

# „Die wollen gar keine Hilfe“

Die Berliner Treuhandanstalt, mit der Privatisierung der Ost-Wirtschaft beauftragt, kommt nicht voran. Investoren klagen über schleppende Abwicklung, Treuhand-

Mitarbeiter fühlen sich überlastet. Ihr Chef Detlev Rohwedder gerät in Bedrängnis. Es fehlen fähige Manager für den Einsatz in den Neu-Ländern des Bundes.



**Außenstellenleiter der Treuhand\*:** Es reicht nicht, mal schnell per Annonce zu suchen

**M**it seinem Berufsleben hatte Karl-Heinz Rüsberg, 58, bereits abgeschlossen. Vor einem Jahr zog sich der Manager aus der Chefetage der Bochumer Getriebewerke Janel-Kestermann zurück. Er müsse, begründete er den vorzeitigen Abgang ins Private, seine kranke Mutter pflegen – „zum Dank für all das, was sie einst für mich tat“.

Rüsberg konnte sich den Vorruhestand leisten. Als Berater von Konzernen wie Krupp, als Geschäftsführer mittel-

ständischer Unternehmen und Autor von Fachbüchern wie „Praxis des Projekt- und Multiprojektmanagement“ (drei Auflagen) hatte er es nach eigenem Bekunden zu stattlichem Wohlstand gebracht.

Doch das Geld auf der Bank und die Mama daheim machten auch nicht recht glücklich. Rüsberg langweilte sich. Nach dem Tod der Mutter im Sommer sah er sich nach einer neuen Aufgabe um.

Die hat der gelernte Maschinenbauer nun gefunden. Seit Anfang vergangener Woche sitzt Rüsberg als Direktor einer Treuhand-Niederlassung im mecklenburgischen Schwerin – zuständig für die Sanierung, Privatisierung oder Liquidierung von mehr als 300 ehemals volkseigenen Betrieben.

In den Osten hatte es Rüsberg schon Wochen vorher gezogen. Im September entwarf er für seine Geburtsstadt Witt-

stock in der Mark Brandenburg eine „Vision zur Wittstocker-Seen-Heide als Erholungs-, Ferien- und Naturpark“ und organisierte ein dreitägiges Erntedankfest mit großem Festumzug sowie Verkaufsständen. Programmtext: „Wir üben freie soziale Marktwirtschaft.“

Rüsberg ist überzeugt von seiner Mission im Osten des neuen Deutschland. „Die Überleitung der alten DDR-Kommandowirtschaft in den Markt“, sagt der reaktivierte Manager mit Pathos, „ist eine nationale Pflicht, der ich mich aus Überzeugung stelle.“

Viele sind es offenbar nicht, die sich dem Vaterland derart verpflichtet fühlen und für die Aufgabe auch geeignet sind. Rüsberg ist einer von nur 40 westdeutschen Managern, die jetzt bei der Treuhand einspringen.

Bereits im Juli suchte der Münchner Personalberater Dieter Rickert im Auf-

\* Nach ihrer Vorstellung am 4. Oktober 1990. Stehend: Hermann R. Beck (Potsdam), Richard Brädle (Suhl), Helmuth Ofterdinger (Neubrandenburg), Gerhard C. Jessen (Gera), Dirk Wefelscheid (Chemnitz), Helmut Wotte (Dresden), Karl-Heinz Rüsberg (Schwerin). Wolfgang Lindstaedt (Erfurt); sitzend: Günter Lühmann (Cottbus), Peter Langner (Leipzig), Karl Utz (Rostock), Hans H. Lürken (Frankfurt/Oder), Helmut Freudenmann (Magdeburg), Helmuth Coqui (Berlin), Michael Dickerhof (Halle).

trag der Treuhand per Zeitungsannoncen „Profis für die DDR“, die der „DDR-Wirtschaft zu Wettbewerbsfähigkeit nach westlichen Maßstäben verhelfen“. Doch die Anzeigenaktion erwies sich als Fehlschlag.

Zwar hatten sich 4000 Kandidaten zur Sanierung der Ost-Wirtschaft gemeldet. Aber nur einer von hundert war für den schwierigen Einsatz auch tatsächlich willig oder geeignet. „Die meisten waren einfach nichts oder sind wieder abgesprungen“, klagt ein Berater.

