

„Der Schlüssel sind die Märkte“

Klaus von Dohnanyi über die Probleme der ostdeutschen Industrie und das Versagen der Politik

SPIEGEL: Herr von Dohnanyi, nach dem Fall der Mauer schrieben Sie den Satz: „Soviel Anfang war nie.“ Ist der Anfang gut genutzt worden?

DOHNANYI: In der Außenpolitik ja, da wurden zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Schritte getan. In der Wirtschaftspolitik aber wurden, so scheint mir, die Konsequenzen nicht klar genug erkannt und wesentliche Schritte versäumt.

SPIEGEL: Die Konsequenzen der Währungsunion?

DOHNANYI: Die Währungsunion war richtig und notwendig. Ich habe noch

niemanden gehört, der eine vernünftige Alternative dazu vorgeschlagen hätte. Aber die Probleme, die damals für die DDR-Unternehmen entstanden und die bis heute fortbestehen, haben Politiker und Manager unterschätzt, obwohl sie ohne große Rechnerei vorhersehbar waren.

SPIEGEL: Daß die Unternehmen auf den Weltmärkten nicht wettbewerbsfähig sein würden, war doch klar.

DOHNANYI: Ja, aber welche Probleme selbst wettbewerbsfähige Produkte haben würden, wurde nicht gesehen. Drei Dinge wurden nicht klar genug erkannt: erstens die Fristen, in denen eine Restrukturierung der Unternehmen möglich sein würde; zweitens der große Mangel an Führungskräften und drittens, das ist eben der wichtigste Punkt, die Schwierigkeit der ostdeutschen Unternehmen, in die westeuropäischen und westlichen Weltmärkte einzudringen, also in meist gesättigten Märkten Anteile zu erobern und etablierte West-Unternehmen erfolgreich zu verdrängen. Die traditionellen Märkte im Osten sind ja fast alle weggebrochen.

SPIEGEL: Selbst wenn die Probleme besser erkannt worden wären, wie hätten sie gelöst werden können?

DOHNANYI: Es war und ist notwendig, den Unternehmen in der früheren DDR beim Zugang zu den westlichen Märkten in besonderer Weise zu helfen. Bundesunternehmen zum Beispiel müßten alle möglichen Anstrengungen unter-



Dohnanyi (M.) beim SPIEGEL-Gespräch*: „Ich habe bittere Erfahrungen gemacht“

nehmen, um im Osten einzukaufen. Die fortbestehende Westpräferenz ist nicht einzusehen.

SPIEGEL: In vielen Fällen aber sind die Ostprodukte nicht wettbewerbsfähig.

DOHNANYI: Das mag oft so sein. Aber dann muß man eben als Einkäufer des Bundes Wege finden, um die Ostprodukte schrittweise wettbewerbsfähig zu machen; das Forschungs- oder Wirtschaftsministerium sollte dabei Hilfestellung leisten. Bisher gibt es bei öffentlichen Ausschreibungen als einzige Präferenz einen Preiszuschlag von fünf Prozent, im zweiten Halbjahr 1992 nur noch zweieinhalb Prozent. Das ist lä-

cherlich und zeugt von einem tiefen Unverständnis von den Marktchancen der Unternehmen im Osten. Die haben ihre Märkte verloren und können auf neue nur langsam vordringen, auch wenn sie noch so gute Produkte haben.

SPIEGEL: Gegen wen richtet sich diese Kritik? Vor allem gegen die Politiker? Oder auch gegen die westdeutsche Industrie?

DOHNANYI: Meine Hauptkritik besteht vor allem darin, daß die Politik die Zusammenhänge nicht klar genug analysiert und verstanden hat und deshalb Instrumente einsetzt – wie den Fünf-Prozent-Bonus bei öffentlichen Ausschreibungen –, die völlig untauglich sind. Selbst ein hoch wettbewerbsfähiges japanisches Unternehmen, dem seine bisherigen Märkte genommen würden, könnte in Westeuropa nur sehr langsam Marktanteile erringen. Und auch ein Unternehmen wie VW hätte große Schwierigkeiten, wenn es plötzlich in der Bundesrepublik keine Autos mehr verkaufen könnte. Wenn dieser Zusammenhang verstanden würde, könnte überlegt werden, wie den ostdeutschen Unternehmen in die Märkte hineinzuhelfen ist. Aber die Regierung glaubte, die Einführung der D-Mark und der freie Wettbewerb würden die Probleme regeln.

SPIEGEL: Es ging alles zu schnell?

DOHNANYI: Ja, aber man kann eine Lawine eben nicht in der Mitte des Ber-

Klaus von Dohnanyi

hat sich seit der Maueröffnung besonders in der ehemaligen DDR engagiert. Der frühere Bundesminister für Bildung und Wissenschaft und Regierungschef von Hamburg (bis Mitte 1988) schrieb den DDR-Ratgeber „Brief an die Deutschen Demokratischen Revolutionäre“. Mit seinem Buch „Das deutsche Wagnis“ gelang dem SPD-Politiker die wohl treffendste Analyse der Wirtschafts- und Währungsunion. Als Aufsichtsratschef versucht Dohnanyi, 63, das ehemalige Leipziger Schwermaschinen-Kombinat Takraf AG zu sanieren.

