



Stiftung  
Familienunternehmen

# Industrielle Familienunternehmen in Ostdeutschland

## Von der Jahrhundertwende bis zur Gegenwart



# Impressum

## Herausgeber:



Stiftung Familienunternehmen

Prinzregentenstraße 50

80538 München

Telefon: +49 (0) 89 / 12 76 400 02

Telefax: +49 (0) 89 / 12 76 400 09

E-Mail: [info@familienunternehmen.de](mailto:info@familienunternehmen.de)

[www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

## Erstellt von:

Dr. Rainer Karlsch

Institut für Zeitgeschichte München-Berlin (IfZ)

Finckensteinallee 85-87

12205 Berlin

PD Dr. Michael Schäfer

TU Dresden

Philosophische Fakultät, Institut für Geschichte

01062 Dresden

© Stiftung Familienunternehmen, München 2019

Titelbild: © KATHI Rainer Thiele GmbH

Abdruck und Auszug mit Quellenangabe

ISBN: 978-3-942467-75-9

**Zitat (Vollbeleg):**

Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): Industrielle Familienunternehmen in Ostdeutschland. Von der Jahrhundertwende bis zur Gegenwart, erstellt von Dr. Rainer Karlsch und PD Dr. Michael Schäfer, München 2019, [www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

# Inhaltsverzeichnis

Danksagung.....	VII
Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse.....	IX
<b>A. Familienunternehmen in Ostdeutschland vor 1945 .....</b>	<b>1</b>
I. Ostdeutsche Unternehmenslandschaften vor 1945 .....	1
1. Sachsen .....	1
2. Thüringen.....	11
3. Sachsen-Anhalt .....	14
4. Brandenburg, Berlin, Mecklenburg-Vorpommern.....	16
II. Familie und Unternehmen .....	19
III. Erfolg und Überleben ostdeutscher Familienunternehmen zwischen Kaiserreich und Nationalsozialismus.....	24
IV. Zusammenfassung .....	36
<b>B. Enteignungen, Demontagen und Firmenabwanderung 1945 bis 1950 .....</b>	<b>37</b>
I. Besatzungssystem und Demontagen .....	37
II. Sowjettrusts.....	40
III. Sequester und Enteignungen .....	42
IV. Firmenabwanderungen.....	45
V. Währungsreform .....	51
VI. Ausländische Familienunternehmen „in Verwaltung“ .....	52
VII. Zusammenfassung.....	54
<b>C. Unternehmerische Tätigkeit in der Deutschen Demokratischen Republik 1950 bis 1990.....</b>	<b>57</b>
I. Planwirtschaft nach sowjetischem Muster.....	57
II. Familienunternehmen unter Druck .....	58
III. Betriebe mit staatlicher Beteiligung .....	61
IV. Eine mittelstandsfreundliche Reform-Ära? .....	64
V. Die „Umwandlungskampagne“ vom Frühjahr 1972.....	69
VI. Deutungen und langfristige Folgen .....	70

VII. Die durchgängige Kombinarsbildung und ihre Folgen.....	73
VIII. Zusammenfassung.....	75
<b>D. Die Wirtschaft in den ostdeutschen Bundesländern zwischen Absturz, Transformation und Wiederbelebung des Mittelstands 1990 bis 2019.....</b>	<b>77</b>
I. „Schocktherapie“ und Transformationskrise.....	77
II. Reprivatisierungen.....	79
III. Neue Eigentümer.....	81
IV. Management-Buy-out/Management-Buy-in (MBO/MBI).....	82
1. Trumpf Sachsen GmbH.....	83
2. Miltitz Aromatics GmbH Bitterfeld-Wolfen.....	84
V. Rückkehrer und Firmenzusammenschlüsse.....	84
VI. Neugründungen.....	87
VII. Ausländische Familienunternehmen.....	89
VIII. Von der Transfer- zur Autobahnökonomie.....	96
IX. Zusammenfassung.....	97
<b>E. 30 Jahre nach dem Mauerfall: Der Wandel der Unternehmenslandschaft in ausgewählten Branchen des produzierenden Gewerbes.....</b>	<b>99</b>
I. Datenbasis.....	99
II. Maschinen- und Fahrzeugbau.....	100
1. Fahrzeugbau.....	100
2. Werften.....	101
3. Eisenbahntechnik, Kran- und Hebetchnik.....	103
4. Hydraulik.....	104
5. Technische Keramik.....	105
6. Maschinenbau.....	105
7. Metallverarbeitung und Werkzeugbau.....	106
8. Zerspanungstechnik und Werkzeughersteller.....	107
III. Chemie- und Baustoffindustrie.....	108
1. Chemische Industrie.....	108
2. Pharmaindustrie.....	110

3. Verpackungen .....	110
4. Oberflächentechnik .....	111
5. Medizintechnik.....	111
6. Stahl.....	112
7. Stahlverarbeitung und Gießereien.....	113
8. Technische Federn.....	114
9. Bergbau.....	114
10. Baustoff.....	116
11. Zement.....	118
12. Holz .....	118
13. Glas.....	119
14. Exkurs: Baunahe Branchen .....	120
a) Gebäudetechnik.....	120
b) Facility Management.....	121
IV. Nahrungs- und Genussmittelindustrie .....	122
1. Obst- und Gemüseproduzenten .....	122
2. Fleisch und Fisch .....	123
3. Brauereien, Wein- und Sektkellereien und Spirituosenfabriken .....	124
4. Backmischungen, Süßwaren und Tabak .....	126
5. Tee .....	128
V. Konsumgüterindustrie.....	128
1. Textil .....	128
2. Papier.....	130
3. Spielwaren.....	132
4. Musikinstrumente .....	133
5. Schuhindustrie.....	133
6. Möbelindustrie .....	135
7. Küchenhersteller .....	136
8. Uhrenindustrie.....	137

9. Optik.....	138
10. Porzellanfabriken .....	139
VI. Elektrotechnik & Elektronik .....	140
1. Mikroelektronik.....	140
2. Electronic Manufacturing Service .....	140
3. Bauteile für die Mikroelektronik .....	141
4. Automation .....	142
5. Elektrotechnik.....	142
6. Mess- und Regeltechnik .....	144
7. Kabelhersteller.....	144
8. Solarindustrie .....	145
9. Windkraftanlagen .....	146
10. Ventilatoren.....	146
VII. Zusammenfassung.....	147
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>149</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>151</b>

# Danksagung

Für die Mitarbeit im Projektbeirat, der die Studie inhaltlich begleitet hat, gilt unser herzlicher Dank den Beiräten:

- Prof. Dr. Johannes Bähr, Wirtschaftshistoriker, apl. Professor an der Goethe-Universität Frankfurt/Main
- Prof. Hans B. Bauerfeind, Vorsitzender des Vorstandes der Bauerfeind AG, Zeulenroda-Triebes
- Dr. Dr. Thomas Bausch, Gesellschafter der SURTECO GROUP SE, Buttenwiesen
- Christian Hirte, Staatssekretär beim Bundesminister für Wirtschaft und Energie und Beauftragter der Bundesregierung für Mittelstand und für die neuen Bundesländer
- Dr. Gerhard Köhler, Gesellschafter der ORWO Net GmbH, Bitterfeld
- Martin Röder, Geschäftsführender Gesellschafter der Gelenkwellenwerk Stadtilm GmbH, Stadtilm
- Henriette Starke, Gesellschafterin der APOGEPHA Arzneimittel GmbH, Dresden
- Prof. Dr. André Steiner, Wirtschaftshistoriker, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Zeithistorische Forschung, Potsdam



## Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

- Berlin, Sachsen, Thüringen, Anhalt und Teile der preußischen Provinz Sachsen gehörten spätestens seit Ende des 19. Jahrhunderts bis zum Ende des Zweiten Weltkriegs zu den industriell am kräftigsten entwickelten Regionen des Deutschen Reiches. Abgesehen von Berlin und dem mitteldeutschen Chemiedreieck um Halle/Saale dominierten in den anderen Regionen mittelgroße und kleinere Familienunternehmen. Sie stellten überwiegend Konsumgüter, aber auch Investitionsgüter her und waren stark exportorientiert.
- In den ersten Nachkriegsjahren fand auf der Grundlage von Befehlen der Besatzungsmacht eine tiefgreifende Umwälzung der Eigentumsverhältnisse und der Wirtschaftsverfassung in der Sowjetischen Besatzungszone und späteren DDR statt. Die zuvor überragende Bedeutung von Familienunternehmen wurde durch Enteignungen und Demontagen erschüttert. Zehntausende gaben auf oder wanderten notgedrungen in den Westen ab. Mit ihnen verschwand das für den Wiederaufbau wertvollste Kapital: Unternehmer und hochqualifizierte Mitarbeiter sowie ihr Know-how und viele weltbekannte Marken und Namen.
- Nach der Gründung der DDR ging der Prozess der Verdrängung von privaten Unternehmen mit Mitteln des Steuer- und Strafrechts weiter. Dennoch rangen Familienunternehmen beharrlich um jeden Gestaltungsspielraum und sei er auch noch so klein. Mit der letzten von der SED-Führung 1972 veranlassten Verstaatlichungswelle wurden dann aber auch noch die Reste des Mittelstands zerstört.
- In der Euphorie nach dem Fall der Mauer wurden die Chancen für einen raschen Aufholprozess der Wirtschaft im Osten zunächst überschätzt. Es ging eben nicht nur um eine umfassende Modernisierung des Kapitalstocks, sondern vor allem auch um die Entwicklung weltmarktfähiger Produkte und den fast völligen Neuaufbau des Unternehmertums.
- Große Anerkennung verdienen die Familienunternehmen, denen trotz der 20jährigen Unterbrechung infolge der Zwangsverstaatlichung von 1972 ein Neuanfang gelang. Herausragende Beispiele für die erfolgreiche Bewahrung und Neubelebung von Markentraditionen stellen die Geschichten der Familien Starke (APOGEPHA Arzneimittel GmbH), Thiele (Kathi Rainer Thiele GmbH) und Weigel (Alfred Weigel KG) dar. Sie zeugen von einem unerschütterlichen Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und einem außergewöhnlichen, über mehrere Generationen weitergegebenen Selbstbehauptungs- und Gestaltungswillen.
- Einige Familienunternehmen, die im Osten gegründet wurden und nach dem Zweiten Weltkrieg ihren Sitz in den Westen verlegten, kehrten an ihre Gründungsorte zurück. Sie unterhalten heute große Niederlassungen vor Ort oder verlagerten ihren Firmensitz. Unter den Rückkehrern befinden sich Branchenschwergewichte, wie die Bauerfeind AG, (medizinische Hilfsmittel), die Gewa Music GmbH (Musikinstrumente), die OKA GmbH (Büromöbel) und die Paul Rauschert GmbH & Co. KG (Keramik). Die Motive der „Rückkehrer“ waren selten nur rein wirtschaftlicher Natur. Ebenso wichtig waren emotionale Gründe und der Wille, einen Beitrag für den „Aufbau Ost“ zu leisten.

- Ein in den 1990er Jahren häufig gewählter Weg zur Gründung von Unternehmen waren MBO/MBI-Privatisierungen. Oftmals taten sich ostdeutsche Gründer und westdeutsche Kapitalgeber oder Mitgründer zusammen. Aus diesen Konstellationen ging ein neuer Mittelstand hervor. Vor allem dank der Investitionen familiengeführter mittelständischer Unternehmen sind neue Wachstumskerne und Cluster entstanden. Beispiele dafür lassen sich in allen ostdeutschen Bundesländern finden.
- Die allmähliche Reindustrialisierung in den ostdeutschen Bundesländern wird überwiegend von mittelständischen Familienunternehmen getragen und wirkt positiv auf die Entwicklung des Arbeitsmarktes.

## **A. Familienunternehmen in Ostdeutschland vor 1945**

Eine Geschichte der Familienunternehmen in Ostdeutschland erzählt notwendigerweise von einem radikalen Bruch historischer Kontinuität: Vor 1945 gab es in den Gebieten zwischen Elbe und Oder zahlreiche und bedeutsame Familienunternehmen, die in den Jahrzehnten nach 1945 allesamt verschwanden. Eine solche Geschichte ruft in Erinnerung, dass diese Unternehmen, ihre Eigentümer und Leiter, seit dem 19. Jahrhundert einen ganz wesentlichen Anteil an der Durchsetzung und Gestaltung der „Industriellen Revolution“ in diesem Raum hatten. Ein Überblick über die industrielle Branchen- und Unternehmenslandschaft, die sich bis in die ersten Jahrzehnte des 20. Jahrhunderts auf dem Territorium der späteren DDR ausgeprägt hatte, sollte dies dem Leser, der Leserin im Folgenden plastisch vor Augen führen. Viele bekannte, heute noch bestehende Familienunternehmen haben ihre Wurzeln in Ostdeutschland.

Das heutige „Ostdeutschland“, also die fünf „neuen“ Bundesländer und die wiedervereinigte Hauptstadt Berlin, stellte sich vor 1945 administrativ wie wirtschaftlich als vielgestaltiger Raum dar. Es umfasste zum einen die Bundesstaaten Sachsen, Thüringen (mit jeweils etwas kleinerem Territorium als die heutigen Länder), die beiden Mecklenburg (Schwerin und Strelitz) sowie Anhalt. Zum anderen bestand Ostdeutschland, das damals noch eher in der Mitte Deutschlands verortet war, aus den preußischen Provinzen Brandenburg und Sachsen sowie aus Teilen Schlesiens und Pommerns und – nicht zu vergessen – einigen Einsprengseln des Landes Braunschweig. Ähnlich buntscheckig mutete die Branchen- und Wirtschaftsstruktur unseres Untersuchungsgebietes an. Es gab hier ausgedehnte industriell-gewerbliche Ballungsräume (im sächsisch-thüringischen Raum, im südlichen Sachsen-Anhalt), bedeutende urbane Zentren (Berlin, Leipzig, Dresden) ebenso wie weithin ländlich geprägte Gebiete – in Brandenburg, im nördlichen Sachsen-Anhalt, in Mecklenburg und Vorpommern.

### **I. Ostdeutsche Unternehmenslandschaften vor 1945**

#### **1. Sachsen**

Das Königreich Sachsen gehörte seit dem 19. Jahrhundert zu den industriell am kräftigsten entwickelten Regionen des Deutschen Reiches. Der Industrialisierungsprozess hatte hier besonders frühzeitig eingesetzt, namentlich dort, wo bereits in den Jahrhunderten zuvor gewerblich verdichtete Zonen entstanden waren, in denen Waren für den überregionalen Bedarf hergestellt wurden. Im Erzgebirge wurden seit dem Mittelalter Silber und zahlreiche andere Metalle und Mineralien abgebaut und in Schmelzhütten und Hammerwerken weiterverarbeitet. Es hatte sich in dieser landwirtschaftlich kargen Gegend eine zahlreiche Bevölkerung ansiedelt, die sich mit dem Niedergang des Silberbergbaus nach anderen Erwerbsmöglichkeiten umsehen musste. Im Erzgebirge entwickelte sich seit dem ausgehenden 16. Jahrhundert ein vielseitiges Heimgewerbe. In Bergstädten wie Annaberg, Marienberg oder Schneeberg und den Dörfern der weiteren Umgebung wurden geklöppelte Spitzen und Kleiderbesätze (Posamenten), ebenso Alltagsutensilien aus Metall und Holz – Essbesteck, Teller, Sensen, Nägel und anderes mehr – gefertigt. Einige

Orte im höheren Erzgebirge spezialisierten sich auf die Herstellung von Holzspielzeug. Im angrenzenden Vogtland produzierte man Musikinstrumente aus Holz und Blech.<sup>1</sup>

Zum Teil wurden diese Waren bis weit ins 20. Jahrhunderte hinein in Heim- und Handarbeit hergestellt. Vor allem in den metallverarbeitenden Branchen fanden sich aber seit der Mitte des 19. Jahrhunderts Unternehmer, die dazu übergingen, bisher heimgewerblich hergestellte Gebrauchsgegenstände fabrikmäßig zu produzieren. Einer von ihnen war Karl August Wellner, der Sohn eines Schmelzhütten- und Hammerwerkbesitzers aus Aue, der 1860 begann, Ess- und Teelöffel nicht mehr zu schmieden, sondern maschinell auszuwalzen und in Form zu pressen. 1892 gab Wellner den Betrieb an zwei seiner Söhne und seinen Schwiegersohn weiter. Unter ihrer Leitung avancierte die Firma August Wellner Söhne zu einem der führenden deutschen Besteckwarenunternehmen.<sup>2</sup> Aus einem ähnlichen Milieu entstammte Karl Louis Krauß – sein Vater war Löffelschmied –, der seine Blechwarenfabrik in den 1890er Jahren im benachbarten Schwarzenberg eröffnete. Der Aufstieg der Krauß-Werke zu einem überregional bekannten Unternehmen verdankte sich vor allem der Produktion einer Zinkbadewanne, die sich der Firmengründer 1895 hatte patentieren lassen. 1919 gab Karl Louis Krauß die Firmenleitung in die Hände seines Sohnes Friedrich Emil.<sup>3</sup> In enger Verbundenheit mit der Blechwarenindustrie in Aue und Schwarzenberg entwickelte sich ein Maschinenbau, der auf die Konstruktion und Herstellung von Werkzeugen und Maschinen zur Blechbearbeitung spezialisiert war. Der Pionier dieser Branche, Erdmann Kircheis, hatte es zum technischen Direktor einer Dessauer Maschinenfabrik gebracht, bevor er sich 1861 in seiner Heimatstadt Aue selbstständig machte, um Spezialwerkzeuge für die zahlreichen in der Gegend ansässigen Klempner zu fertigen. Aus der bescheidenen Werkstatt war am Vorabend des Ersten Weltkriegs 1911 ein stattliches Maschinenbauunternehmen geworden, das mehr als 1000 Arbeiter und Angestellte beschäftigte. Nach Kircheis' Tod 1894 trat sein Schwiegersohn Wilhelm Röhl in die Unternehmensleitung; 1922 führte dessen Sohn das Familienunternehmen Kircheis in die dritte Generation.<sup>4</sup>

Wesentlich bedeutsamer für die industrielle Entwicklung Sachsens waren allerdings die zahlreichen Textilgewerbe, die ebenfalls auf jahrhundertelange vorindustrielle – „proto-industrielle“ – Traditionen zurückblicken konnten. Seit dem ausgehenden Mittelalter hatten sich entlang der sächsisch-böhmischen Grenze vom Vogtland über das Erzgebirge und sein Vorland bis in die südliche Oberlausitz bedeutende Textilgewerbelandschaften herausgebildet. Hier wurden – neben den bereits erwähnten Spitzen und Posamenten – Webstoffe aus Leinen, Schafwolle und Baumwolle ebenso gefertigt wie gewirkte Strümpfe,

---

1 Vgl. Michael Schäfer: Die Wirtschaftslandschaft Erzgebirge, in: Martina Schattkowsky (Hrsg.), Kulturlandschaften Sachsens, Band 5: Erzgebirge, Leipzig 2010, S. 73-128, hier: S. 78-82.