Der jetzt öffentlich-rechtlichen Treuhandanstalt fehlen für ihren Auftrag – die Sanierung von 8000 staatseigenen Betrieben in den Neu-Ländern des Bundes – qualifizierte Experten aus allen Bereichen der Wirtschaft. Ganze 170 meist ostdeutsche Kräfte mühen sich in der Zentrale am Berliner Alexanderplatz um die, wie es im Treuhand-Gesetz vom 17. Juni heißt, „Privatisierung und Verwertung volkseigenen Vermögens nach den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft“.

Das Prinzip versinkt im Chaos. Zu lange, das wird jetzt schmerzhaft klar, wurden die Schwierigkeiten bei der Personalsuche unterschätzt. Es reicht ganz offensichtlich nicht, Manager und Experten mal schnell per Annonce zu rekrutieren. Dafür sind größere Anstrengungen nötig.

„Allein für die Treuhand-Zentrale in Berlin bräuchten wir dringend an die 2000 Fachleute, sagt ein ostdeutscher Treuhand-Experte. Tausende von Managern mit Markt-Erfahrung fehlen zudem in den seit dem Tag der Einheit unter bundesdeutscher Oberhoheit stehenden Ost-Firmen.

Noch immer produzieren viele Betriebe nahezu unbemerkt vor sich hin, obwohl sie längst jede Kundschaft verloren und noch immer kein neues Konzept gefunden haben. Es sind Betriebe ohne Zukunft – am Leben gehalten nur von den üppigen Milliarden-Krediten aus Bonn, die über die Treuhand noch immer unkontrolliert und flächendeckend in die Unternehmen fließen.

Die Misere wird zunehmend Vorstandschef Detlev Rohwedder, 57, angeleitet. Rohwedder kennt die Treuhand wie kein anderer Spitzenmanager aus dem Westen. Entsprechend hoch waren die Erwartungen an den für den Sanierungs-Job im Osten freigestellten Hoesch-Vorstandsvorsitzenden.

Seit Anfang Juli stand der erfolgreiche Stahlmanager der Berliner Anstalt als Chef des Verwaltungsrats vor. Ende August löste er den nach nur fünf Wochen gescheiterten Vorstandsvorsitzenden Reiner Maria Gohlke ab. Zwischen dem ehemaligen Bahnchef Gohlke und dem erfolgreichen Stahlmanager Rohwedder war es zu offenen Auseinandersetzungen über die Sanierungsstrategie gekommen.



Treuhand-Manager Rohwedder, Odewald: „Entweder schnell oder gut“

Mit dem neuen Verwaltungsratsvorsitzenden Jens Odewald, 50, dem vorübergehend freigestellten Chef des erfolgreichen Handelskonzerns Kaufhof, versteht sich Rohwedder offenbar besser. Zudem erweiterte er den Vorstand auf sechs Mitglieder und vergab neue Kompetenzen. Auch der Verwaltungsrat soll mit Prominenz aus Politik und Wirtschaft kräftig aufgestockt werden.

Rohwedder versucht, anders als sein glückloser Vorgänger Gohlke, nicht alles im Alleingang zu machen. So ist der im September von Daimler-Benz zur Treuhand gewechselte Karl Schirmer für die Sparte Privatisierung zuständig. Die frühere niedersächsische Finanzministerin Birgit Breuel kümmert sich seit Anfang Oktober um die 15 in „Niederlassungen“ umbenannten Außenstellen, der bayerische Wirtschaftsministeriale Klaus-Peter Wild soll sich konkursreifer Betriebe annehmen.

Erst einmal, so der Plan, soll ein schlagkräftiges Spitzenmanagement aufgebaut werden, das die Verwertung des alten Volkseigentums sorgfältig organisiert. „Entweder machen wir es schnell oder wir machen es gut“, wehrte Rohwedder schon kurz nach seinem Amtsantritt auf Eile drängende Kritiker ab. „Ich bin für gut.“

Doch derzeit läuft es weder schnell noch gut. Die Kritik an Rohwedders Strategie und Führungsstil wächst.

Während Gohlke alles allein machen wollte, hält Rohwedder sich aus dem Tagesgeschäft weitgehend heraus. Er zieht Entscheidungen nicht an sich, er delegiert.

Das mag richtig sein, löst aber nicht die Probleme. Entscheidungen stauen

sich nun nicht mehr beim Vorsitzenden, sondern bei seinen Kollegen – den Vorständen fehlt es ihrerseits an kompetenten Zuarbeitern.

Birgit Breuel ist schon froh, wenigstens 15 halbwegs erfahrene Westmanager für die Spitzenposten in den Treuhand-Filialen von Schwerin bis Suhl gefunden zu haben. Mit großem Medienaufwand wurden die neuen Direktoren Anfang Oktober, am Tag nach den deutschen Einheitsfeiern vorgestellt. Bei der Treuhand, das sollte demonstriert werden, ginge es nun endlich voran.