* Mit Redakteuren Peter Bölke, Armin Mahler in seiner Hamburger Wohnung.

Unvergesslich erfolgreich!



Das 1x1 der Marktstrategen

Mit diesem einmaligen Kompaktkurs gelingt Ihnen der reibungslose Einstieg in das moderne Marketing Management. Strikt in amerikanischem Englisch, der Weltsprache des Marketing gehalten, vermittelt Ihnen dieses Qualifikations-Programm die Grundzüge von Produktpolitik und Positionierung. Sie eignen sich die Gesetze von Distribution, Werbung, Vertrieb und Marktforschung bis hin zum Marketing Controlling an. Im Rahmen einer erdachten Fallstudie werden Sie der Wonder Corp. auf dem Weg zum Durchbruch folgen. Ein Lernprinzip, das an der Harvard-Universität zum Inbegriff effektiver Wissensvermittlung wurde.

5 Audiokassetten + Begleitmat. (deutsch/engl.) nur DM 398,00

Ein Elefant vergißt nie

Berechnen Sie aus überkommenen Denkbahnen aus, um die Möglichkeiten Ihres Gedächtnisses auf ungeahnte Höchstleistungen zu steigern. Mit diesem Kurs können Sie spielend leicht lernen, jede gewünschte Information in Ihrem Gedächtnis zu verankern und spontan abzurufen – ganz gleich wie alt Sie sind! Ein unschätzbare Vorteil für Ausbildung, Beruf und Privatleben.

5 Audiokassetten + Begleitmaterial (deutsch) nur DM 248,00

English Salt + Pepper

Verleihen Sie Ihrem Schulenglisch mit pfliffigen Redewendungen mehr kommunikative Durchschlagskraft! Aktivieren Sie längst verloren geglaubte Sprachfähigkeiten mit Hilfe dieses SITA Kassettenkurses, der bereits seit über einem Jahr an Bord der LTU für Furore sorgt.

48 je 2-minütige amüsante Lerneinheiten machen Sie zu einem gewandten Kenner und Köhner der engl. Sprache.

4 Audiokassetten nur DM 98,00

SITA

...erfolgreicher durch Wissen

Prüfen Sie unser Angebot volle 14 Tage unverbindlich zuhause. Einfach ausschneiden und einsenden!
Oder anrufen: 04101/6 10 55 (24 Std. Auftragsannahme)
Oder Fax: 04101/6 10 53

JA, schicken Sie mir gegen Rechnung (bitte ankreuzen)!

Das 1x1 der Marktstrategen
5 Audiokassetten + Begleitmat. nur DM 398,00

Ein Elefant vergißt nie (Gedächtnistraining)
5 Audiokassetten + Begleitmat. nur DM 248,00

English Salt + Pepper (Engl. in 2 Minuten)
4 Audiokassetten nur DM 98,00

Alle Preise inkl. 14% Mehrwertsteuer

Weitere Gratisinformationen

523

Name

Straße

Tel.

Ort

Unterschrift

Alter

Noch heute per Post an: SITA, Amselstieg 38, D-2080 Pinneberg

SPIEGEL-GESPRÄCH

ges aufhalten, um unten besser fegen zu können. Der Dammbruch durch den Fall der Mauer war elementar. Aber das hätte man frühzeitig begreifen müssen, und zum Teil begreift man es ja bis heute nicht.

SPIEGEL: Wie aber hätte geholfen werden können?

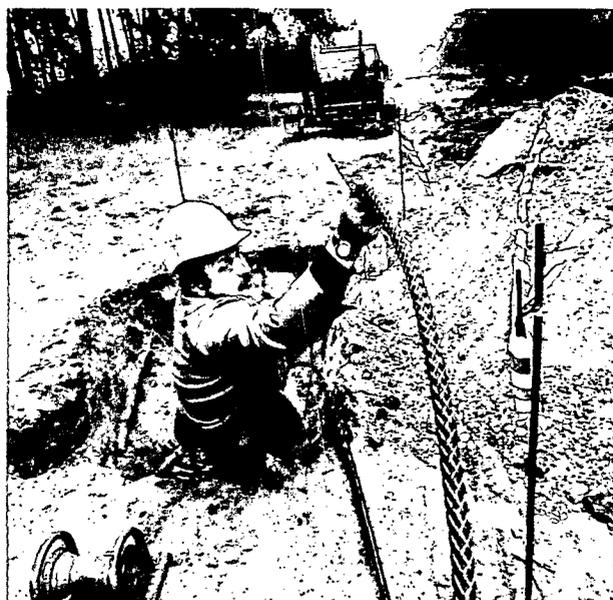
DOHNANYI: Es muß dafür gesorgt werden, daß gezielt Märkte geöffnet werden, zum Beispiel durch öffentliche Ausschreibungen mit Präferenz für alle Unternehmen aus Regionen mit mehr als 15 Prozent Arbeitslosigkeit. In jedem mittleren und größeren Unternehmen sollte es einen Ostdeutschland-Beauftragten geben.