2 Vgl. Dietrich Nathusius: Deutsche Besteckindustrie, Aue 1924, S. 8-33.

3 Vgl. F. E. Krauß, Karl Louis Krauß, in: Erich Dittrich (Hrsg.): Lebensbilder sächsischer Wirtschaftsführer, Leipzig 1941, S. 233-242; Friedrich Emil Krauß: Karl Louis Krauß. Das Leben meines Vaters, Schwarzenberg 1928.

4 Vgl. Erdmann Kircheis: Maschinenfabrik und Eisengießerei, Aue (Erzgebirge), Sachsen, 1861-1911, Leipzig 1911; Siegfried Siebert: Studien zur Industriegeschichte des Erzgebirges, Köln/Graz 1967, S. 119 ff.

Handschuhe und Trikotagen. Diese Textilien wurden ganz überwiegend in den Werkstätten der Handwerksmeister und Heimarbeiter hergestellt, um dann von Kaufleuten und Verlagsunternehmern<sup>5</sup> in die Netzwerke des überregionalen und zum Teil überseeischen Handels eingespeist zu werden. Im Raum Chemnitz und Plauen im Vogtland breitete sich bereits im 18. Jahrhundert die Verarbeitung eines zukunftsträchtigen textilen Rohstoffes aus, der Baumwolle. Die Baumwollspinnerei und -weberei entwickelte sich am Ausgang dieses Jahrhunderts in England zu einem Leitsektor der Industriellen Revolution. Diese technologisch fortgeschrittene Konkurrenz stellte wiederum die sächsische Baumwollwarenmanufaktur frühzeitig vor enorme Herausforderungen.

Die ersten beiden sächsischen Baumwollmaschinenspinnereien gingen im Jahr 1800 in Betrieb und in den nächsten anderthalb Jahrzehnten schossen solche „Spinnmühlen“ in Chemnitz und seiner weiteren Umgebung wie Pilze aus der Erde. Einige dieser frühen Fabrikunternehmen befanden sich auch noch hundert Jahre später im Besitz der Gründerfamilie. Dazu gehörte etwa die 1809 im Dorf Plau bei Flöha errichtete Baumwollspinnerei, die die Brüder Ernst Iselin und Peter Otto Clauß einige Jahre später von ihrem Schwager übernommen hatten. 1828 teilten die Brüder das gemeinsame Geschäft auf. Peter Otto Clauß führte die familieneigene Kattundruckerei weiter. Ernst Iselin Clauß wurde alleiniger Inhaber der wasserradgetriebenen Maschinenspinnerei. Zum hundertjährigen Gründungsjubiläum 1909 beschäftigte die inzwischen ausgebaute und regelmäßig modernisierte Baumwollspinnerei Plau mehr als 1100 Arbeiter. Die Leitung des Unternehmens war nun auf die Enkelgeneration in Person von Ernst Stephan Clauß übergegangen.<sup>6</sup>

In den Garn verarbeitenden Branchen setzte der Übergang zur Fabrikindustrie in Sachsen erst seit der Mitte des 19. Jahrhunderts ein. Die mechanischen Webereien in den südwestsächsischen Textilrevieren stellten oft höherwertige, gemusterte Gewebe her, die in besonderem Maße dem Wechsel der Moden unterworfen waren: Kleiderstoffe, Möbel- und Vorhangstoffe, Gardinen, selbst Wandteppiche. Diese Branche war häufigen Marktfluktuationen ausgesetzt, die von den Unternehmern rasche und flexible Anpassung verlangten. Damit dürfte es auch zusammenhängen, dass hier kaum größere Betriebe entstanden. Nur in der Oberlausitz, wo meist einfache Baumwoll-Massenware hergestellt wurde, gab es seit den 1880er Jahren einige Großunternehmen. Prägend waren aber auch hier die kleineren und mittleren Betriebe mit einigen Hundert oder auch nur einigen Dutzend Beschäftigten. Zu den bedeutendsten und ältesten Webereien Südwestsachsens gehörte die Fa. Wilhelm Vogel. Der Gründer, gebürtig aus Apolda in Thüringen, hatte sich seit der 1830er Jahren in Chemnitz als Exportkaufmann, später als Webwarenverleger etabliert. 1853 stellte Vogel zehn mechanische Webstühle in einem Fabrikgebäude bei Zschopau auf und betrieb sie mit Wasserkraft. Vier Jahre später verlegte er seine Webfabrik nach Lunzenau an der

---

5 „Verlagsunternehmer“ oder „Verleger“ waren im zeitgenössischen Sprachgebrauch Unternehmer, die bei Handwerkern und Heimarbeitern Waren auf eigene Rechnung anfertigen ließen.

6 Vgl. Rainer Karlsch, Michael Schäfer: Wirtschaftsgeschichte Sachsens im Industriezeitalter, Leipzig 2006, S. 18-22, 25-28; Ein Jahrhundert Baumwollspinnerei 1809-1909, E.I. Clauß Nachf. Plau bei Flöha, Leipzig 1909.

Zwickauer Mulde, wo er bessere Bedingungen für den Wasserradantrieb fand. Vogels Söhne rüsteten die Produktionsanlagen später nicht, wie die meisten anderen Fabrikanten, auf Dampfantrieb um, sondern ersetzten die Wasserräder durch moderne wassergetriebene Turbinen. Das Unternehmen spezialisierte sich auf ein damals typisches Erzeugnis der Chemnitzer Weberei, sogenannte Möbeldamaste. Das waren Woll- und Wollmischgewebe, die zu Bezügen für Stühle, Sofas oder Eisenbahnsitzbänke oder auch als Vorhangstoffe und Wandteppiche verwendet wurden, ja sogar in Form von Ponchos und Satteldecken in Südamerika Absatz fanden. Um die Jahrhundertwende beauftragte die Möbelstoffweberei Vogel angesehenen Künstler wie Henri van de Velde mit dem Design neuer Muster für ihre Webstoffe.<sup>7</sup>

Auch noch eine Generation nach Wilhelm Vogel war es durchaus nicht ungewöhnlich, dass textilindustrielle Unternehmensgründer sich aus den Reihen der Verlegerkaufleute rekrutierten. Der Rheinländer Georg Thorey hatte sich Ende der 1860er Jahre zunächst als Garngroßhändler in Leipzig niedergelassen. Nach einigen Jahren verlagerte er sein unternehmerisches Wirkungsgebiet in das südwestsächsische Textilrevier, wo er Heimarbeiter und Zwischenverleger mit Zwirngarnen versorgte, um dann 1883/84 in Falkenstein im Vogtland eine Gardinenweberei einzurichten. Die Produktionsanlagen wuchsen in den folgenden Jahren so rasch, dass Thoreys Unternehmen bereits 1889 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt wurde und bald als die größte deutsche Gardinenfabrik galt. Sowohl die Falkensteiner Gardinenweberei Thorey wie auch die Möbelstoffweberei Wilhelm Vogel wurden noch in der Zwischenkriegszeit, nun in dritter und vierter Generation, von leiblichen Nachfahren ihrer Gründer geleitet. Gleiches gilt wohl auch für die allermeisten der zahlreichen anderen, im Allgemeinen kleineren und mittleren Webereien zwischen Plauen, Chemnitz und Zittau, soweit sie sich dauerhaft hatten etablieren können.<sup>8</sup>

Eine ganze Reihe namhafter Familienunternehmen brachte die sächsische Wirkwarenindustrie<sup>9</sup> hervor. Die Ansiedlung dieses Gewerbes in Sachsen ging auf die Initiative eines einzelnen Mannes zurück: Johann Georg Esche, seines Zeichens Kutscher eines adligen Rittergutsbesitzers aus Limbach nahe Chemnitz, bekam um 1710, als er seinen Herren nach Dresden begleitete, dort einen französischen Strumpfwirkerstuhl zu Gesicht. Esche gelang es, diesen Stuhl nachzubauen, und er begann, in eigener Werkstatt Seidenstrümpfe zu fertigen. Binnen weniger Jahrzehnte verbreitete sich die Strumpfwirkerei im weiteren Umkreis der Stadt Chemnitz bis in die Flusstäler des mittleren Erzgebirges hinein. Allerdings verarbeiteten die allermeisten Heimarbeiter in den Kleinstädten und Dörfern des sächsischen Strumpfwirkerreviers Baumwolle statt Seide. Johann Georg Esche wurde zum Stammvater einer Strumpfwirker-Dynastie, die anderthalb Jahrhunderte nach der Aufstellung der ersten hölzernen Handkullierstühle auch wesentlichen

---

7 Vgl. Wilhelm Vogel: Möbelstoffweberei und Papierfabrik, Chemnitz-Lunzenau 1837-1912, Leipzig 1912; 100 Jahre Wilhelm Vogel 1837-1937, o. O., 1937; Michael Schäfer: Eine andere Industrialisierung. Die Transformation der sächsischen Textilexportgewerbe 1790-1890, Stuttgart 2016, S. 176-184, 371-375.

