

„Dann ist der Ofen aus“

Die Manager der Treuhandanstalt sind über ihre künftige Strategie heillos zerstritten. Sollen sie, das ist der Kern des Streits, die Betriebe der ehemaligen DDR rasch verkaufen

– oder sollen sie die Ostfirmen zu sanieren versuchen? Treuhand-Chef Rohwedder setzt auf den zweiten Weg, der Plan wird die Steuerzahler viele Milliarden kosten.

Seit Wochen rangen die Vorstandsmitglieder der Berliner Treuhandanstalt um Worte. Jeden Dienstag, in ihren regelmäßigen Sitzungen, produzierten die Verwalter des ehemaligen Volksvermögens der DDR ein Papier nach dem anderen – und immer ging es um einen einzigen Absatz.

Die sechs hochbezahlten Herren und eine Dame versuchten in Worte zu fassen, was denn eigentlich ihre Aufgabe sei: Sollen sie nun den wirtschaftlichen Nachlaß der DDR, rund 8000 Betriebe, schnellstens verkaufen, oder sollen sie die Wirtschaft der Beitrittsländer erst mal wieder in Ordnung bringen? Privatisieren oder Sanieren, das war hier die Frage.

Am Dienstag vergangener Woche lag die Frucht langer Debatten vor: Auf einem handgeschriebenen Zettel mit vielen Strichen, Krakeln und Einfügungen stand das neue Grundsatzprogramm der Berliner Nachlaßverwalter. Am Freitag dann trafen die „Leitlinien der Geschäftspolitik“ bei den 15 Außenstellen der

Treuhand ein. Ihr Motto: Privatisieren im Prinzip ja, aber in der Praxis soll vor allem saniert werden.

Der Streit um die zukünftige Arbeit und das neue Selbstverständnis der umstrittenen Behörde war offen ausgebrochen, weil mittlerweile allen Managern am Alexanderplatz klar wurde: Das alte Konzept der Treuhandanstalt ist gescheitert.

Bereits Anfang Oktober hatte der für Privatisierungen zuständige Vorstand Karl Schirner, vorher erfolgreicher Manager bei Daimler-Benz, dem Verwal-

tungsrat gebeichtet, daß sich der Verkauf von Unternehmen „mittlerweile sehr schwierig gestaltet“. Die Zahl der Unternehmen, die noch mit Gewinn abzustoßen seien, so bestätigt ein Insider, sei „dramatisch gering“.

Interessenten, die sich bei der Treuhand um den Kauf eines Unternehmens bewerben, stellen inzwischen immer höhere Forderungen. Die Freistellung von Altlasten reicht den meisten schon nicht mehr aus; viele erwarten von Schirner,

warten. Absehbar aber seien erforderliche Mittel in Höhe von 12 bis 15 Milliarden Mark für Liquidationen, Sozialpläne, Sanierungskonzepte und die Beseitigung akuter ökologischer Gefahren. Liquiditätskredite kämen noch hinzu.

Treuhandchef Detlev Rohwedder war schockiert. Nach Krauses Vortrag verdonnerte er die deprimierten Verwaltungsratsmitglieder zu absoluter Verschwiegenheit. Wenn die Schwäche der Treuhand öffentlich würde, drohte Rohwedder, „dann ist hier der Ofen aus“.

In seiner Geschäftsphilosophie, die der Vorstand am Dienstag vergangener Woche zu Papier brachte, plädiert Rohwedder für kostspielige Sanierungen. Jedes Unternehmen, das glaubt, „auf der Grundlage eines tragfähigen Unternehmens- und Sanierungskonzepts wettbewerbsfähig“ werden zu können, dürfe auf die Hilfe der Treuhand rechnen.

Zwar wird in der neuen „Leitlinie der Geschäftspolitik“ betont, der Verkauf von Betrieben habe weiter Vorrang. Aber das bleibt eine Leerformel, wenn die Käufer ausbleiben oder rabiate For-

derungen stellen, wie es inzwischen die Regel ist.

„Privatisierung ist die vordringliche Aufgabe“, sagt Vorstandsmitglied Birgit Breuel, die unverdrossen immer noch die alte ideologische Linie verteidigt und sich dabei an einen kleinen Eingangssatz der neuen Leitlinien klammert. Die ehemalige niedersächsische Wirtschafts- und Finanzministerin, bekannt für ihren radikalen marktwirtschaftlichen Standpunkt, sieht nur den freien Unternehmer als Retter in der Not: „Die Betriebe müssen so schnell



Treuhand-Manager Rohwedder, Breuel: Nur einmal Härte gezeigt

daß er ihnen einen funktionierenden und sanierten Betrieb übergibt. Treuhand-Chef Rohwedder ist in die Klemme geraten: Entweder macht er mit sehr viel Geld die maroden Unternehmen flott oder er riskiert den Zusammenbruch ganzer Branchen – und ein zügig wachsendes Heer von Arbeitslosen.