Seine Aufgabe wäre es, dafür zu sorgen, daß 20 Prozent der Einkäufe aus dem Osten kommen. Die anderen 80 Prozent könnten ruhig aus dem Westen stammen. Dann stimmt nämlich das Gleichgewicht.

SPIEGEL: Und wer soll das veranlassen? Die Regierung etwa?

DOHNANYI: Ja, die Politik muß da ihre Stimme etwas lauter erheben. Wenn die Bundesrepublik sozial und ökonomisch geteilt bleibt, dann wird das für Deutschland, aber auch für Europa schwere Schäden bringen. Die westdeutsche Wirtschaft muß deshalb auch

* Bergmann-Borsig in Berlin.



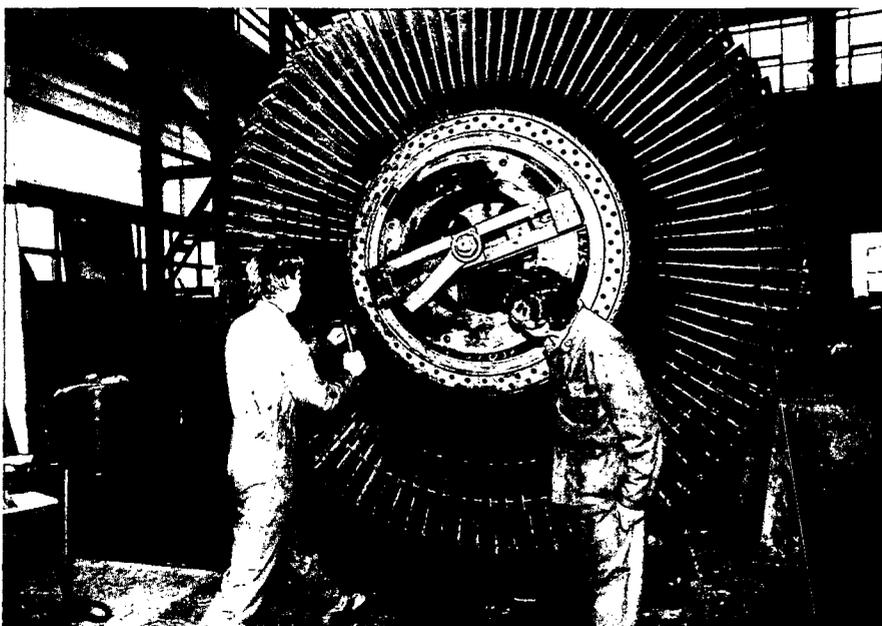
Öffentlicher Auftraggeber Telekom
„Präferenzen für Ost-Unternehmen“

ein zumindest langfristiges Interesse an einem Ausgleich haben. Sie müßte ihn viel systematischer gemeinsam mit der Regierung anstreben. Wir brauchen einen operativen Aufschwung Ost, keinen verbalen.

SPIEGEL: Und wenn die Wirtschaft nicht mitzieht?

DOHNANYI: Die Regierung hat durchaus Möglichkeiten, sanften Druck auszuüben. Es ist nicht einzusehen, warum die Bundespost sich nicht das Ziel setzt, eines Tages 30 oder 40 Prozent im Osten einzukaufen...

SPIEGEL: ... um damit zum Beispiel Siemens zu zwingen, Telefonanlagen in den neuen Ländern zu bauen?



Ex-DDR-Betrieb*: „Es genügt nicht, wettbewerbsfähige Produkte zu haben“

Freunde gewinnen

DOHNANYI: Warum nicht? Wenn die Unternehmen im Westen wissen, daß es so kommen wird, werden sie stärker im Osten investieren. Natürlich verlagert das Arbeitsplätze aus dem Westen in den Osten. Aber das ist auch nötig.

SPIEGEL: Welche ostdeutschen Unternehmen sollen denn beim Übergang in die Marktwirtschaft gestützt werden? Und wer soll sie auswählen?

DOHNANYI: Die Aufgabe der Treuhand ist nahezu unlösbar. Ich finde, daß sie im Rahmen des Möglichen gut gelöst wird. Ich kann mich als Aufsichtsratsvorsitzender der Takraf nicht über die Begleitung der Treuhand in wichtigen Fragen des Unternehmens beklagen. Aber wie soll das bei 6200 Unternehmen immer zufriedenstellend geschehen?

SPIEGEL: Vielleicht müßte die Treuhand anders organisiert werden?

DOHNANYI: Heute wohl nicht mehr. Wir wären wahrscheinlich besser dran, wenn wir vier oder sechs Treuhandanstalten hätten. Das würde den politischen Druck verschärfen. Aber sie dürfen um Gottes willen weder regionalisiert noch branchenorientiert organisiert sein.