Die Herren allerdings waren in der Provinz schon vor Wochen erwartet worden. Immer wieder fragten die um ihren Job bangenden Außenstellenleiter in der Berliner Zentrale nach, was denn nun werden solle.

Berlin schwieg. Es gab immer neue Besetzungsprobleme. Für den Außenposten Erfurt etwa fehlte es bis zuletzt an freiwilligen Kandidaten. Erst auf Drängen Rohwedders stellte die Industrie- und Handelskammer (IHK) in Frankfurt ihren Geschäftsführer Wolfgang Lindstaedt für den Direktoren-Posten im Thüringischen ab. Dort sind mehr als 600 kleine und mittlere Staatsbetriebe zu privatisieren.

Viel wird Lindstaedt in Erfurt kaum bewegen. Er hat sich zusichern lassen, nach sechs Monaten wieder ins komfortable Hessenland zurückkehren zu können. Bis dahin soll ein Nachfolger gefunden sein.

Qualifizierte Manager sind Mangelware, auch im Westen. Fachkräfte, die sich aufs Sanieren und Verkaufen von Firmen verstehen, haben überall beste Chancen. Warum also sollten sie sich ausgerechnet

auf ein Abenteuer bei der Treuhand einzulassen?

In einer Studie der für die Treuhand tätigen Beratungsfirma Roland Berger & Partner heißt es: „Die notwendige Zahl von Spezialisten wird kaum zu beschaffen sein. Keine der deutschen Großbanken dürfte heute über mehr als 25 Spezialisten für Privatisierungsfragen verfügen.“ Und diese hochbezahlten Kräfte sind den Geldhäusern als Notopfer für die Treuhand zu schade.

Die Probleme werden zudem verschärft, weil es noch immer an klaren Strategien fehlt. Jetzt wird jedes Übernahmegebot aus dem Westen erneut zeitraubend geprüft, die Prozeduren dauern Monate.

Die völlig konzeptionslose Arbeit der Treuhand in den vergangenen Monaten verschärft die Lage zusätzlich. Noch immer sitzen in der Treuhand ebenso wie in den Betrieben draußen im Land alte SED-Kader in einflussreichen Positionen.

Ohne die einstige Elite der Einheitssozialisten läuft kaum etwas im Tagesgeschäft. „Die alte Funktionärskaste nutzt ihren strategischen Informationsvorsprung als Waffe“, sagt der Berliner DDR-Forscher Fred Klinger. Einer verschworenen Kampfgemeinschaft gleich werde das in 41 DDR-Jahren entstandene Geflecht von Seilschaften in die neue Zeit hinübergerettet.

In der Berliner Zentrale etwa sind alte SED-Regierungsmitglieder wie Klaus-Günther Sorg und Paul Liehmann untergetaucht. Auch Wolfgang Rauchfuß, einst Minister für Materialwirtschaft und ZK-Sekretär der SED, fand dort Unterschlupf.

In der Berliner Treuhand-Niederlassung in der Schneeglockchenstraße sitzt der ehemalige Ost-Berliner Oberbürgermeister Christian Hartenhauer samt Mitarbeiterstab aus alten Zeiten.

Solche Verbindungen helfen. Manfred Flegel beispielsweise, früher einer der Stellvertreter des DDR-Ministerpräsidenten, zeichnete für den umstrittenen Vertrag zwischen Interhotel und dem Frankfurter Hotelkonzern Steigenberger verantwortlich.

Flegel steht in Verdacht, mit Interhotel-Chef Hellmuth Fröhlich gekungelt zu haben – zum Schaden der Treuhand. Flegel wurde inzwischen gefeuert. Sein Kompagnon Fröhlich hat sich erfolgreich gegen seine Beurlaubung gewehrt – mit dem Hinweis, der Interhotel AG fehle ein Aufsichtsrat, der befugt sei, ihn zu entlassen.

Westdeutsche Investoren versuchen ihrerseits mangelnde Sachkunde von Treuhand-Mitarbeitern geldsparend zu nutzen. „Die Vorstände mancher westdeutscher Unternehmen gebärden sich wie blanke Imperialisten“, empört sich ein Treuhand-Berater.

Einen besonders kostensparenden Vorschlag hat Peter Jungen, Chef des Kölner Baukonzerns Strabag, den Verwaltern in Berlin unterbreitet. Die Strabag will ehemalige Straßenbau-Betriebe im Osten übernehmen ohne auch nur eine einzige Mark zu zahlen.

