

uneingeschränkte Führungsposition inne.“

Kleine, flexible Außenseiter hatten sie vom Thron gestoßen: IBM wurde von den PC-Herstellern angegriffen, von dem Software-Hersteller Microsoft sowie dem Chip-Produzenten Intel in die Zange genommen. Die Konkurrenten hatten die Veränderung des Marktes früher erkannt.

Die wirklichen Auseinandersetzungen finden denn auch nicht zwischen den westlichen Industrieunternehmen und ihrer Konkurrenz aus Fernost statt, meinen die Schreiber, sondern zwischen Nachzüglern und Herausforderern, zwischen Eingesessenen und Innovatoren.

Der Herausforderer CNN machte den etablierten US-Networks zu schaffen, British Airways entwickelte sich zu einer der profitabelsten Fluglinien, das Elektronik-Unternehmen Hewlett-Packard schaffte es immer wieder, rechtzeitig auf neue Entwicklungen zu reagieren – was haben diese Unternehmen, was andere nicht haben?

Die Fragen sind drängender denn je. Die Welt steht am Rande einer industriellen Revolution, deren Schlagworte heißen: Informationsgesellschaft und Digitalisierung, neue Materialien und Gentechnik.

Wer da nicht dabei ist, verspielt die Zukunft. „Der Wohlstand eines Landes hängt von der Rolle ab, die seine Unternehmen bei der Schaffung der Märkte von morgen spielen“, schreiben die Autoren. „Gelingt es Unternehmen und Nationen nicht, die Zukunftschancen rechtzeitig zu erkennen und zu nutzen, verarmen sie.“

Wenn das stimmt, und alles spricht dafür, dann ist es um Deutschland und seine Unternehmen schlecht bestellt. Denn auf den Zukunftsmärkten sind sie eher schwach vertreten.

Soweit die Analyse. Was aber tun? Die Unternehmen, meinen Hamel und Prahalad, müssen Phantasie entwickeln und ihre Lernfähigkeit erhöhen, Querdenker fördern, statt sie zu behindern. Und sie brauchen einen Traum: eine Vorstellung von der Zukunft.

Wachstum allein, das zeigt das Beispiel IBM, taugt als Ziel wenig. Die Nummer eins überholen zu wollen kann Kräfte wecken, aber die Vorstellung von Hamel und Prahalad ist anspruchsvoller: Eine strategische Intention sei notwendig, und die müsse auf kreativem Wissen aufbauen, auf zielstrebig erarbeiteten Kompetenzen sowie potentiellen Kundenbedürfnissen.

Das klingt abstrakt, aber so haben Newcomer, von CNN bis Microsoft, ganze Märkte aufgemischt. Wer dagegen, wie die meisten deutschen Unternehmen, die alten Wege weitergeht, verpaßt die Zukunft – und ist zur nächsten Schrumpfkur verdammt. □

Treuhand

Puff statt Spielhalle

Ein Mittelständler fühlt sich von der Treuhandanstalt ausgebeutet. Er will eine Interessengemeinschaft gründen und klagen.

Die Baracke der Dentaltechnik Potsdam GmbH (DTP) verströmt den Charme der untergegangenen Zeit. Der Betriebshof ist mit Schlaglöchern übersät, drinnen bedeckt Linoleum bewährter VEB-Qualität den Boden.

Unternehmer Karl-Heinz Rolle, 55, sitzt im kargen Besprechungszimmer und zieht eine bittere Bilanz: „Wie konnte ich nur so blöd sein?“

Der Mittelständler aus Neumünster hatte die Firma 1992 von der Treuhand übernommen. Zu DDR-Zeiten gehörte die DTP zum VEB Medizinische Geräte Berlin und stellte Dentalgeräte und -instrumente her. Rolle wollte den Betrieb