SPIEGEL: Das Chaos wäre wahrscheinlich nur noch größer.

DOHNANYI: Ich glaube nicht. Gerade die Treuhand selbst sagt ja immer, daß nur der Wettbewerb zeigt, wie man es am Ende am besten macht. Hätten wir fünf oder sechs Treuhandunternehmen, die jeweils etwa gleich zusammengesetzt sind, aber unterschiedlich vorgehen, dann hätten wir einen Wettbewerb um den besten Weg zur Umwandlung ostdeutscher Unternehmen.

SPIEGEL: Aber dafür ist es nun zu spät?

DOHNANYI: Ja, man sollte jetzt versuchen, mit dieser großen Organisation, wie sie ist, die neuen Wege zu beschreiten. Die Treuhand will sich ja klar für den Erhalt von Unternehmen, die ein bestimmtes Gewicht haben, entscheiden. Sie versucht, diese Unternehmen in Managementgesellschaften oder regionale Fondsgesellschaften einzubringen, um dezentrale Entscheidungen treffen zu können. Das alles sind Verbesserungen.

SPIEGEL: Sie halten aber die Grundkonstruktion für falsch. Das klingt nach dem Motto: Augen zu und durch.

DOHNANYI: Nein, Augen auf und durch. Ich habe natürlich Kritik an der Treuhand. Auch sie hat nicht rechtzeitig erkannt, wie wichtig die Öffnung der westdeutschen Märkte für die Unternehmen der früheren DDR ist. Es gibt im Treuhandvorstand keinen, der sich wirklich darum kümmert, wie man die Marktchancen generell verbessern kann. Ich halte das für ein Manko. Die



Sprachen können

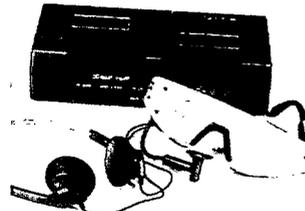
In Zukunft wird Ihr privater und beruflicher Erfolg immer mehr von Ihren Sprachfähigkeiten abhängen. Gewinnen Sie Freunde im vereinten Europa 1992 und darüber hinaus.

Angenehm

Erlernen Sie Ihre Wunschsprache im Zustand tiefer Gelöstheit. Denn dann ist Ihr Gehirn um ein Vielfaches aufnahmefähiger. Das ist wissenschaftlich erwiesen. Das SITA LEARNING SYSTEM hilft Ihnen, sich wohligh zu entspannen. Ein Mikroprozessor überwacht Ihre Atmung. Wenn Sie ruhig und entspannt atmen wird automatisch die Sprachlektion von der SITA Kassette eingespielt.

Traumhaft

Schnell und leicht kann das Unterbewußtsein den Lernstoff aufnehmen und im Langzeitgedächtnis abspeichern.



SITA LEARNING SYSTEM



SITA: für zuhause + unterwegs
(Batterie- und Netzbetrieb)

Zeit & Geld sparen

Mit SITA lernen Sie wann und wo Sie gerade wollen. Zuhause oder unterwegs. Die SITA Methode ist preiswert und höchst effektiv.

Der Beweis

Viele wissenschaftliche Untersuchungen bestätigen die große Wirksamkeit. Prof. Dr. Rainer Dieterich: „In einem Experiment lernten die Testpersonen mit SITA in nur einer Woche durchschnittlich 1.138 neue Vokabeln. Das entspricht dem Lernstoff eines gesamten Schuljahres“. Über 50.000 Anwender sind bereits überzeugt.

Garantie

Sie erhalten 12 Monate Garantie auf ein deutsches Qualitätsprodukt. Einfach ausprobieren mit 14 Tagen Rückgaberecht. Bestellen Sie gleich heute noch mit dem Coupon oder per Telefon Ihr SITA LEARNING SYSTEM und Sprachkurs(e).

Wir sind 24 Std. für Sie da.
Telefon: 041 01/6 10 55
Fax: 041 01/6 10 53

SITA

...erfolgreicher durch Wissen

Testen Sie SITA LEARNING volle 14 Tage unverbindlich zuhause. Einfach ausschneiden und einsenden!

JA, schicken Sie mir: (bitte ankreuzen)

SITA LEARNING SYSTEM

Steuergerät, Lernmaske, Kopfhörer,
 Infokassette, Reisebox DM 798,00
und dazu den Sprachkurs DM 248,00

(5 Kassetten mit 10 Lektionen und Begleitbuch)

Englisch Spanisch
 Französisch Italienisch
 Einsteiger Fortgeschr.

Bitte kostenlos weitere Informationen

SITA garantiert Rückgaberecht innerhalb von 14 Tagen (Absendung genügt). Wenn ich nach dem Test von SITA LEARNING überzeugt bin, begleiche ich die Rechnung. Sonst schicke ich alles zurück.