8 Vgl. Staatsarchiv Chemnitz Bestand 31205: Falkensteiner Gardinenweberei und Bleicherei AG, vorm. G. Thorey Nr. 258 und 296: Manuskripte zur Firmengeschichte.

9 „Wirkwaren“ sind Kleidungsstücke, die durch Bildung von Maschen hergestellt werden, wie etwa Strümpfe, Handschuhe oder Trikotagen.

Anteil an der Begründung einer sächsischen Wirkwaren*industrie* hatte. 1853 rüsteten die Brüder Carl Julius und Theodor Esche ihre Limbacher Fabrik mit kraftbetriebenen Wirkmaschinen aus. 1870 verlagerte der mittlerweile in die Unternehmensnachfolge eingetretene Eugen Esche den Betrieb nach Chemnitz. 1886 errichtete er an der Zwickauer Straße ein mehrstöckiges Fabrikgebäude für rund 800 Arbeiter und Arbeiterinnen, das auch heute noch – sorgsam restauriert – als Industriedenkmal erhalten ist. Noch am Ausgang des Zweiten Weltkriegs befand sich die Strumpffabrik, nun in der vierten Generation, in Besitz und Leitung dieses Zweiges der Esche-Dynastie.<sup>10</sup>

In den kleineren Ortschaften des südwestsächsischen Wirkerei-Reviers vollzog sich der Übergang zur Fabrikindustrie gegenüber der Großstadt Chemnitz gewöhnlich mit einer Verzögerung von mehreren Jahrzehnten. In Oberlungwitz bei Hohenstein-Ernstthal ließ der Strumpfwirkermeister Wilhelm Friedrich Bahner um 1860 auf rund 60 Handwirkstühlen, von denen die meisten in den Stuben der Heimarbeiter standen, vornehmlich Trikotagen herstellen. In seiner eigenen Werkstatt stellte er in den folgenden beiden Jahrzehnten nach und nach einzelne Wirkmaschinen auf, die zunächst von Hand bedient wurden. Erst 1882 machte Bahner mit der Installation einer Dampfkraftanlage den Schritt zur industriellen Fabrik. Seine drei Söhne führten den Betrieb zunächst gemeinsam weiter, trennten sich aber nach einigen Jahren und begründeten eigene Unternehmen. Die beiden älteren Bahner-Söhne blieben bei der Trikotagenwirkerei. Der jüngere, Louis, verlegte sich auf die Fertigung von Strumpfwaren. Bald überflügelte er seine Brüder mit seinen Strümpfen, die er unter dem Kürzel „elbeo“ (für „Louis Bahner Oberlungwitz“) vermarktete.<sup>11</sup>

Die industrielle Transformation der Textilgewerbe des Vogtlandes, des Erzgebirgsvorlandes und der Oberlausitz stand in einem engen Zusammenhang mit der Entwicklung einer bedeutsamen Maschinenbau-Industrie in diesen Regionen. Vor allem in Chemnitz, dem „sächsischen Manchester“, entstanden bereits im frühen 19. Jahrhundert zahlreiche Werkstätten, die die Wartung und Reparatur der Spinnmaschinen englischer Bauart übernahmen und sich auch bald an deren Nachbau versuchten. Am erfolgreichsten betätigte sich der gelernte Zimmermann Carl Gottlieb Haubold auf diesem Feld. Haubold baute seine Werkstatt im Laufe der 1820er und 30er Jahre zu einer Fabrik mit zuletzt 500 Arbeitern aus, bevor er sich anderen unternehmerischen Projekten zuwandte. Wesentlich längeren Bestand hatte das Maschinenbau-Unternehmen, das Haubolds fast gleichnamiger Cousin und Mitarbeiter Carl Gottfried 1837 gründete. Die Firma C. G. Haubold jr. wurde noch hundert Jahre später in vierter Generation von Nachfahren ihres Gründers geleitet.<sup>12</sup>

---

10 Vgl. Thilo Richter: Herbert Eugen Esche. Ein Lebensbild, Leipzig 2001, S. 23, 36, 57-60; Schäfer, Industrialisierung, S. 39 f.

11 Vgl. Hans-Joachim Glassmann: Wirken und Wagen. Ein Beitrag zur Geschichte der Sächsischen Wirkerei, Apolda 1939, S. 15-25.

12 Vgl. Sybille Haubold: Entwicklung und Organisation einer Chemnitzer Maschinenfabrik, Diss. Bonn, Dresden 1939, S. 30-44; dies., Carl Gottlieb und Carl Gottfried Haubold, in: Erich Dittrich (Hrsg.), Lebensbilder sächsischer Wirtschaftsführer, Leipzig 1941, S. 143-180.

Der Weber-Sohn Louis Schönherr, eine Generation jünger als die Haubold-Vettern, hatte sich bereits als Teenager zusammen mit seinem älteren Bruder Wilhelm an der Konstruktion mechanischer Webstühle versucht, die auf die spezifischen Bedürfnisse und Bedingungen der heimischen Weberei zugeschnitten waren. Nach mehreren vergeblichen Anläufen gründete er 1851 mit Hilfe eines kapitalkräftigen Kompagnons in Chemnitz eine Maschinenfabrik, um dort einen selbst konstruierten Tuchwebstuhl in Serie zu bauen. Mit diesem Modell und zahlreichen anderen Konstruktionen, die in den kommenden Jahrzehnten folgten, leistete Schönherr einen entscheidenden Beitrag für den Übergang zur Maschinenweberei in der Region. Nach der Umwandlung des Unternehmens in eine Aktiengesellschaft 1872 übergab Louis Schönherr die Firmenleitung an seine Söhne und zog sich aus dem operativen Geschäft zurück. Noch in der Zwischenkriegszeit waren Mitglieder der Familie Schönherr im Vorstand der Sächsischen Webstuhlfabrik (Louis Schönherr) AG prominent vertreten.<sup>13</sup>

Als zweiter bedeutender Zweig des Maschinenbaus entwickelte sich in Chemnitz seit der Mitte des 19. Jahrhunderts der Werkzeugmaschinenbau. Zu den Gründerpersönlichkeiten dieser Branche gehörte Julius Eduard Reinecker, Sohn eines Landwirts aus der Nähe von Halle und gelernter Zeugschmied. Reinecker hatte in den 1850er Jahren als Handwerksgeselle in den Chemnitzer Maschinenfabriken Arbeit gefunden, bevor er sich 1859 mit einer kleinen Werkstatt selbstständig machte. Nach und nach baute er seinen Betrieb zu einem Fabrikunternehmen aus, das sich vor allem auf die Produktion von Fräs- und Schleifmaschinen spezialisierte. Nach Reineckers Tod 1894 führten seine drei Söhne das Unternehmen weiter. 1911, als die Firma J. E. Reinecker rund 2000 Arbeiter in ihren Fabrikhallen beschäftigte, folgte der Übergang zur Kapitalgesellschaft, wobei aber sorgsam darauf geachtet wurde, dass die Aktienmehrheit auch in den folgenden Jahrzehnten im Besitz der Gründerfamilie verblieb.<sup>14</sup>

Zu dem Zeitpunkt, an dem die Reinecker-Söhne ihr Familienunternehmen in eine AG umwandelten, hatte sich in der Region bereits eine weitere zukunftsträchtige Branche des Maschinenbaus angesiedelt. Der Konstrukteur August Horch hatte in Zwickau im ersten Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts gleich zwei Auto-Marken mit klangvollen Namen begründet: Horch und Audi. Automobile gehörten bald auch zum Produktionsprogramm der Chemnitzer Wanderer-Werke, und im nahen Zschopau wurden seit den 1920er Jahren Motorräder und Kleinwagen der Marke DKW hergestellt. Keine dieser Firmen, die schließlich alle 1932 zur Auto-Union fusionierten, entwickelte sich allerdings über die Gründergeneration hinaus zum Familienunternehmen. Anders die Zittauer Phänomen-Werke: Deren Gründer, Karl Gustav Hiller, fing 1888 mit dem Bau von Fahrrädern an, sattelte um die Jahrhundertwende auf die Herstellung von

---

13 Vgl. Sybille Haubold: Wilhelm und Louis Schönherr, in: Erich Dittrich (Hrsg.): Lebensbilder sächsischer Wirtschaftsführer, Leipzig 1941, S. 305-328; Günther Wetzell: Zur Geschichte des VEB Webstuhlbau Karl-Marx-Stadt von der industriellen Revolution bis zum Jahre 1945, in: Sächsische Heimatblätter 28, 1982, S. 113-121; Schäfer: Industrialisierung, S. 297 ff.

