den Dienst im deutschen Osten.

„Wir haben in einigen Unternehmen ernsthafte Konflikte mit Aufsichtsräten“, bekennt der zuständige Treuhand-Direktor Hermann Wagner.

Wagners Eingeständnis ist freundlich formuliert. Inzwischen sei, so heißt es intern, wenigstens einer von zehn Vor-

sitzenden in den 550 Aufsichtsgremien für die Treuhand zu einem Problemfall geworden.

Die Gründe sind ganz unterschiedlich. Es gibt den selbstsüchtigen Kontrolleur, der nur eigene Geschäfte im Sinn hat, und den selbstlosen, der schlicht überfordert ist. Und nicht wenige scheitern am übertriebenen Ehrgeiz, zum Abschluß ihrer beruflichen Laufbahn ein ehemaliges DDR-Kombinat zu sanieren.

Hanns Arnt Vogels, 66, einst Chef des Münchner Rüstungskonzerns MBB, etwa hatte ganz andere Vorstellungen von seiner Aufgabe als die Treuhand. Der Aufsichtsrat des Robotron Büromaschinenwerks im thüringischen Sömmerda war fest entschlossen, zumindest einen Kern des Unternehmens und seiner 11 000 Werk tätigen zu retten.

Unverdrossen plante Vogels für die Zukunft. Rund 1500 Arbeitsplätze wollte er sichern und nach erfolgreicher Sanierung einen Käufer präsentieren. Die Berliner Zentrale aber lehnte das Konzept als zu unsicher und zu teuer ab. So schnell wie möglich sollte die marode Ost-Firma stillgelegt werden, Vogels lediglich den Konkurs abwickeln.

Doch das ging gegen den Stolz des ehemaligen MBB-Managers. Unter Protest legte er sein Mandat nieder. „Ich bin als Unternehmer geholt worden“, begründete Vogels gekränkt seinen Abgang, „und nicht als Liquidator.“

Es waren hohe Ansprüche und große Versprechungen, mit denen der später ermordete Treuhand-Präsident Detlev Rohwedder, unterstützt von dem Münchner Personalberater Dieter Rickert und Verwaltungsratsvize Otto

Gellert, im Herbst 1990 im Westen nach Kandidaten für die Aufsichtsratsspitzen fahndete.

Gesucht wurden Manager mit Durchsetzungskraft, Erfahrung und Engagement – Champions der Marktwirtschaft. Wie eigenständige Unternehmer sollten sie in den maroden Ostbetrieben agieren. Weitgehend unabhängig sollten sie die Geschäfte lenken, geeignetes Management einsetzen und auch noch Investoren mobilisieren.

Solche Talente sind rar, auch im Westen. Zwar ließen sich eine Reihe von ehemaligen Unternehmensführern wie etwa Wolfgang Oehme (Esso), Karlheinz Bund (Ruhrkohle) oder Herbert Gassert (BBC) für die als nationale Aufgabe deklarierte Aufbauarbeit im Osten



Ex-Robotron-Kontrolleur Vogels  
Mandat niedergelegt

verpflichten. Einige reaktivierte Ruheständler, etwa der vor drei Jahren pensionierte Krupp-Vorstand Wilhelm Scheider, bekamen gleich in mehreren Ostbetrieben die Führung.

Doch die Zahl tüchtiger Helfer erwies sich als arg begrenzt. Selbst Mitglieder des Treuhand-Verwaltungsrates, als Kontrolleure der Anstalt wahrlich ausreichend beschäftigt, übernahmen zusätzliche Posten in der Provinz.

Vize Gellert etwa griff sich die EKO Stahl AG in Eisenhüttenstadt. „Das ist so etwas wie ein privates Hobby von mir“, sagt der umtriebige Hamburger Wirtschaftsberater. Ende Februar will er sich von seiner Freizeitbeschäftigung trennen und einen Käufer für die Stahlwerke präsentieren.

Mancher gutgemeinte Personaltip erwies sich allerdings im nachhinein als Fehlbesetzung. Ziemlich unglücklich agiert der ehemalige Porsche-Vorstand Heinz Branitzki, 62, auf seinem Chefposten bei der IFA Personenkraftwagen AG in Chemnitz. Branitzki soll, so war es gedacht, mit guten Ideen und viel Eigeninitiative neue Produktionsmöglichkeiten für den bankrotten Trabi-Hersteller entwickeln.