Name

Straße

Ort

Unterschrift

Alter

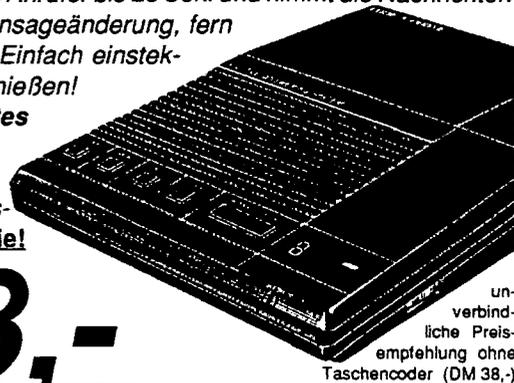
Noch heute per Post an SITA Amselstieg 38 D-2080 Pinneberg (520)

Anrufbeantworter?

... verlieren Sie nicht länger wichtige Anrufe durch ein endlos klingelndes Telefon! Unser postzugelassenes Modell 2760 mit Fernabfrage und vielen wichtigen Extras informiert Ihre Anrufer bis 28 Sek. und nimmt die Nachrichten auf Band. Zeitspeicher, Fernansageänderung, fern ein/aus usw. gegen Aufpreis! Einfach einstecken und die neue Freiheit genießen!

Deutschlands meistverkauftes Gerät, denn kein anderes bietet bei diesem günstigen Preis einen solchen Leistungsumfang + 12 Monate Garantie!

nur **198,-**



unverbindliche Preisempfehlung ohne Taschencoder (DM 38,-)

Oft ausverkauft - bestehen Sie jedoch auf der **Nr.1** im preisbewußten Fachhandel oder z.B. bei Karstadt, OTTO, STINNES Baumarkt, PHOTO PORST, METRO, Kaufhof, Allkauf, Horten, Huma+Suma, Primus, Meister, Media-Markt, Hertie, Massa, A-Z, Wegert, Völkner, PC-Computer, Brinkmann, Schaulandt, Wertkauf + GTT TELEFONPALAST, Hauptstr.30, Berlin 62 oder Versand mit 10 Tagen Umtauschrecht: 04154-807533!

CODE-A-PHONE

Kompetenz durch über 14 Millionen Anrufbeantworter seit 1957!

Der SPIEGEL in Amerika

Sie fliegen in der nächsten Zeit nach Kanada oder in die USA? Und wollen während Ihres Aufenthalts in Amerika nicht auf die gewohnte SPIEGEL-Lektüre verzichten?

Wenn Sie uns, spätestens 21 Tage vor Reiseantritt, Ihre Reiseziele aufgeben, erhalten Sie von unserer amerikanischen Vertriebsfirma detaillierte Hinweise auf die Bezugsmöglichkeiten in den USA oder Kanada.

Falls Sie ein Faxgerät haben, schreiben Sie bitte direkt an unseren amerikanischen Importeur German Language Publications, Inc. (001) 201/871-0870.

Oder rufen Sie uns an – zum Nulltarif (0130) 3006.

DER SPIEGEL

USA
Kanada

DER SPIEGEL

SPIEGEL-Verlag Vertriebsabteilung
Postfach 11 04 20 W-2000 Hamburg 11

SPIEGEL-GESPRÄCH

ostdeutschen Unternehmen sind eben nicht gewohnt, sich an die Botschaften der Bundesrepublik zu wenden. Öffentliche Ausschreibungen kennen sie nicht, oder sie bleiben ihnen verschlossen, weil die westdeutschen Unternehmen gar nicht auf die Idee kommen, im Osten nachzufragen. Da müßte die Treuhand mehr tun.

SPIEGEL: Sehen Sie sich bei Takraf auch als Türöffner, als oberster Verkaufsrepräsentant?

DOHNANYI: Natürlich versuche ich das, auch mit einem gewissen Erfolg. Aber ein Aufsichtsratsvorsitzender allein kann das nicht. Das Problem muß viel zentraler angegangen werden. Es genügt eben nicht, wettbewerbsfähige Produkte zu haben. Es dauert sehr lange, bis davon ein angemessenes Volumen verkauft werden kann. Sie können Marktanteile über den Preis, über Qualität oder über Werbung erringen. All das kostet Geld.

SPIEGEL: Und das fehlt in den ostdeutschen Unternehmen.

DOHNANYI: Es fehlen nicht nur die Mittel, es fehlt auch die Unterstützung. Ich habe da bittere Erfahrungen mit westdeutschen Konkurrenten gemacht. Als die gemerkt haben, daß wir möglicherweise an bestimmte Aufträge herankommen können, haben sie versucht, uns den Hahn abzudrehen.

SPIEGEL: Wie denn?

DOHNANYI: Es gibt zwei besonders gefährliche Argumente, die westliche Wettbewerber gern streuen: „Wer weiß denn, ob es das Unternehmen in einem Jahr überhaupt noch gibt.“ Und: „Wo haben die denn im Westen ein Referenzprojekt vorzuweisen?“ Zwei tödliche Argumente im Anlagengeschäft.