Der Trick: Unter Strabag-Leitung soll eine gemeinsame Managementgesellschaft zur Sanierung der Unternehmen gegründet werden. Gleichzeitig will die Strabag sämtliche Aufträge, immerhin 500 Millionen Mark pro Jahr, abwickeln und überwachen. Erst in zwei Jahren, so das Angebot, möchte Jungen entscheiden, ob sich die Übernahme des Partners im Osten auch wirklich lohnt.

Ähnliche Pläne und Vorverträge zwischen westlichen und östlichen Partnern gibt es Hunderte. Rohwedder will sie verhindern. Er hat angeordnet, in jedem Einzelfall erneut zu prüfen – eine immense Belastung für das ohnehin überforderte Personal in den tristen Großraumbüros am Alex.

Rohwedder mißtraut den Investoren, und er mißtraut den eigenen Unternehmensführungen. Mitte September hat er in einem Schreiben die Kompetenzen des Managements in den Betrieben deutlich eingeschränkt. Alle wesentlichen Entscheidungen müssen jetzt mit Berlin abgestimmt werden. Dorthin aber ist häufig telefonisch kaum durchzukommen. Briefe können, mangels Personals, oft nicht schnell genug beantwortet werden.

Aus Angst, die Treuhand könnte von Käufern übervorteilt werden, hat Rohwedder zudem die Anweisung herausgegeben, zusätzlich Konkurrenzangebote einzuholen. Das mag im Einzelfall richtig sein, doch es kostet zusätzlich Zeit – und die hat Rohwedder nicht.

Die Kritik am Arbeitsstil der Treuhand wird lauter. Verärgert reagieren vor allem Unternehmen, die sich im Osten bereits am Ziel wähten.

Seit Monaten schon verhandelt etwa der Hamburger Bauer-Verlag in Berlin um sechs Tageszeitungen übernehmen zu können. Rund 60 Millionen Mark hat der Pressekonzern bereits in seine ostdeutschen Partnerverlage investiert.

Doch zum Vertragsabschluß kam es bislang nicht. Immer wieder werden die Hamburger vertröstet.

Diese Woche wollen 60 Gastwirte aus Frankfurt/Oder Klage gegen die Treuhand einreichen. Die Wirte betreiben bereits seit Monaten auf eigene Rechnung die ehemals volkseigenen Häuser – mit Billigung der örtlichen Treuhand. Viele haben längst stattliche Summen in die Renovierung ihrer Räumlichkeiten gesteckt.

Jetzt kam Post aus Berlin: Verpachtung oder Kauf der Gasthäuser sollen neu ausgeschrieben werden. „Es ist doch ein Unding“, wettet ein Betroffe-

**Englisch Auftanken**

Englisch besser verstehen, mitreden können. Dabei hilft Ihnen **Super Plus easy.**

Unterhaltsame Originalaufnahmen jederzeit und überall anhören. 3 Cassetten mit Begleitheft. DM 48,- (unverb. Preisempf.)

**Kleu**

Jetzt in Ihrer Buchhandlung

ner, „daß man sich in der Hauptstadt um ein paar Kneipen in der Provinz kümmert – haben die nichts Wichtigeres zu tun?“

Auch in den eigenen Reihen wächst der Unmut gegen Rohwedder. „Wir wissen doch“, klagt ein Sachbearbeiter, „daß der uns für unfähige Ärsche hält – das steigert nicht gerade die Arbeitsmoral.“

Die wachsende Unlust bekommen auch Investoren zu spüren. „Ich habe den Eindruck“, klagt etwa Gunnar Paul von der Unternehmensberatung BSG in St. Gallen nach einem Besuch am Alexanderplatz, „die wollen gar keine Hilfe von außen.“

Pauls Firma wollte Schweizer Investoren vermitteln. „Aber der Herr, mit dem ich sprach“, berichtet Paul von dem Treffen Anfang Oktober, „stellte die Lage so dar, als ob die Hauptaufgabe der Treuhand bereits erledigt wäre.“ Jetzt seien die Betriebe am Zug, von dort erwarte man Konzepte und Strategien.

Eine Liste von Betrieben, die an ausländischen Kapitalbeteiligungen interessiert seien, bekam Paul allerdings auch nicht. „Das ist doch absurd“, ereifert sich der Berater, „ich kenne kaufwillige Unternehmen in der Schweiz, und die Treuhand kann mir keine möglichen Partner nennen.“ Das sei wohl nicht allein Unwissen, so der enttäuschte Unterhändler, dahinter stecke auch „eine gehörige Portion Unwillen“.