Mit dieser Aufgabe allerdings ist der gelernte Diplomkaufmann ziemlich überfordert. Branitzki gilt als exzellenter Finanzfachmann. Lieblingsspruch: „Die Eigenkapitalquote ist mein Steckenpferd.“ Durch innovative unternehmerische Leistungen dagegen machte der Manager zeit seines langen Berufslebens nicht auf sich aufmerksam.

Daran hat sich auch im deutschen Osten nichts geändert. Bislang fiel Branitzki vor allem durch großzügige Langzeitverträge für neugestellte Mana-



Produktionshalle von Robotron (in Sömmerda): Der Aufsichtsratsvorsitzende sollte lediglich den Konkurs abwickeln

**G**  
**HeinGedre**  
 CLASSICS



Hirschleder 990,-

**Klassiker – sonst nichts**  
 Jacken aus Elch-, Rentier- und Hirschleder. Pullover aus 4-fädigem Cashmere. Gürtel aus Pferdeleder mit echten Silberschließen. Klassische Schuhe, rahmengenäht. Werte jenseits von Mode. Direktverkauf/Versand ab Lager Düsseldorf, Hammer Str. 17, Tel 0211/395081, Fax 396184. HG-Classics-Katalog kostenlos.

**Südholz-Türen**  
 Für alles eine Lösung

Südholz-Türen · 8016 Feldkirchen · Fax 0 89/90 00 22 37

ger auf. Der erhoffte Ideenschub für das Trabi-Werk allerdings blieb aus.

Den ehemaligen Geschäftsführer der Rheinmetall GmbH Horst Kittel etwa engagierte Branitzki für fünf Jahre und 500 000 Mark Jahresgage als Ifa-Chef. Das Engagement war offenbar ein beiderseitiges Mißverständnis. Schon nach drei Monaten verließ Kittel entnervt die Ifa-Zentrale.

Heute erinnert sich ein Vorstandsmitarbeiter der Treuhand, daß Porsche-Rentner Branitzki nur durch ein Versehen in die Trabi-Zentrale nach Sachsen geschickt worden war. Eigentlich, so der Treuhand-Mann, sollte Branitzki als Aufsichtsrat lediglich einige Dutzend Ifa-Reparaturwerkstätten im Raum Berlin in die Marktwirtschaft führen.

Da muß bei der Auswahl der Kandidaten in der Berliner Zentrale einiges schiefgelaufen sein. Als etwa Voest-Alpine-Vorstand Jörg Sellner sein Aufsichtsratsamt bei der DWA Deutsche Waggonbau AG antreten wollte, war der Platz bereits anderweitig besetzt.

Der Alt-Industrielle Otto Wolff von Amerongen, 73, saß im Chefbüro und machte dem verblüfften Sellner klar, daß er bereits den Vorsitz im Kontrollgremium übernommen habe. Für Sellner mußte ein anderer Posten gefunden werden.

Ohne die zuständigen Stellen der Treuhand zu informieren, hatte die Geschäftsführung des größten europäischen Waggonbauers Wolff ins Haus geholt. Die Herren kannten sich bereits aus den Zeiten des deutsch-deutschen Handels.

Mit Wolff an der Spitze erhofften die DWA-Wendemanager nicht nur Vorteile für ihr Unternehmen sondern wohl vor allem Rettung für sich selbst. Der alte Bekannte würde doch kaum ausgerechnet diejenigen rauschmeißen, denen er den Posten verdankte. Vielleicht auch deshalb dauerte es über ein Jahr, ehe Wolff auf Druck der Belegschaft und der Treuhand dem alten Vorstand „mit Bedauern“ die Kündigung schickte.

Immerhin: Männer der alten Garde wirken durchaus zum Wohle der ihnen anvertrauten Unternehmen. Der Einsatz des früheren VW-Vorstandes Horst Münzner beispielsweise hat sich für die Umform- und Kunststofftechnik AG in Erfurt rentiert. Münzner rettete die Firma, vorerst jedenfalls, durch millionenschwere Großaufträge seines alten Arbeitgebers in Wolfsburg.

Jürgen Schrader, 60, Chef des Wasch- und Lebensmittelkonzerns Deutsche Unilever, führte seit Dezember 1990 nebenher die Germed AG, Holding der einstigen DDR-Pharmaproduzenten.