SPIEGEL: Das ist Wettbewerb.

DOHNANYI: Das Verhalten ist zwar verständlich, aber doch sehr unfair. Hier bedürfte es einer klareren politischen Unterstützung. Die Treuhand muß sich wie ein privater Eigentümer immer hinter ein Unternehmen stellen, solange es arbeitet.

SPIEGEL: Es gibt den Vorschlag, Unternehmen wie Takraf, die für eine Region besonders wichtig sind, in eine Staatsholding einzubringen. Wäre das eine Hilfe?

DOHNANYI: Ich glaube nicht, daß dieser Vorschlag verwirklicht wird. Aber folgendes wird gesehen: Die relativ leicht privatisierbaren Unternehmen sind bereits privatisiert, nun kommen die schwierigeren Brocken. Einige von ihnen haben große regionale Bedeutung. Und nun überlegen die Eigentümer, Treuhand und Bund, was zu tun sei, um diesen Unternehmen eine Zukunftschance zu geben. Die kann nicht in der Treuhand liegen, denn die ist viel zu groß.

SPIEGEL: Was ist die Alternative?

DOHNANYI: Ein Weg sind die ange-dachten Managementgesellschaften, ein anderer Strukturen wie der Sachsen-Fonds oder die Beteiligungsfonds der Banken. Diese Wege werden von der Treuhand immer häufiger beschriftet werden.

SPIEGEL: Wo ist der grundsätzliche Unterschied für die Unternehmen?

DOHNANYI: Es besteht dann die Chance, daß die Unternehmen endlich von einem Eigentümer mit Gewinn- und Verlustinteressen getragen werden. Im Westen hat jedes Unternehmen einen Vater und eine Mutter, die Aktionäre und die Banken. Wenn das Kind in Schwierigkeiten kommt, dann will der Vater sein Vermögen nicht verlieren, und die Mutter will ihre Kredite sichern. Es gibt also vitale Interessen an der Sanierung des Unternehmens.

SPIEGEL: Und die gibt es im Osten nicht?

DOHNANYI: Die Unternehmen in der früheren DDR hatten auch Vater und Mutter. Der Vater war der Staat, die Mutter die Partei. Beide sind verstorben; die Kinder sind heute Waisen. Sie haben niemanden, der sich um sie kümmert. Die Treuhand kann das nicht.

SPIEGEL: Die Treuhand hat die Waisen doch adoptiert.

DOHNANYI: Aber wenn ein Unternehmen über den Deich geht, zahlt dort niemand aus eigener Tasche. Wenn im Westen ein Betrieb geschlossen wird, verliert jemand Geld. Wer verliert denn etwas, wenn in der ehemaligen DDR ein Unternehmen zugemacht wird? Deutschland und seine Steuerzahler ...

SPIEGEL: ... und die Beschäftigten, nämlich ihren Arbeitsplatz.

DOHNANYI: Ja eben. Aber es gibt keinen Eigentümer, der seine Interessen verteidigt. Deswegen sage ich schon seit langem, man sollte die Unternehmen an das Management verkaufen oder die Manager am Unternehmen beteiligen. Man könnte auch Kredite mit der Übergabe kleiner Aktienanteile verbinden; Hausbank mit den üblichen Treuhandgarantien könnte dann nur werden, wer auch einen Teil des Risikos trägt. Da kann man viel Phantasie walten lassen. Das Ziel muß jedenfalls sein, ein Eigentümerinteresse zu schaffen, das die Unternehmen, natürlich nur auf dem Wege des Wettbewerbs, mit Klauen und Zähnen verteidigt.

SPIEGEL: Das Problem ist doch, daß sich Eigentümer für viele dieser Unternehmen nicht finden lassen, weil niemand an deren Zukunftschancen glaubt.

DOHNANYI: Das kann ein Grund sein. Ein anderer kann sein, daß die Unternehmen noch immer zu teuer angeboten werden. Wenn der Markt etwas nicht



Schlafen Sie gut?

Das können Sie und zwar ganz beruhigt, wenn wir Ihre Spediteure sind. Ganz gleich, um welche Güter es sich auch handelt. Von ganz alltäglichen Produkten bis hin zu sensiblen Gütern, die gesetzlich als Gefahrgut klassifiziert sind. Unsere weltweit operierende internationale Speditionsgruppe LEXZAU, SCHARBAU GMBH & CO. unterhält eine äußerst umfangreiche EDV-Gefahrgutdatei, das Herzstück unserer Abteilung Sicherheit.

Wir haben die spezialisierte Erfahrung im Umgang mit tausenden Produkten der chemischen Industrie, die seit Jahrzehnten zu unseren bedeutenden Kunden zählt. Sie weiß, weshalb sie ihre wertvollen Güter uns anvertraut.