14 Vgl. Hans Münch: Julius Eduard Reinecker (1832-1895). Begründer des Präzisionswerkzeug- und Werkzeugmaschinenbaus in Chemnitz, in: Sächsische Heimatblätter 1995, S. 137-141; J. E. Reinecker, Chemnitz. Anlässlich ihres 50jährigen Bestehens 1. Oktober 1909, o. O., o. J.

Motorrädern um und spezialisierte sich schließlich auf den Bau des Phänomobils, eines dreirädrigen Lieferwagens. Auch nach dem Ersten Weltkrieg baute der Zittauer Betrieb, nun unter der Leitung des Sohns des Firmengründers, Rudolf Hiller, vornehmlich Lieferwagen. Anders als die westsächsische Konkurrenz bewahrten die Phänomen-Werke ihre unternehmerische Selbstständigkeit auch über die Krisenzeit der frühen 1930er Jahre hinweg.<sup>15</sup>

Entlang der Flussläufe, die aus dem Erzgebirge kamen, siedelte sich seit der Mitte des 19. Jahrhunderts eine weitere, rasch wachsende Industriebranche an, die Papierherstellung: Die industrielle Papierfabrikation gründete auf dem um 1840 entwickelten Holzschliff-Verfahren. Dieses Verfahren ermöglichte es, Papier aus Holz zu fertigen – statt wie bisher aus Textilabfällen. Zu den ersten, die diese innovative Technik in Sachsen einführten, gehörten Fritz Kübler und Albert Niethammer, die das Papiermacherhandwerk im württembergischen Heidenheim gelernt hatten. Die beiden Schwaben übernahmen 1856 eine heruntergekommene Papiermühle im Dorf Kriebstein am Unterlauf der Zschopau, modernisierten sie gründlich und gliederten bald auch eine Holzschleiferei im oberen Erzgebirge an. Nachdem Kübler bereits 1865 verstorben war, führte Niethammer das Unternehmen alleine weiter und baute es in den folgenden Jahrzehnten zu einem der Marktführer der deutschen Papierindustrie aus. Um die Jahrhundertwende lieferten Kübler & Niethammer in großen Mengen die Papierrollen für die Rotationsdruckmaschinen der Berliner Zeitungsdruckereien. Unter der Leitung von Albert Niethammers Sohn Konrad wuchs das Unternehmen weiter. Am Ende der 1920er Jahre waren rund 1600 Arbeiter und Angestellte in zahlreichen Betriebsstätten beschäftigt. In den folgenden Jahren trat die Enkelgeneration in die Verantwortung: Vier der Söhne Konrad Niethammers teilten sich nun die technische und kaufmännische Leitung des Familienunternehmens.<sup>16</sup>

Eine jeweils eigentümliche industrielle Branchenstruktur prägte sich bis zur Jahrhundertwende in den beiden urbanen Zentren des Königreichs Sachsen aus, Dresden und Leipzig. In der Residenzstadt Dresden siedelten sich gerne Industrien und Gewerbe an, die (zunächst) für den Bedarf der relativ wohlhabenden Einwohnerschaft produzierten. Es entstand hier frühzeitig eine vielfältige Nahrungs- und Genussmittelindustrie. Um 1900 war Dresden etwa ein Zentrum der deutschen Zigarettenindustrie. Melitta Benz erfand hier zu dieser Zeit den Kaffeefilter und gründete zusammen mit ihrem Mann ein heute noch bestehendes Unternehmen. Es gab allerdings auch Betriebe, die „gesündere“ Produkte herstellten. Paul Pfund, der Sohn eines Dresdner Spirituosenhändlers und 1848er Revolutionärs, hatte eine Zeitlang ein Bauerngut im Osterzgebirge bewirtschaftet, bevor er den Plan fasste, die Milchversorgung seiner Heimatstadt zu verbessern. 1879 zog er mit seinen sechs Kühen auf das Grundstück eines Onkels in der Dresdner Neustadt und bot seiner großstädtischen Kundschaft Milch frisch von der Quelle an. Um dies

---

15 Vgl. Michael Schäfer: Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Zur Sozial- und Wirtschaftsgeschichte der sächsischen Unternehmer 1850-1940, München 2007, S. 194-198; Karlsch, Schäfer: Wirtschaftsgeschichte, S. 112, 188 ff.

16 Vgl. Swen Steinberg: Unternehmenskultur im Industriedorf. Die Papierfabriken Kübler & Niethammer in Sachsen (1856-1956), Leipzig 2015, S. 41-62.

sinnfällig zu demonstrieren, stellte er eine der Kühe in das Schaufenster seines Ladengeschäftes. Bald betrieb Pfund sein Molkereigeschäft in größerem Stil, schloss Lieferverträge mit Bauernhöfen in der Umgebung ab und ließ die Milch mit einem neu entwickelten Kühlsystem nach Dresden transportieren. Zahlreiche Verkaufsstellen im Stadtgebiet brachten die Frischmilch zum Endverbraucher. 1888 begann die Fa. Gebrüder Pfund (der Bruder und Teilhaber war früh verstorben) als erste Molkerei in Deutschland damit, Kondensmilch herzustellen, ein Produkt, das selbst für den Export geeignet war. Über ein eigenes Speditionsbüro in Hamburg und ein Handelskontor in London fand die Dresdner Dosenmilch ihren Weg nach Übersee. Der zollgeschützte österreichische Markt wurde mit einer im nahen Böhmen errichteten Kondensmilchfabrik erschlossen. Kurz vor seinem Tod 1923 gab Paul Pfund das Unternehmen an seine Söhne Max und Kurt weiter.<sup>17</sup>

Milch war auch im Spiel bei der Ansiedlung einer Schokoladenindustrie in der sächsischen Landeshauptstadt, Bereits in den 1820er Jahren wurde in Dresden die erste deutsche Schokoladenfabrik – Jordan & Timäus – gegründet. Zur zweiten Gründergeneration dieser Branche gehörte der Offizierssohn Otto Rüger, der 1858 mit der Pachtung einer bereits bestehenden Schokoladenfabrik ein langfristig erfolgreiches Familienunternehmen begründete. Schokolade wurde anfangs als Trinkschokolade, als Kakao, produziert. Erst seit der Mitte des 19. Jahrhunderts wurde sie in der heute üblichen festen Form als Tafel angeboten. Otto Rüger erkannte frühzeitig den Wert der Werbung für dieses Produkt. Auf Plakaten und den Verpackungen animierte das gemalte Abbild eines possierlichen kleinen Jungen zum Kauf der „Hansi-Schokolade“ aus dem Hause Rüger. Wie Paul Pfund drängte auch Otto Rüger auf den benachbarten österreich-ungarischen Markt, indem er 1895 in Bodenbach an der Elbe direkt über der böhmischen Grenze eine neue Fabrik baute. Dorthin verlagerte sich in den folgenden Jahrzehnten unter der Leitung der Söhne und Enkel des Firmengründers zunehmend die Produktion.<sup>18</sup>

Ähnlich wie in Chemnitz zogen die neuen Konsumgüterindustrien auch in Dresden einen auf ihre Bedürfnisse eingestellten Spezialmaschinenbau an. Johann Martin Lehmann etwa bot den Dresdner Schokoladenfabrikanten bereits seit den 1830er Jahren seine von ihm selbst konstruierten Walzenreibmaschinen an. Später folgten Pressen zur Entölung des Kakaos, Schneidemaschinen und anderes mehr. Nach dem Tod des Gründers 1869 trat sein damals erst 17-jähriger Sohn Louis Bernhard Lehmann in die Unternehmensnachfolge ein. Unter dessen Leitung wurden die Betriebsanlagen ausgebaut und ein weiteres Werk im Vorort Heidenau errichtet. 1920 trat mit Franz Bernhard Lehmann die dritte Generation in die unternehmerische Verantwortung.<sup>19</sup>

---

17 Vgl. Jens Wonneberger: Pfunds Molkerei. Dresdens Gläserne Milchfabrik, Berlin 1999, S. 11-41; Kommerzienrat Paul Pfund und sein Werk, Dresden 1930.