Der Chefkontrolleur entwickelte erst gar keinen Ehrgeiz, das sozialistische Arzneimittelkombinat als Ganzes zu

retten. Statt dessen suchte er, gemeinsam mit der Treuhand, nach Käufern für die Germed-Betriebe. Anfang November erklärte Schrader seine Aufgabe für erledigt und löste seinen Aufsichtsrat auf.

Spitzenmanager mit ausreichender Kooperationsbereitschaft sind Mangelware. Wohl auch deshalb haben in den Führungsetagen einst volkseigener Betriebe eine ganze Reihe ausrangierter Westpolitiker eine neue Betätigung gefunden. Der in der Wirtschaft völlig unerfahrene ehemalige Bonner FDP-Fraktionsvorsitzende Wolfgang Mischnick, 70, gehört ebenso zu den Aufsichtsnovizen wie der Sozialdemokrat Dietrich Stobbe, 53, bis 1981 wenig glücklicher Regierender Bürgermeister von West-Berlin.

Sonderlich beliebt sind die Herren in Berlin zumeist nicht. „Politikern fehlt häufig die Kenntnis betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge“, klagt ein Treuhand-Vorstand. „Da werden Zusagen zum Erhalt selbst unsinniger Arbeitsplätze gemacht, die wir eigentlich gar nicht verantworten können.“

Es mag der Dienst am Vaterland sein, der sie Aufgaben übernehmen läßt, denen sie nicht gewachsen sind. Vielleicht aber ist es auch purer Geltungstrieb.

Ehemalige DDR-Wirtschaftsgeneräle, die jetzt noch unbehelligt Betriebe kontrollieren, haben dagegen ganz handfeste Motive – es geht um ihre Zukunft in der Marktwirtschaft. Und die verdanken sie Hans Modrow, der bei der Gründung der Treuhand Anfang 1990 die alten Genossen mitversorgte.

Der ehemalige Generaldirektor Jost Prescher beispielsweise, nach wie vor Chef des Berliner Außenhandelsbetriebes Wemex, zeichnet im Nebenjob für die Sanierung der Chemnitzer Werkzeugmaschinenfirma Heckert verantwortlich. Dem einstigen sozialistischen Musterbetrieb wurden selbst von westlichen Konkurrenten beste Überlebenschancen attestiert.

Doch Prescher erwies sich schnell als riskante Altlast. Erst im September, nachdem Treuhand-Kontrolleure bei Heckert zufällig Millionenverluste entdeckt hatten, trennte sich der Träger des Vaterländischen Verdienstordens der DDR widerwillig von seinem Geschäftsführer Karlheinz Arnold, einem guten Bekannten aus SED-Tagen.

Die Suche des unsicheren Altsozialisten nach einem Topmanager aus dem Westen geriet erst recht zum Debakel. Auf Vermittlung eines Beraters hatte Prescher einen Mann ins Haus geholt, der im Westen als Firmenchef bereits kläglich gescheitert war – vor allem wegen erheblicher Alkoholprobleme.

Der neue Vorstandschef kam zwar mit guten Vorsätzen, aber eben auch mit den alten Problemen nach Chem-

nitz. Schon nach wenigen Tagen griff er wieder zur Flasche.

Ende November, lange zwei Monate nach Amtsantritt, wurde der alkoholranke Vorstandschef wieder gefeuert. Jetzt versucht Peter Bachsleitner, ein kaum 30jähriger Treuhand-Mann und ehemaliger Rohwedder-Referent, Heckert zu retten.

Kontrollleur Prescher mischt sich kaum noch in die Geschäfte ein. Verunsichert überläßt er die Führung des Unternehmens dem Jungmanager Bachsleitner. Freiwillig aufgeben aber will Prescher nicht. Zumindest vor der Treuhand, so scheint es, kann sich der Heckert-Kontrollleur sicher fühlen.

Aus gutem Grund: „Wir hatten weder die Kraft noch die Zeit“, gesteht ein Treuhand-Manager, „die in den Wirren der Wendezeit eingesetzten Aufsichtsräte wieder abzurufen.“

Die Gunst der Stunde nutzten damals beileibe nicht nur unkundige SED-Kader. Trickreich wurden im Sommer 1990 in vielen Ostfirmen die gesetzlich geforderten Kontrollgremien mit Westkräften besetzt. Vor allem Wirtschaftsberater und Anwälte sicherten sich in der Provinz Schlüsselstellungen, noch ehe die Treuhand eigene Leute schicken konnte.