Auch Ihre Waren, z.B. emp-

findliche Elektronik, EDV-Hardware, wertvolle Maschinen und Anlagen sind bei uns in zuverlässiger Expertenhand. Es lohnt sich, mit uns zu sprechen.

Wir sind für Sie da!

Unsere Fachabteilungen informieren Sie gern, z.B. über: ■ Luftfracht ■ Seefracht ■ Landverkehre ■ national, international ■ Import-Export-Spedition ■ unsere full-service-Logistik und vieles mehr. Rufen Sie uns an:

0421/61 01 - 315



Übrigens:
Ausgeschlafene Mitarbeiter/innen suchen wir immer: Spediteure aller Sparten, Sachbearbeiter, Disponenten, Bürokräfte, DV-Experten, kfm. Mitarbeiter. Sprechen Sie mit unserer Personalabteilung.

LEXZAU, SCHARBAU GMBH & CO. 2800 Bremen 1, Kap-Horn-Str. 18, Tel. 0421 / 61 01-0. Fax 61 01-489

Wir sind gern Spediteure. Seit 1879.

**LEXZAU,
SCHARBAU** 

Die Unternehmensgruppe LEXZAU, SCHARBAU GMBH & CO., ANKER SCHIFFFAHRTS-GESELLSCHAFT MBH, ANKER TRANSPORTGESELLSCHAFT MBH, HAGENS, ANTHONY GMBH & CO.: Berlin, Bremerhaven, Brunsbüttel, Emden, Hamburg, München, Rotterdam. LESCHACO INC., Houston, New York, Richmond. LESCHACO LTDA, Rio de Janeiro, Santos, Sao Paulo. LESCHACO N.V., Antwerpen. LESCHACO (Pty) Ltd., Durban, Johannesburg.

verkauft, spricht viel dafür, daß dieses Produkt zu teuer ist.

SPIEGEL: Sollen Unternehmen, die für eine Region wichtig sind, denn auf jeden Fall erhalten werden?

DOHNANYI: Nein, das könnte eine Region ja ruinieren. Aber es ist wichtig, Unternehmen, die Zukunftschancen haben, dabei zu helfen, die Durststrecke bis zur Rückeroberung von Marktanteilen zu überstehen – auch zu Lasten westlicher Arbeitsplätze. Anders geht es nicht.

SPIEGEL: Es müßte geklärt werden, welche Unternehmen wichtig sind und Chancen haben. Müßte also eine Art Industriepolitik betrieben werden?

DOHNANYI: Wir brauchen eine Gegenoffensive zum Schutz des Produk-

als Chefs nach Osten kommen, sollten die Möglichkeit der Beteiligung bekommen, damit ein unternehmerisches Interesse geweckt wird. Das ist der Kern der Strategie: Eigentümerinteressen schaffen und Märkte öffnen.

SPIEGEL: Müßte nicht gleichzeitig damit begonnen werden, Unternehmen, die keine Überlebenschancen haben, konsequenter zu schließen?

DOHNANYI: Wenn wir entschlossen aufbauen, dann müssen wir auch einen entschlossenen Abbau überlebter Unternehmen durchsetzen.

SPIEGEL: Den Kern der alten Industrie zu erhalten reicht nicht aus. Warum entsteht bisher so wenig Neues?

DOHNANYI: Es entsteht einiges, und das kommt natürlich auch durch den Fi-

Vielleicht hätte man die Löhne unten halten können durch entsprechende Kapitalbeteiligungen der Arbeitnehmer oder den gleichzeitigen Erhalt niedriger Mieten in den neuen Bundesländern. Die Erneuerung des Wohnungsbestandes hätte dann natürlich mit öffentlichen Mitteln betrieben werden müssen. Wenn die Mieten niedrig bleiben, ist das ja bares Geld für die Menschen.

SPIEGEL: Wo liegen denn die eigentlichen Investitionshindernisse? In der ungeklärten Eigentumsfrage? In der Bürokratie?

DOHNANYI: Nein, das eigentliche Investitionshemmnis ist die Einschätzung der Märkte. Die Takraf hat beispielsweise überall klare Eigentumsverhältnisse. Sie hat auch keine Probleme mit der Verwaltung, wenn sie investieren will. Die Frage ist: Welche Märkte hat Takraf? Und das geht den anderen großen ostdeutschen Unternehmen genauso.

SPIEGEL: Warum verwerten Sie die Grundstücke nicht?

DOHNANYI: Wir haben massenhaft Grundstücke. Wir bieten sie auch an. Aber die Leute fragen natürlich: Was können wir hier produzieren? Und wenn sie sich umgucken, stellen sie fest, daß alles schon in Westdeutschland produziert wird. Deshalb komme ich immer wieder darauf zurück: Der Schlüssel sind die Märkte.

SPIEGEL: Gibt es denn gar keine Chancen für Investoren in Ostdeutschland?