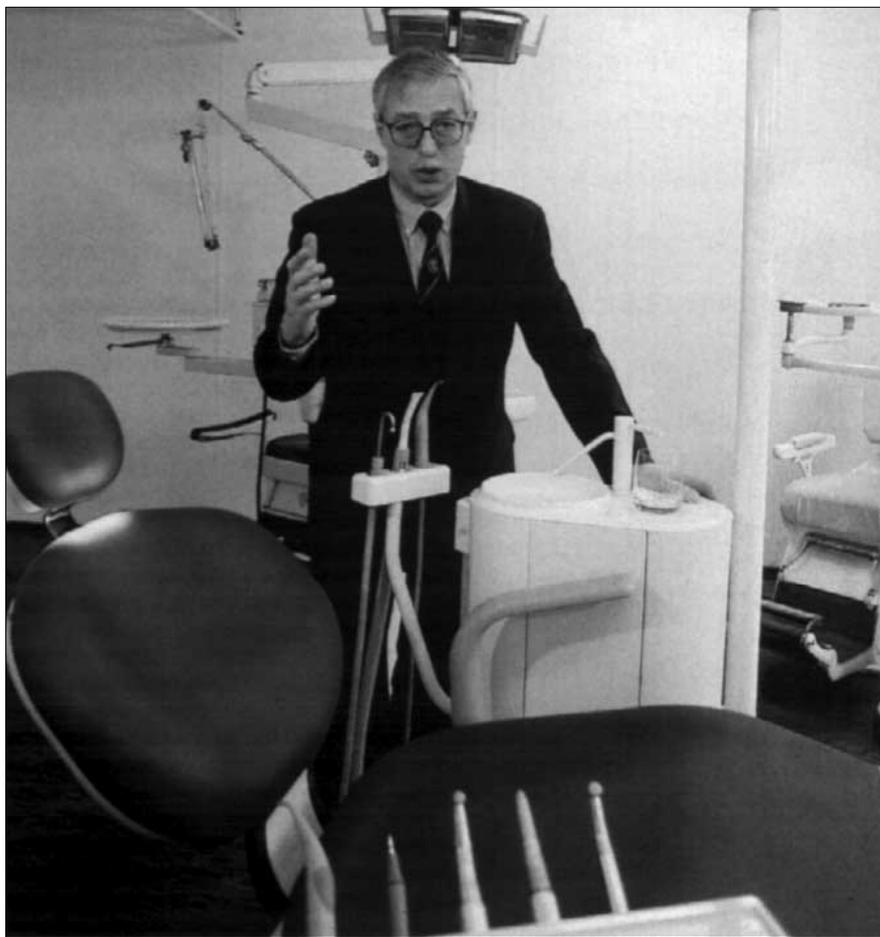
fit machen für die Marktwirtschaft, jetzt aber steht er still.

Statt eines zukunftsträchtigen Unternehmens, „habe ich eine wertlose Gesellschaft mit beschränkter Haftung gekauft“, sagt Rolle. Nach und nach stellte er fest, daß „wir vor Vertragsabschluß nur teilweise, falsch oder gar nicht über die tatsächliche Lage informiert wurden“. Rolle: „Die Treuhand hat uns über den Tisch gezogen.“

Der Unternehmer bereitet jetzt eine Klage gegen die Treuhand-Nachfolgerin, die Bundesanstalt für Vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (BVS), wegen „Verletzung vorvertraglicher Pflichten“ vor. Außerdem will er „eine Interessengemeinschaft treuhandgeschädigter Unternehmen“ gründen. Für den Münchner Rechtsanwalt Kurt Kiethe, der Rolle vertritt, ist der Fall exemplarisch: „Da ist alles schiefgelaufen, was bei einer Privatisierung schiefgehen kann.“

Die BVS ist mittlerweile in mehr als 600 solcher Prozesse verwickelt, dieses Jahr werden noch etliche hinzukommen. Viele der privatisierten Betriebe kämpfen ums Überleben. Immer mehr Investoren machen die Vereinbarungen mit der Treuhand mitverantwortlich für ihre wirtschaftliche Misere.

Viereinhalb Jahre lang hat die Treuhand die Konkursmasse des Arbeiter-



Unternehmer Rolle: „Ein Scheitern hätte mein Lebenswerk ruiniert“

K. MEHNER

und-Bauern-Staates verkauft, ehe sie selbst zum Jahresende aufhörte zu existieren. Es wurde aufs Tempo gedrückt, allein die Zahl der Verkäufe zählte.

Das Eilverfahren fordert nun offenbar seinen Tribut. Kiethe glaubt, daß die Verträge „vielfach einer rechtlichen Prüfung nicht standhalten“. Der Jurist, der eine Reihe treuhandgeschädigter Unternehmen vertritt, kennt Fälle, bei denen den Investoren „Haftung bis zum Ruin aufgebürdet wurde“.

BVS-Justitiar Hansjörg Schaal sieht das anders: „Da haben Kaufleute, in der Regel von Wirtschaftsprüfern und Anwälten beraten, Vereinbarungen getroffen.“ Er droht mit einer Widerklage wegen Vertragsverletzung gegen Rolle.

Der schleswig-holsteinische Unternehmer ist ein erfolgreicher Mittelständler. Vor 25 Jahren gründete er seine Firma Transcoject, die medizinische Einmalartikel wie Spritzen herstellt.

Auf die DTP in Potsdam stieß er 1991. Im Laufe der Verhandlungen verwies die Treuhand ihn an die DTP-Geschäftsführung: „Dort sollte ich mich umfassend über das Unternehmen informieren.“ Das war ein gängiges Verfahren, denn

Immer neue unerfreuliche Fakten tauchten auf

die Treuhand wußte oft selbst nicht viel von den Firmen, die sie verkaufte.