18 Vgl. Conrad Alfred Rüger: Otto Rüger – Ein Leben für die Schokoladenindustrie, Stuttgart 1975.

19 Vgl. 100 Jahre Lehmann-Maschinen 1834-1934. J. M. Lehmann, Dresden/Heidenau, Dresden 1934.

Um die Jahrhundertwende siedelten sich zudem Unternehmen der optischen und feinmechanischen Industrie in „Elbflorenz“ an. Vornehmlich wurden hier Filmkameras und Fotoapparate gebaut. Ein Pionier dieser Branche war Heinrich Ernemann, der 1891 seine „Fabrik photographischer Apparate, mit Dampfbetrieb“ eröffnete und in den folgenden Jahrzehnten zu einem Unternehmen mit klangvollem Namen ausbaute. Sein Sohn Alexander übernahm nach dem Ersten Weltkrieg die Firmenleitung und fungierte ab 1926 als einer der Direktoren der Zeiss-Ikon AG. Mit dieser Fusion verlor sich allerdings der Charakter der Ernemann-Werke als Familienunternehmen.<sup>20</sup>

Ein besonders traditionsreiches Familienunternehmen der feinmechanischen Industrie entstand bereits Mitte des 19. Jahrhunderts in der Peripherie der sächsischen Landeshauptstadt, die Firma Lange & Söhne in Glashütte im Osterzgebirge. Deren Gründung ging auf ein staatliches gefördertes Notstandsprojekt zurück. Der Dresdner Uhrmacher Ferdinand Adolph Lange trug in den „hungrigen“ 1840er Jahren der sächsischen Regierung den Plan vor, der notleidenden erzgebirgischen Bevölkerung eine neue Nahrungsquelle zu erschließen. Lange zog 1845 nach Glashütte und eröffnete mit staatlicher Unterstützung eine Werkstatt, in der er junge Leute in der Uhrmacherei ausbildete. Einige seiner Schüler machten sich mit eigenen Werkstätten selbstständig, andere blieben als Fachkräfte in Langes Betrieb, der sich im Lauf der Jahre zu einem Fabrikunternehmen entwickelte. Es wurden hier nicht nur die Taschen- und (später) Armbanduhren zusammengesetzt; auch die Spezialwerkzeuge zur Uhrenfabrikation und die meisten Bauteile stellte das Glashütter Werk selbst her. Seit der Aufnahme von Emil und Richard Lange 1868 firmierte das Unternehmen unter dem heutigen Namen „Lange & Söhne“. Seit den 1920er Jahren teilten sich die Brüder Otto, Rudolf und Gerhard Lange die technische und kaufmännische Leitung des namhaften Uhrenherstellers.<sup>21</sup>

Illustre Namen finden sich auch unter den Gründergestalten der pharmazeutisch-kosmetischen Industrie, die sich im Dresdner Raum niederließ: Franz-Ludwig Gehe, Friedrich von Heyden, Karl August Lingner, der mit dem Mundwasser „Odol“ ein Vermögen machte, oder Ottomar Heinsius von Mayenburg, der um 1910 mit der Zahnpasta „Chlorodont“ ein damals neues Produkt marktfähig machte. Neben den großen Unternehmen gab es in dieser Branche auch zahlreiche kleinere und mittlere Firmen, von denen nicht wenige über längere Zeit hinweg in Familienbesitz blieben. Dazu gehört etwa bis heute die Firma APOGEPHA, deren Anfänge auf die kleine Fabrik pharmazeutischer Präparate zurückgehen, die der Apotheker Carl Stephan 1890 von Treuen im Vogtland nach Dresden verlegte. Mangels männlichem Nachfolger – Stephan hatte fünf Töchter – ging das Geschäft nach dem Tod des Gründers 1909 in fremde Hände über. Nach mehreren Eigentümerwechseln wurde der Betrieb 1930/31 von den Pharmazeutischen Kreisvereinen Sachsens übernommen und als „Apothekergenossenschaft für Herstellung und Vertrieb pharmazeutischer Präparate“ – kurz: APOGEPHA – weitergeführt. Als die Apothekergenossenschaft

---

20 Vgl. Peter Göllner: Ernemann Cameras. Die Geschichte des Dresdner Photo-Kino-Werks, Hückelhoven 1995, S. 8 f., 19 f., 47-55, 155 ff.

21 Vgl. Kurt Herkner: Glashütte und seine Uhren, Dormagen 1978, S. 11-20, 28 f.

zwei Jahre später auf dem Tiefpunkt der Weltwirtschaftskrise Insolvenz anmelden musste, erwarben der bisherige technische Leiter Dr. Johannes Starke und der Leipziger Kaufmann Max Biering Anfang 1933 das Unternehmen. Wie Johannes Starke und seine Nachkommen die APOGEPHA allen Widrigkeiten zum Trotz als Familienunternehmen bewahrten, darauf wird später noch einzugehen sein.<sup>22</sup>

Die Stadt Leipzig fungierte vor 1945 als organisatorische Schaltzentrale des deutschen Buchhandels. Von alters her wurden hier Bücher aber nicht nur gehandelt, sondern auch gedruckt und gebunden. Einige der großen Verlagshäuser unterhielten eigene Druckereien oder waren aus Druckereibetrieben hervorgegangen. Und es war die Firma F. A. Brockhaus, die bereits 1826 mit der Aufstellung dampfbetriebener „Schnellpressen“ den Schritt vom Druckhandwerk zur polygraphischen Industrie vollzog. Der Gründer des renommierten Lexikon-Verlags, Friedrich Arnold Brockhaus, hatte sein Geschäft erst neun Jahre zuvor nach Leipzig verlagert. Dort blieb das Familienunternehmen Brockhaus fünf Generationen lang ansässig.

Auf ein ganz spezielles Druckerzeugnis konzentrierte sich die Druckerei von Giesecke & Devrient: Banknoten und andere Wertpapiere. Hermann Giesecke entstammte einer Leipziger Unternehmerfamilie. Da aber seine älteren Halbbrüder nach dem Tod des Vaters die familieneigene Schriftgießerei übernahmen, benutzte der gerade 21-Jährige sein Erbteil 1852 als Startkapital zur Gründung eines eigenen polygraphischen Unternehmens. Einen Partner fand er in dem zehn Jahre älteren Alphonse Devrient, dem Sohn eines Zwickauer Fabrikanten. Devrient hatte das Druckerhandwerk erlernt und war zuletzt Geschäftsführer einer Berliner Buchdruckerei gewesen. Bereits am Ende des Gründungsjahres richteten Giesecke & Devrient eine Kupfer- und Stahlstichdruckerei ein. Sie legten damit den Grundstein für die weitere Entwicklung ihres Unternehmens, das sich zunehmend auf das technisch anspruchsvolle Feld des Drucks von Banknoten, Aktien und Pfandbriefen verlagerte. Um die Wende zum 20. Jahrhundert zählten Giesecke & Devrient zu den führenden deutschen privaten Wertpapierdruckereien. Wesentlichen Anteil an dieser Entwicklung hatte nicht zuletzt der Eintritt des Chemikers Bruno Giesecke in das von seinem älteren Bruder gegründete Unternehmen. Die Nachkommen der Brüder Giesecke und ihres Kompagnons Devrient leiteten noch in der Zwischenkriegszeit die Geschicke des Leipziger Druckunternehmens.<sup>23</sup>

Die polygraphische Industrie zog seit der Mitte des 19. Jahrhunderts Zulieferindustrien an den Standort Leipzig und seine rasch wachsenden Vororte. So eröffnete der Schlosser Karl Krause 1855 eine Werkstatt, in der er Steindruckpressen, die er mit selbst entwickelten technischen Verbesserungen ausstattete, herstellte. In den folgenden Jahren und Jahrzehnten erweiterte Krause seinen Betrieb, stellte schon 1863 eine Dampfmaschine auf und zog mehrmals in neue, größere Gebäude um. Als Karl Krause 1902 starb, produzierte das von ihm geschaffene Unternehmen in zwei Fabriken ein breites Sortiment von Druckmaschinen und unterhielt zudem zwei eigene Gießereien. In die unternehmerische Nachfolge trat

---

22 Vgl. Heinz Glodschei: Pharmaziegeschichte Dresdens, 2. Auflage, Dresden 1996; Brigitte Düring, Michael Schäfer: APOGEPHA Arzneimittel. Im Dienste der Gesundheit. Eine Firmengeschichte, Leipzig 2016, S. 9-13, 27-41.