DOHNANYI: Natürlich gibt es die. Die Brauereien sind alle verkauft. Die Bauunternehmen haben eine regionale Marktchance. Aber jede Region braucht Produkte, die über die Grenzen hinweg verkauft werden können. Davon lebt die Wirtschaft. Und das ist schwierig, weil es für die Unternehmen keine traditionellen Märkte mehr gibt.

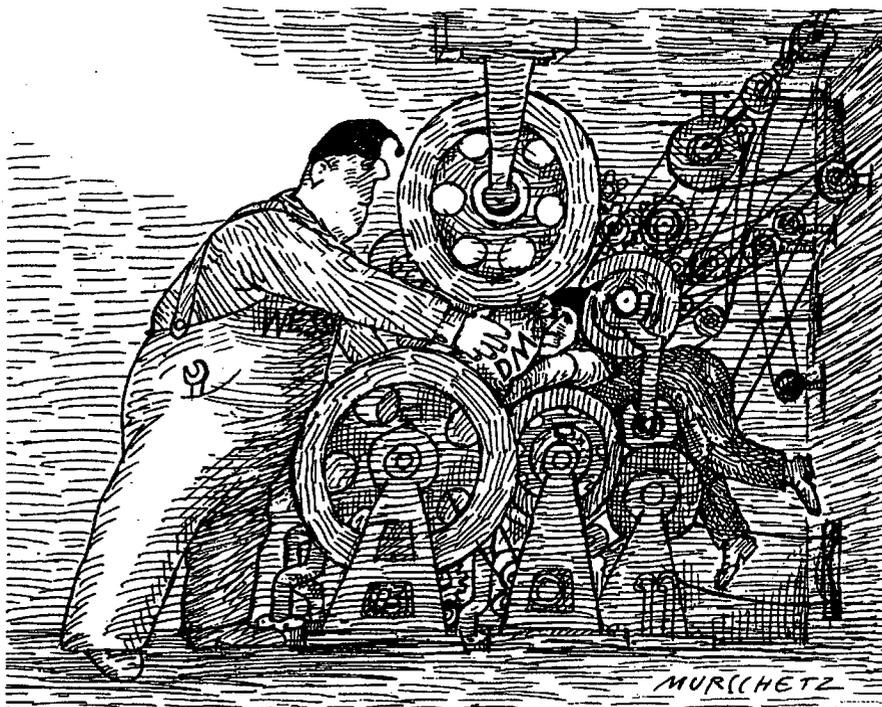
SPIEGEL: Nach Ihrer Meinung wird es offenbar auf absehbare Zeit kein zweites Wirtschaftswunder in Deutschland geben.

DOHNANYI: Es wird einen ungeheuren Bauboom geben. Es wird auch im Dienstleistungsbereich eine Menge geschehen. Aber an einen wirklichen Boom der gesamten Industrie in den neuen Ländern mag ich gegenwärtig noch nicht glauben. Ich sehe keine Anzeichen dafür. Ich sehe aber Anzeichen für eine lange Arbeitslosigkeit.

SPIEGEL: Sehen Sie unter diesen Umständen die Gefahr, daß Deutschland als Ganzes durch die Einheit ökonomisch eher geschwächt als gestärkt wird?

DOHNANYI: Ich sehe die Gefahr. Aber entschlossene Politik könnte sie noch immer bannen.

SPIEGEL: Herr von Dohnanyi, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.



Auf dem Weg in die Marktwirtschaft

Die Zeit

tionspotentials in der früheren DDR, und dazu gehört sicherlich auch Industriepolitik. Zunächst einmal aber ist die Einsicht notwendig, daß die Unternehmen in der früheren DDR nicht überleben werden, wenn wir allein die Kräfte des Marktes herrschen lassen. Dafür sind die westlichen Unternehmen einfach viel zu stark. Deshalb brauchen wir eine Verteidigungsstrategie.

SPIEGEL: Wie sieht diese Strategie aus?

DOHNANYI: Das meiste habe ich ja schon gesagt. Wir müssen möglichst viele Unternehmer aus Westdeutschland rüberbringen. Auch deswegen ist die Beteiligung von Managern am Kapital der Unternehmen so wichtig. Vorstandsmitglieder, die aus dem Westen

nanztransfer aus dem Westen. Der ganze Handelsbereich läuft gut. Es wird auch einen Boom im Baubereich geben, wie wir ihn im Westen nie gehabt haben. Man hat jedoch versäumt, den Wechsel von Arbeitskräften aus anderen Branchen in die Bauwirtschaft zur Voraussetzung der öffentlichen Finanzierung zu machen. Die Gewerkschaften wollen natürlich die Frage der Zumutbarkeit eines Arbeitsplatzes genauso geregelt wissen wie im Westen. Das ist ein Fehler. Die Flexibilität muß im Osten sehr viel größer sein, und die hätte in einem Sozialpakt eingefordert werden müssen.

SPIEGEL: Was hätte dieser Pakt beinhalten müssen?

DOHNANYI: Ganz sicher auch eine vorsichtigere Entwicklung der Löhne.