Finanzvorstand Wolfram Krause belegte in einer Sitzung des Verwaltungsrates das düstere Bild mit Zahlen. Bis Ende des Jahres seien höchstens 1,5 Milliarden Mark Verkaufserlöse zu er-

wie möglich verkauft werden, denn niemand kann sie besser sanieren als der neue private Eigentümer.“

Vorstandschef Rohwedder hütet sich, der Vorstandskollegin offen zu widersprechen. Erstens braucht er Frau Breuel, um seine christdemokratischen Kritiker ruhigzustellen; und zweitens verpflichtet ihn das Treuhandgesetz nach wie vor auf das Ziel Privatisierung.

Doch Rohwedder handelt längst anders. Der Sanierer des Stahlkonzerns Hoesch möchte als Treuhand-Chef möglichst viele Firmen wieder flottmachen. Bei den mageren Verkaufserlösen bleibt ihm wohl kaum etwas anderes übrig.

Immer wieder beteuern Rohwedder und seine Getreuen, daß sie es nicht als ihre vornehmste Aufgabe ansehen, die ehemals volkseigenen Betriebe zu Billigpreisen zu verschleudern. Sie wollen retten, was zu retten ist.

Überlebensfähig aber sind nach Meinung der Treuhand im Prinzip fast alle ostdeutschen Betriebe – aber nur, wenn Bonn Milliardenbeträge für die Sanierung spendiert. Noch im Sommer galten unter Experten 50 Prozent aller DDR-Betriebe als konkursgefährdet. Inzwischen setzt die Treuhandanstalt die Zahl drastisch niedriger an.

Als die DDR-Betriebe nach der Einführung der D-Mark ihre Liquiditätsanforderungen anmeldeten, fielen 306 durch besonders große Summen auf. Von diesen 306 Unternehmen, die daraufhin besonders genau überprüft wurden, schlugen die Wirtschaftsprüfer der Treuhand nach langer Prüfung ganze 25 der Kategorie „K“ (hochgradig konkursgefährdet) zu. Die große Mehrheit bekam nun das Prädikat „S“ gleich sanierungsfähig.

Der Streit geht um die zukünftige Rolle und Strategie der Treuhand. Soll sie eine große, mächtige Staatsagentur werden, die im östlichen Deutschland – noch jahrzehntelang – Industriepolitik macht? Oder soll die Treuhandanstalt nur schnell den Verkauf der Betriebe organisieren und sich dann auflösen?

Dieser Grundsatzstreit, ahnt Rohwedder, wird sich noch lange hinziehen. Daran teilzunehmen hat er keine Lust. Seine Kärnerarbeit im Vorstand wird er deshalb, wie geplant, zum 31. Dezember beenden und sich mit der Rolle

des Oberaufsehers im Verwaltungsrat begnügen. Auch der Bundeskanzler, der ihn noch am Donnerstag dringend bat, die „noch nicht erledigte Aufgabe“ weiterzuführen, hatte keinen Erfolg.

Noch wird die Kontroverse in der Berliner Vorstandsetage ausgetragen. Doch schon ereifern sich auch die Spitzen der Bonner Politik darüber, wie es mit der Treuhandanstalt weitergehen soll. Wirtschaftsminister Helmut Haussmann schlug sich am Donnerstag auf die Seite von Birgit Breuel. Die schnelle Privatisierung, so Haussmann in Bonn, sei wichtiger als hohe Verkaufserlöse.

Haussmanns Intervention kam nicht zufällig. Rohwedders immer deutlicher zutage tretende Strategie, möglichst viele Firmen unter Regie der Treuhand zu sanieren, hat Konsequenzen, die derzeit niemandem in Bonn ins Konzept passen: Die Treuhandanstalt braucht noch mehr Geld. Milliardenbeträge werden – wieder einmal – fällig.