23 Vgl. 75 Jahre Giesecke & Devrient, Berlin 1928; Schäfer: Familienunternehmen, S. 79 f., 106 f., 138 ff.

nun Krauses Schwiegersohn Heinrich Biagosch, der schon bald seine eigenen Söhne in das Unternehmen aufnahm.<sup>24</sup> Abenteuerlicher verlief der unternehmerische Werdegang der Maschinenbauer Hugo und August Brehmer, die ihr erstes gemeinsames Unternehmen in den USA gründeten, um eine eigene Erfindung, die Drahtheftung für Faltschachteln zu verwerten. Nachdem sie dieses Prinzip auch für die maschinelle Buchbinderei umgesetzt hatten, entschlossen sie sich 1879, den Produktionsstandort in die Peripherie der Buchstadt Leipzig zu verlegen. Ihr Unternehmen überließen die Brüder schließlich einem Jugendfreund, dem Kaufmann Friedrich Rehwoldt, der die Firma Gebrüder Brehmer wiederum 1920 einem Schwiegersohn übergab.<sup>25</sup>

Bedeutsamer noch als der Buchhandel für die Anziehungskraft Leipzigs auf industrielle Unternehmen war der Status der Stadt als wichtigster Messeplatz Mitteleuropas. Der Standort Leipzig war einerseits für Industrieunternehmen interessant, die ihre Erzeugnisse überregional vermarkten wollten. Gerade für den Export nach Osteuropa bot die Messestadt als Drehscheibe des West-Ost-Handels günstige Voraussetzungen. Dies mag etwa den Landwirt und Konstrukteur Rudolf Sack in den 1860er Jahren bewogen haben, seine Landmaschinen-Werkstatt vom eigenen Bauernhof in den Leipziger Industrievorort Plagwitz zu verlegen. Hier wuchs das Familienunternehmen Sack im nächsten Dreivierteljahrhundert über drei Generationen zu einem der führenden deutschen Landmaschinenhersteller. Andererseits wurden in Leipzig Rohstoffe und Halbwaren in großer Vielfalt und Quantität umgeschlagen, was die Ansiedlung weiterverarbeitender Branchen in der Messestadt und ihrer Umgebung förderte. So wurden bereits im 18. Jahrhundert auf den Leipziger Messen eine reiche Auswahl an Aromastoffen und Essenzen angeboten. Zu den „Drogenhandlungen“ dieser Zeit reichen die Wurzeln der Firma Schimmel & Co. zurück, die 1855 in den alleinigen Besitz des Kaufmanns Hermann Fritzsche überging. Eine erste Fabrik für die Gewinnung ätherischer Öle, die als Grundstoffe für Parfüm, Seife, Likör, Limonade und anderes mehr Verwendung fanden, hatte bereits 1840 den Betrieb aufgenommen. Unter Fritzsches Leitung wurden die Produktionsanlagen stark erweitert, bis Schimmel & Co. schließlich 1901 im nahen Miltitz ein weitläufigeres Fabrikgelände fand. 1905 folgte eine Destillationsanlage in Südfrankreich, später eine zweite große Fabrik in Hamburg. Hermann Fritzsches Enkel wandelten das Unternehmen 1927 in eine Aktiengesellschaft um, deren Anteile aber im Besitz der Gründerfamilie blieben.<sup>26</sup>

## 2. Thüringen

Ähnlich weit zurückreichende protoindustrielle Vorläufe wie in Sachsen lassen sich auch für etliche der Thüringer Industriebranchen feststellen. Auch dort hatte sich in der Frühen Neuzeit ein vielgestaltiges

---

24 Vgl. Theodor Goebel: Karl Krause und sein Werk. Die Maschinenfabrik Karl Krause Leipzig, Leipzig 1905.

25 Vgl. Wilhelm Eule: Hugo Brehmer. Ein Pionier der graphischen Maschinenindustrie, in: Deutsches Buchgewerbe 2, 1944, S. 94 ff.

26 Vgl. Die Chronik des Hauses Rud. Sack, Leipzig 1863-1938, Leipzig 1938; Otto Herbert Bretschneider: Die chemische Industrie im Wirtschaftskreis Leipzig, ihre Entwicklung bis zur Gegenwart und standortmäßige Bedingtheit, Diss. Leipzig 1925, S. 29-51; Hans Tischert: Stätten deutscher Arbeit, Bd. 9, Berlin 1935, S. 154-160.

Textilexportgewerbe entwickelt. Der südwestsächsische Textilgürtel ging ziemlich nahtlos in das benachbarte Thüringen über. Ein grenzübergreifendes Strumpfwirkereirevier hatte sich um das thüringische Zeulenroda und die kursächsischen Orte Pausa und Mühltruff herausgebildet. Um Greiz und Gera wurden ganz ähnliche Artikel – Tuche, Kammgarngewebe, Möbelstoffe – hergestellt wie im angrenzenden Sachsen. Zu den bedeutenderen Textilfirmen gehörte hier etwa das Geraer Webereiunternehmen Halpert & Co. Dessen Gründer, Dagobert Halpert, war um 1880 aus einer Kleinstadt der Provinz Posen nach Thüringen gekommen und hatte zunächst in Münchenbernsdorf Teppiche auf Handwebstühlen fertigen lassen. Bereits nach zwei Jahren zog er in das nahe gelegene Gera und errichtete dort zusammen mit einem schon länger ansässigen Kompagnon eine Maschinenweberei. Nachdem sein Geschäftspartner ausgeschieden war, nahm Dagobert Halpert 1891 seinen Bruder Eugen in die Firma auf. Am Ende des Jahrzehnts zählten Halpert & Co. zu den führenden Thüringer Teppichfabrikanten. 1899 erweiterten die Halperts ihr Fertigungsprogramm, indem sie eine Möbelstoff- und Tischdeckenfabrik im sächsischen Hohenstein-Ernstthal erwarben. Nach dem Ersten Weltkrieg zog sich Dagobert Halpert zunehmend aus der aktiven Führung zurück und überließ das von ihm begründete Unternehmen seinem Sohn und seinen Schwiegersohn.<sup>27</sup>

Auf eine lange gewerbliche Tradition konnte man auch in Suhl und Zella-Mehlis zurückblicken. Dort wurden bereits seit dem ausgehenden Mittelalter Gewehre hergestellt, für die der Holzreichtum und die Eisenhütten des Thüringer Walds die Werkstoffe lieferten. Nach der Eingliederung dieser Region und des Gebiets um Erfurt in den preußischen Staatsverband 1815 nahm der Gewehrbau einen raschen Aufschwung. In Suhl und in Sömmerda bei Erfurt entstanden nun neben den Handwerksbetrieben größere Produktionseinheiten. Dort wurden unter anderem die neuen Zündnadelgewehre produziert, die die preußische Armee in den „Einigungskriegen“ von 1864 bis 1871 so erfolgreich und folgenreich einsetzte. Zu einem der wichtigsten Akteure dieser Branche entwickelte sich in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts das Unternehmen, das die Brüder Moses und Löb Simson 1856 in Suhl begründeten. Die Simsons waren eine seit Generationen in der Gegend ansässige jüdische Kaufmannsfamilie. Die Bajonett- und Ladestockfabrik der Gebrüder Simson begann als Zulieferbetrieb der Suhler Gewehrindustrie. Das Unternehmen, das bereits in den 1860er Jahren auf die zweite Generation übergegangen war, expandierte rasch und stieg in den eigentlichen Gewehrbau ein. Schon bald zählte die Firma Simson zu den Hauptlieferanten der preußischen wie der sächsischen Militärbehörden. Seit den 1890er Jahren bemühte sich die Firmenleitung verstärkt um die Aufnahme ziviler Produktlinien, auch um die Abhängigkeit von den staatlichen Beschaffungsstellen zu vermindern. Es wurden zunächst Fahrräder, bald auch Automobile in den Suhler Simsonwerken produziert. Diese Produktdiversifikation, die größtenteils das Werk der dritten Generation

---

27 Vgl. Michael Schäfer: Eine lange Geschichte. Die Vorgängerunternehmen des VEB Möbelstoff- und Plüschwerke in Hohenstein-Ernstthal, in: Katja Margarethe Mieth, Marina Palm (Hrsg.): Möwe, Hirsch und Sandmännchen. Facetten der Textilproduktion in und um Hohenstein-Ernstthal, Dresden, 2016, S. 41-74, hier: S. 42-45; Wolfgang Mühlfriedel: Die Industrialisierung in Thüringen. Grundzüge der gewerblichen Entwicklung in Thüringen von 1800 bis 1945, Erfurt 2001, S. 28, 87 f.

der Unternehmerfamilie Simson war, erwies sich nach 1918 als Rettungsanker für das Unternehmen, denn nach dem verlorenen Krieg gingen die Aufträge der Militärverwaltungen stark zurück.<sup>28</sup>