Zu den ganz Schnellen gehört offenbar auch die Düsseldorfer Anwaltskanzlei Hoffmann, Liebs & Partner. Die Herren unterhalten in Chemnitz, Annaberger Straße 93, ein eigenes Büro für ihre Ostaktivitäten.

Rüdiger Liebs etwa sitzt bei den Ifa-Motorenwerken in Nordhausen auf dem Spitzenplatz. Seniorpartner Dietrich Hoffmann sicherte sich in gleicher Position unter anderem die Textilunternehmen Ascota Chemnitz AG und Tridelta im thüringischen Hermsdorf.

Ob die Kontrolleure immer zum Wohle der ihnen anvertrauten Firmen wirken, ist fraglich. Der eigene Profit allerdings ist in jedem Fall gesichert.

Hoffmanns Kanzlei hat allein bei Tridelta in den vergangenen Monaten rund eine Million Mark an Honoraren kassiert. Das Unternehmen dagegen steckt tief in den roten Zahlen.

Als Treuhand-Fahnder Ende Januar mißtrauisch Hoffmanns hohe Anwaltsrechnungen prüften, legte der Jurist („Die wollen meinen guten Namen beschädigen“) eilig seinen Aufsichtsratsvorsitz nieder, allerdings nur bei Tridelta. Bei Ascota will er an der Spitze bleiben. Hoffmann: „Die Firma wird sowieso liquidiert.“

Soviel ist sicher: Anwälte, die in Aufsichtsratspitzen schlüpfen konnten, gehören zu den Siegern beim Umbau der alten DDR-Kommandowirtschaft. Ein Insider: „Da wird richtig abgezockt.“

Zu einem einträglichen Geschäft wird der Einsatz im Osten wohl auch für Günter Köhler. Der Bremer Anwalt steht als Aufsichtsrat der DMR Dieselmotorenwerk Rostock vor.

Anfang November bekam Köhler von der Bremer Vulkan-Werft sowie von Baron Hans Heinrich Thyssen-Bornemisza den Auftrag, Kaufverhandlungen mit der Treuhand zu führen. Vulkan und der Baron wollen neben zwei Großwertfen auch Köhlers DMR erwerben. Da sind die Kenntnisse des Anwalts über die Situation bei der DMR durchaus nützlich.

Einen Interessenkonflikt zwischen seinen Aufgaben als DMR-Kontrollleur und als Unterhändler will Köhler nicht erkennen. Vergebens hatten Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat der Rostocker Schiffbauholding DMS ver-

sucht, den Rechtsanwalt zur Aufgabe seines Mandats bei dem Dieselmotorenwerk zu bewegen. Köhler behält sein Doppelmandat – mit stiller Billigung der Treuhand.

Mehr als eine kosmetische Retusche wäre Köhlers Abberufung jetzt ohnehin nicht mehr. Die Verhandlungen zwischen dem Vulkan-Anwalt und der Treuhand stehen bereits vor dem Abschluß. Am Ergebnis würde auch ein schneller Rücktritt, wie etwa im Fall Eichbauer, kaum etwas ändern.

Der Treuhand fehlt, ganz offenbar, die Kontrolle über viele ihrer Kontrolleure. Gegen schlaue Juristen sind die Berliner Verwalter der ostdeutschen Wirtschaft häufig ebenso hilflos wie gegen die Tricks abgebuffter Unternehmensberater.



**DWA-Kontrollleur Wolff**  
Einiges schiefgelaufen



**DWA-Produktion (in Berlin)\*:** Die Zahl tüchtiger Helfer ist begrenzt

Von Berlin aus kann eben nur schwer hinter die Kulissen der Betriebe in Greifswald, Suhl oder Chemnitz gesehen werden. Ein „Mindestmaß an gegenseitigem Vertrauen“, sagt Treuhand-Direktor Wagner, müsse einfach vorausgesetzt werden. Wagner: „Wir sind doch kein Detektivbüro.“

Treuhand-Präsidentin Birgit Breuel versucht, mit Appellen an Anstand und Ehrlichkeit Ordnung in die Reihen ihrer Kontrolleure zu bringen. „Es muß offenbar immer wieder deutlich gemacht werden“, sagt sie, „daß die Vorsitzenden der Aufsichtsgremien vor allem den Interessen der Treuhand verpflichtet sind – und den eigenen Zielen.“

\* In der Modellbau-Abteilung.