Der neue Kapitalbedarf der Treuhand entsteht, weil – nun für alle offenkundig – die Anstalt in der Praxis nicht so funktioniert, wie das Modell es vorsah. Geplant war, die Sanierungskosten aus den Privatisierungserlösen zu begleichen. Der fortlaufende Verkauf lebensfähiger Betriebe sollte genügend Geld einspielen, um wacklige Firmen so zu sanieren, daß sie ebenfalls einen Käufer finden.

Doch das schön ausgedachte Modell klappt nicht. Geld kommt nicht herein, fließt aber reichlich ab, weil es bisher nicht gelang, die kostentreibenden Faktoren zu verringern.

Die Erwartung, zahlreiche Firmenkurse würden die Treuhand entlasten, erfüllte sich nicht. Nur ein einziges Mal, im Falle Pentacon, zeigte die Treu-

hand bei einer großen Firma Härte und schloß das unrentable, Monat für Monat Geld verschlingende Werk.

Die neue Treuhand-Linie wird den Bonner Marktwirtschaftlern, die in Schumpeterscher Tradition einen Prozeß „schöpferischer Zerstörung“ in den neuen Bundesländern fordern, gar nicht schmecken. Sie werden Rohwedder vorwerfen, nicht genug Härte zu zeigen und längst bankrotte Betriebe weiter mitzuschleppen.

Die Sanierungs-Fraktion in der Treuhand möchte zum Beispiel auch weiterhin jene Betriebe stützen, die noch in den Ostblock exportieren. Viele Ex-Kombinate können nur deshalb ihre Mannschaft weiterbeschäftigen, weil die subventionierte Ausfuhr in die ehemaligen sozialistischen Bruderländer noch läuft. So produziert das Ifa-Werk in Zwickau 1990 noch 5000 Trabis, die fast nur gen Osten gehen. Das Lkw-Werk des einstigen Ifa-Kombinates in Ludwigsfelde bei Berlin will noch 50 000 Exemplare seines Oldtimers W 50 in die RGW-Länder exportieren.

Die altertümlichen DDR-Produkte finden im Osten nur deswegen Abnehmer, weil sie weit unter den Herstellungskosten verkauft werden. Der Lastwagen W 50 kostet zum Beispiel rund 30 000 Mark, der Produktionsaufwand beträgt mindestens 100 000 Mark.

In sozialistischen Zeiten wurde die Stütze über ein ausgeklügeltes Devisen-transfer-System gedreht. Die Bonner Erben der DDR übernahmen davon den sogenannten Transfer-Rubel. Der überhöhte Kurs ermöglichte nicht nur die jetzt entdeckten betrügerischen Umru-beleien. Die Betriebe, die für den Export produzierten, konnten mit dem



Trabi-Produktion in Zwickau: Mit Subventionen ab in den Osten

Kursgewinn einen Teil ihrer überhöhten Kosten decken. Wenn dann immer noch Verluste beim Export entstehen, springt nun die Treuhandanstalt ein. Bis zum Jahresende wird sie für diese Subventionen 1,5 Milliarden Mark brauchen.

Gibt es ab 1991 keine Stütze mehr, dann geht die ostdeutsche Wirtschaft „vom Gleitflug in den Sturzflug“ über, fürchtet ein Treuhand-Experte.

Ob Rohwedders Sanierungsstrategie aufgeht, wird vor allem in Bonn entschieden. Die Treuhand-Manager sind mehr denn je abhängig von der Gnade des Finanzministers und vom Wohlwollen der Parlamentarier, die einer Erhöhung der Kredite oder Bürgschaften zugunsten der Treuhand zustimmen müssen.

In der Öffentlichkeit rechnet Rohwedder sich mit dem ostdeutschen Erbe reich – 600 Milliarden Mark sei „der ganze Salat“ wert, erzählte er vor Wiener Publikum.

Der Zahlen-Salat ist reichlich salopp angerichtet worden, nicht einmal Verwaltungsrat-Vize Otto Gellert glaubt an diese Summe. Das Milliardenvermögen ergibt sich aus der schlichten Umrechnung einer zweifelhaften Schätzung aus Modrow-Zeiten über das Betriebsvermögen der Treuhand: 750 Milliarden Ost-Mark, umgerechnet zum Kurs 1 : 3 macht 250 Milliarden D-Mark. Der Rest seien die Grundstücke.

Auf so dubios kalkulierte Vermögenswerte gibt keine Bank Kredit. Dennoch verfügt die Treuhandanstalt seit kurzem über die höchste amerikanische Auszeichnung für Kreditwürdigkeit, das „Triple-A“. Der Grund ist ganz einfach: Die Bonner Regierung steht als Garant hinter der Treuhand.