Wie brisant die Lage ist, wurde spätestens vergangene Woche während eines Spitzengesprächs in Bonn deutlich. Inständig bat Rohwedder Kanzler Helmut Kohl um eine Appell an die Wirtschaft. Große Unternehmen, so die Forderung, sollten „für einen Zeitraum von sechs bis acht Monaten“ erfahrene Manager an die Treuhand ausleihen. In den vergangenen Wochen haben solche Bitten kaum geholfen.

Da klappt die Postenbesetzung auf privater Schiene besser. Mit Staunen beobachten Treuhand-Kenner die Aktivitäten des stellvertretenden Verwaltungsratsvorsitzen der Treuhand, Otto Gellert. Der Hamburger gilt als einer der einflußreichsten deutschen Unternehmensberater.

Gellert versorgt gute Bekannte aus Hamburg mit ebenso leichten wie einflußreichen Jobs bei der Treuhand. So

durfte Horst Pastuszek, Geschäftsführer des Kaffeekonzerns Tchibo, im Verwaltungsrat Platz nehmen.

Eckart van Hooven, Vorstandsmitglied der Deutschen Bank, wurde von Gellert als Aufsichtsratsvorsitzender der Deutschen Maschinen- und Schiffbau AG nach Rostock vermittelt. Dort allerdings fiel van Hooven vor allem als CDU-Wahlkämpfer auf. Auch den Hamburger Springer-Chef Peter Tamm und Ex-Bürgermeister Klaus von Dohnanyi versorgte Gellert mit Aufsichtsposten im Osten.

Für Investoren ist es ebenfalls von Vorteil, gute Beziehungen zu dem einflußreichen Treuhand-Aufseher zu pflegen. Der Hamburger Zigarettenkonzern Reemtsma konnte Mitte September mit der Tabakfirma Nortak im thüringi-

nem Schreibtisch stapeln sich Anträge westlicher Firmen, die im Mecklenburgischen ins Geschäft kommen wollen. Und es häufen sich die Beschwerden über die schleppende Arbeitsweise.

In Schwerin wurde kaum ein Betrieb ordnungsgemäß an Käufer aus dem Westen übergeben. Nichts hat sich bewegt in den vergangenen Wochen und Monaten.

Daran wird sich auch so schnell nichts ändern. Rüsberg will sich erst einarbeiten, prüft Akte für Akte. Nur nicht schon am Anfang Fehler machen.

Hochwillkommen ist der Mann aus Bochum an seinem neuen Arbeitsplatz ohnehin nicht. Schon in den ersten Tagen formierte sich stiller Widerstand. Die meisten der 23 Schweriner Treuhand-Mitarbeiter, vom Abteilungsleiter



„Also, worauf warten wir?“

tz. München

schen Nordhausen schneller als alle anderen ein bedeutendes Unternehmen in der damaligen DDR übernehmen.

Grund für den reibungslosen Ablauf: Gellert ist, einerseits, als Treuhand-Bauftraggeber für die Tabakfabriken zuständig und, andererseits, Reemtsmas Steuerberater.

Gellert bleibt der Treuhand, da sind sich Kenner einig, noch länger erhalten. Wann Rohwedder geht, ist offen. Der erfolgreiche Chef des Dortmunder Stahlkonzerns Hoesch hat von seinem Unternehmen nur bis zum Jahresende Urlaub für den Auftrag in Berlin. Noch hat sich Rohwedder öffentlich nicht festgelegt, ob er verlängert.

Für Karl-Heinz Rüsberg, den neuen Mann in Schwerin, hat die Arbeit noch nicht einmal richtig begonnen. Auf sei-

bis zur Schreibkraft, trauen Rüsberg nicht. „Der hält uns doch alle für Nul-len und Luschen“, sagt ein Abteilungsleiter.

Mag sein. Statt mit Antragstellern schnell Verträge zu schließen, hebt Rüsberg bereits gültige Vereinbarun-gen wieder auf. Die undurchsichtige Vergabe von 27 HO-Kaufhallen im ehemaligen Bezirk Schwerin an den Supermarkt-Konzern Tengelmann will er erst mal genauer prüfen und die An-mietung eines Ladens im Stadtzentrum durch die Württembergische Metallwa-renfabrik auch.

„Ich möchte“, sagt Rüsberg, „daß auch in 20 Jahren noch gesagt wird, wir hätten hier gute Arbeit geleistet.“

Der neue Direktor ist eben ein Mann mit Vision.