Was der ehemalige DTP-Geschäftsführer Ewald Jeronimus, der im Sommer 1993 starb, Rolle und seinem Wirtschaftsprüfer präsentierte, war nur die halbe Wahrheit. Nach dem Kauf entpuppten sich die Aktenschränke der Geschäftsführung als Hort des Grauens.

„Zwei marktreife, moderne Zahnarztstühle sollten schon entwickelt sein“, sagt Rolle. Doch die Versprechungen von Jeronimus erwiesen sich als wertlos.

Statt der angeblich vorhandenen Lizenzen zur Produktion konkurrenzfähiger Dentalinstrumente fand Rolle ein Schreiben der westdeutschen Firma Kaltenbach & Voigt aus Biberach, die bereits ein Jahr vor Vertragsabschluß mitteilte, daß ein Lizenzabkommen mit „der Dentaltechnik Potsdam GmbH nicht möglich ist“. „Die Herstellung moderner zahntechnischer Instrumente“, so Rolle, „war damit faktisch unmöglich. Denn ohne Patente läuft in dem Bereich nichts.“

Immer neue unerfreuliche Fakten tauchten auf. Mal waren Maschinen nur geleast, mal Grundstücksteile langfristig verpachtet. Einer der Verträge bescherte ihm statt einer Spielhalle einen Puff auf dem Hof.

Vier Wochen vor Vertragsschluß wurde das DTP-Grundstück in das Kataster für altlastenverdächtige Flächen der Stadt Potsdam aufgenommen. „Weder die Treuhand noch die Geschäftsführung informierte uns“, behauptet Rolle.

Jeder Quadratmeter des Geländes ist inzwischen mit Restitutionsansprüchen belegt. „Zwei Ansprüche waren uns bekannt“, gibt Rolle zu. Dennoch fühlt er sich hinters Licht geführt.

„Während der Verhandlungen wurde der Eindruck erweckt, der Anspruch sei mit 200 000 Mark aus der Welt zu schaffen“, sagt Rolle. Doch dann fand Anwalt Kiethe in den Akten des Landesamtes für offene Vermögensfragen Brandenburg einen Brief der Treuhand von 1990, der zeigt, daß die Behörde längst jede Hoffnung auf eine gütliche Einigung aufgegeben hatte.

Die BVS versteht die Aufregung des Unternehmers angeblich nicht. „Am 14. Januar vergangenen Jahres hat Herr Rolle eine Zusatzvereinbarung ohne große Änderungen unterschrieben, obwohl alle Fakten bekannt und zehn Mal erörtert waren“, wundert sich Christian Thieme, Mitarbeiter des BVS-Vertragsmanagements und zuständig für die DTP.

Rolle sieht in der Zusatzvereinbarung jedoch nur einen weiteren Beweis dafür, daß er von der Treuhand über den Tisch gezogen wurde. Weil er zu dem Zeitpunkt bereits ein hohes Haftungsrisiko für den Ostbetrieb eingegangen war, fühlte er sich erpreßbar.

Die Vereinbarung ergänzte den Kaufvertrag. Rolle hatte das Unternehmen 1992 für eine Million Mark gekauft, die Treuhand wollte Geld zuschießen. Den genauen Betrag sollte eine Übergabebilanz zum 30. April 1992 festlegen.

Als die Bilanz schließlich im September 1993 vorlag, ergab sich für die Treuhand ein Nachschußbetrag von 20,5 Millionen Mark. Das war der Behörde zu viel, sie zahlte nur 17,5 Millionen Mark. „Die Treuhand konnte faktisch die Vertragsbedingungen diktieren“, sagt Rolles Anwalt Kiethe.

Der Unternehmer hatte nämlich immer wieder Geld für das Ostunternehmen gezahlt und Bürgschaften geleistet. Als die Bilanz endlich vorlag, war er ein persönliches Haftungsrisiko von 14,5 Millionen Mark bei der DTP eingegangen. Rolle: „Ein Scheitern hätte mein Lebenswerk ruiniert.“

Um sein Geld zu retten, muß Rolle den Potsdamer Betrieb über die Runden bringen. Seine Forderung, den Deal neu zu verhandeln, wies die Treuhand-Nachfolgerin BVS brüsk zurück. Eine Anwaltskanzlei teilte in deren Auftrag mit: „Wir stellen Ihnen anheim, entsprechende Klage zu erheben.“

Die dräuenden Prozeßkosten machen Rolle große Sorgen: „Hoffentlich klagen die uns nicht zu Tode.“ □