Mit dieser Rückendeckung will die Treuhandanstalt demnächst am Euromarkt Anleihen plazieren, die ihr das gewünschte Kapital für die Sanierungen bringen sollen. Nötig sind mindestens 10 bis 15 Milliarden Mark.

Das sei alles kein verlorenes Geld, argumentieren Rohwedders Leute. Sie hoffen, die Bonner Politiker davon überzeugen zu können, daß die Kredite ja wieder zurückfließen – wenn die Betriebe saniert werden. Die Bundesregierung muß diese Kredite mit Bürgschaften absichern.

Die Treuhand-Sanierer setzen bei ihrer Überzeugungsarbeit auf die Eleganz ihres Modells. Die neue Milliarden-Verschuldung erscheint nicht im Haushalt. Die deutsch-deutschen Einheitskosten sind gut versteckt in der unübersichtlichen Treuhand-Bilanz.

Die ordnungspolitischen Zweifler unter Christdemokraten und den Liberalen, so glauben die Treuhänder, werden von der vereinten Kraft der neuen Länderchefs ruhiggestellt. Den Zusammenbruch ganzer Industrie-Regionen wie et-

wa der Chemie-Industrie bei Halle werden die dafür zuständigen Regierungschefs genauso auffangen wollen, wie ihre Kollegen im Westen das Ruhrgebiet oder das Saarland gerettet haben.

Rohwedders Plan könnte aufgehen. Am Freitag vergangener Woche, einen Tag vor seiner Wahl zum sächsischen Ministerpräsidenten, forderte Kurt Biedenkopf von den alten Bundesländern schon mal einen „Solidarbeitrag“ – für mindestens zehn Jahre.

Konzerne

Wie ein Eichhörnchen

Bei VW sacken die Gewinne. Carl Hahn, der seinen Vorstandsvertrag gerade verlängert, steht vor Problemen.

Die Sitzung des VW-Vorstands dauerte länger als geplant. Doch über das Thema, das die Wolfsburger Manager am meisten interessierte, verlor Konzernchef Carl Hahn, 64, am Montag vergangener Woche kein Wort.

Am Dienstag rief Hahn seine Führungsmannschaft dann abermals zusammen. Und diesmal erfuhren die Vorstände, was sie wissen wollten, nämlich wer Europas größten Autokonzern künftig anführt: Nachfolger von Carl Hahn, dessen Vertrag Ende 1991 auslaufen sollte, ist Carl Hahn.

Das Präsidium des Aufsichtsrats, das diese Entscheidung am Abend zuvor ge-

fällt hatte, beendete damit ein monatelanges Gerangel um diese wichtige Position. Die Aufseher selbst schwankten lange Zeit zwischen zwei Kandidaten: Daniel Goeudevert, Einkaufsvorstand bei VW, und Helmut Werner, Vizechef von Mercedes-Benz, waren erste Anwärter auf den Chefposten.

Von keinem der beiden Manager waren die Aufsichtsräte restlos überzeugt. Der Franzose Goeudevert, der erst vor kurzem von Ford zu VW gekommen war, müsse erst noch beweisen, daß er den Konzern führen könnte. Helmut Werner hat sich, so fand das Gremium, bei Mercedes noch nicht ausreichend profiliert.

Sehr gelegen kam den etwas ratlosen Aufsichtsräten daher, daß VW-Chef Hahn schließlich signalisierte, er würde noch für zwei Jahre verlängern, wenn man ihn bitte. Und so haben sie ihn gebeten.

Hahn bedankte sich für die „Anerkennung“ und den „Vertrauensbeweis“. Doch er weiß, daß die Aufsichtsräte darüber hinaus auch ganz handfeste Gründe für ihre Entscheidung hatten. Dem VW-Konzern stehen schwere Zeiten bevor, in denen sie einen Führungswechsel lieber nicht riskieren wollen.

Bei kaum einem anderen Autohersteller ist der Unterschied zwischen dem schönen Schein und dem schnöden Sein derzeit wohl größer als bei VW. Zum einen ist der Konzern in diesem Jahr wieder unangefochten die Nummer eins in Europa, er verkauft erstmals mehr als drei Millionen Autos und ist ganz vorn bei der Erschließung der osteuropäischen Automobilmärkte. In Mosel bei Zwickau wird eine neue Golf-Produktion aufgebaut, und Hahn rechnet fest



VW-Chef Hahn: Hohe Verluste bei den Töchtern