Zu den traditionellen Standorten des thüringischen Waffenhandwerks gehörte auch der Ort Ruhla bei Eisenach. Hier eröffneten die Brüder Georg und Christian Thiel 1862 einen metallverarbeitenden Betrieb, der zunächst Beschläge für die örtliche Tabakpfeifenherstellung fertigte. Im Verlauf der folgenden Jahrzehnte wuchs die Firma Gebrüder Thiel zu einem umsatzstarken Industrieunternehmen, das über ein eigenes Messingwalzwerk verfügte und ein umfangreiches Sortiment an metallenen Gebrauchsgegenständen und Einzelteilen produzierte: Schuhbeschläge, Uhrketten, Büroklammern, Nieten, Haken, Ösen, Trillerpfeifen und vieles andere mehr. Zu diesem Sortiment gehörten auch Spielzeuguhren, aus denen in den 1890er Jahren ein Artikel entwickelt wurde, der bald zum „Markenzeichen“ von Thiel-Ruhla werden sollte: funktionstüchtige Taschenuhren, die für Menschen mit kleinem Geldbeutel erschwinglich waren. Die Diversifikation des Unternehmens in neue Produktbereiche ging nach der Jahrhundertwende weiter. Die Thiels stiegen nun in den Werkzeugmaschinenbau ein, während des Ersten Weltkriegs kamen Rüstungsgüter wie mechanische Zünder hinzu. In der Zwischenkriegszeit war ein verzweigtes Unternehmenskonglomerat entstanden, das an verschiedenen Standorten insgesamt an die 7000 Mitarbeiter beschäftigte. Besitz und Leitung dieses Konzerns lagen aber nach wie vor größtenteils in den Händen der Gründerfamilie.<sup>29</sup>

Die größte Stadt Thüringens, Erfurt, wurde im letzten Viertel des 19. Jahrhunderts zu einem Zentrum der Schuhfabrikation. Die Gründung und Entwicklung der Firma Lingel mag exemplarisch für die Industrialisierung der Schuhmacherei stehen. Eduard Lingel eröffnete 1872 eine Werkstatt, in der er einige Schuhmachermeister beschäftigte, den Großteil der Produktion aber zunächst an Heimarbeiter auslagerte. Der Ausbau der Werkstatt zur Fabrik verlief im nächsten Vierteljahrhundert ganz allmählich. Ein merklicher Produktivitätsgewinn ließ sich durch Aufgliederung des Herstellungsprozesses in einzelne Arbeitsschritte erzielen. Diese Einzelschritte wurden dann im Laufe der Zeit nach und nach von Maschinen übernommen, bis schließlich 1906 der Fabrikbetrieb vollständig maschinisiert war. Der kinderlose Firmengründer nahm 1886/91 seine beiden langjährigen Mitarbeiter, die Brüder Louis und Fritz Dreßler, als Teilhaber in das Unternehmen auf. 1898 erfolgte die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft, deren Mehrheitseigner aber die bisherigen Teilhaber blieben; die Dreßler-Brüder bildeten fortan den Vorstand, Eduard Lingel saß dem Aufsichtsrat vor. In den Jahren nach dem Ersten Weltkrieg vergrößerte sich die

---

28 Vgl. Ulrike Schulz: Simson. Vom unwahrscheinlichen Überleben eines Unternehmens 1856-1993, Göttingen 2013, S. 25-113; Mühlfriedel: Industrialisierung, S. 43-47.

29 Vgl. Jürgen Schreiber: Uhren – Werkzeugmaschinen – Rüstungsgüter. Das Familienunternehmen Gebrüder Thiel aus Ruhla 1862-1972, Köln u. a. 2017, S. 26-29, 35-46, 71-118.

Lingel AG durch die Eingliederung von drei weiteren Erfurter Schuhfabriken. In die Unternehmensnachfolge als Generaldirektor dieses neuen Schuhkonzerns trat nun ein Spross der Familie Dreßler.<sup>30</sup>

### 3. Sachsen-Anhalt

Die Wirtschaftsgeschichte Sachsen-Anhalts im Industriezeitalter erscheint besonders durch die Bodenschätze und die landwirtschaftlichen Erzeugnisse der Region geprägt. Im Südosten des späteren Bundeslandes (und in den angrenzenden thüringischen und sächsischen Gebieten) war es die reichlich vorhandene Braunkohle, die seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert die industrielle Entwicklung antrieb. Auf der Grundlage der Paraffinerzeugung mittels Braunkohleverschwelung entstand zwischen Halle, Bitterfeld und Merseburg eine chemische Großindustrie, die vor allem während des Ersten Weltkriegs und im Zuge der Rüstungs- und Autarkiepolitik des Nazi-Regimes mächtige Wachstumsimpulse erhielt. Für das Gedeihen von Familienunternehmen boten allerdings die großindustriellen Strukturen im miteldeutschen Chemiedreieck keinen günstigen Boden.<sup>31</sup>

Staßfurt war seit der Mitte des 19. Jahrhunderts das bedeutendste Zentrum des deutschen Kalibergbaus. Die hier gewonnenen Kaliumsalze bildeten den Ausgangsstoff für die Produktion von Schießpulver und wurden als Düngemittel verwendet. In Bernburg an der Saale siedelte sich 1881 ein belgisches Familienunternehmen an, um hier eine Soda-Fabrik anzulegen. Das Herstellungsverfahren hatte zwei Jahrzehnte zuvor der Chemiker Ernest Solvay entwickelt. 1863 eröffnete er mit seinem Bruder Alfred in einem Vorort von Brüssel eine kleine chemische Fabrik. Als die Solvay-Brüder einen geeigneten Standort für ein deutsches Zweigwerk suchten, fiel ihre Wahl auf das anhaltinische Residenzstädtchen, wo man die nahegelegenen Vorkommen von Steinsalz, Kalkstein und Braunkohle nutzen konnte. 1883 nahmen die Deutsche Solvay-Werke dort mit zunächst 190 Arbeitskräften den Betrieb auf.<sup>32</sup> Im Raum Magdeburg-Halberstadt hatte der Braunkohleabbau bereits in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts eine bedeutsame Rolle für die Entstehung einer neuen Industriebranche gespielt. Hauptabnehmer der Braunkohle waren nämlich lange Zeit die Rübenzuckerfabriken der Region gewesen. Die erste dieser Fabriken hatte der Magdeburger Unternehmer Johann Gottlob Nathusius schon 1812/13 errichtet. Sie wurde aber rasch unrentabel, als nach dem Ende der napoleonischen Kontinentalsperre wieder Rohrzucker aus der Karibik ins Land kam. Zwei Jahrzehnte später war der Rübenzucker aus Sachsen-Anhalt markt- und konkurrenzfähig geworden und es entstanden seit Mitte der 1830er Jahre zahlreiche Zuckerfabriken.

---

30 Vgl. Der Lingel-Konzern. Jubiläumsschrift der Eduard Lingel Schuhfabrik A. G. 1872-1922 Erfurt, Leipzig 1922, S. 3-17; Mühlfriedel: Industrialisierung; S. 92 ff.

31 Vgl. Dirk Hackenholz: Die chemische Industrie im Raum Halle – von der mittelständischen Industrie zur dominierenden Branche, in: Thomas Brockmeier, Peter Hertner (Hrsg.): Menschen, Märkte & Maschinen. Die Entwicklung von Industrie und mittelständischer Wirtschaft im Raum Halle (Saale), Halle/S. 2007, S. 152-172; Friedrich-Wilhelm Henning: Die Ansätze der industriellen Entwicklung in Sachsen-Anhalt im 19. und im 20. Jahrhundert, in: Forschungen zur Brandenburgischen und Preußischen Geschichte, Neue Folge 4, 1994, S. 1-30, hier: S. 21 ff.

32 Vgl. Henning: Ansätze, S. 17 f.; Rainer Slotta: 150 Jahre Kaliproduktion in Deutschland, in: Kali und Steinsalz Heft 3, 2011, S. 20-39; <https://de.wikipedia.org/wiki/Solvay>.

Aus diesen frühen Unternehmungen ging eine ganze Reihe regionaler Unternehmerdynastien hervor, deren Angehörige sich über Generationen im agrarindustriellen Bereich betätigten. Die Nachfahren von Johann Gottlob Nathusius führten etwa noch bis 1950 die von ihrem „Stammvater“ begründeten Tabak- und Zigarrenfabriken in Magdeburg und Calbe. Ludwig Klamroth eröffnete 1836 eine Zuckerrübenfabrik und wurde damit zum ersten Industrieunternehmer Halberstadts. Sein Sohn Gustav erweiterte in den 1860er und 70er Jahren das familieneigene Geschäft durch eine Düngemittelfabrik. Der Urenkel des Gründers, Johann Georg Klamroth, der 1923 als Teilhaber in das Familienunternehmen aufgenommen worden war, gehörte wie sein Neffe, der Generalstabsoffizier Bernhard Klamroth, zum Widerstandskreis des 20. Juli. Beide wurden im August 1944 hingerichtet.

Das gleiche Schicksal widerfuhr dem Spross einer anderen sachsen-anhaltinischen Zuckerfabrikantendynastie, Carl Wentzel. Dessen Großvater hatte 1850 mit dem Bau einer Rübenzuckerfabrik in Langenbogen bei Eisleben den Grundstein des Familienunternehmens gelegt. Der „Zuckerkönig“ Carl Wentzel baute seit der Jahrhundertwende ein vertikal verflochtenes agrarindustrielles Konglomerat auf. Dazu gehörten landwirtschaftliche Betriebe, Braun- und Steinkohlengruben, Kalkbrüche und Kalköfen, Tonwarenfabriken, Kalibergwerke, Zuckerraffinerien, Brennereien, Mühlen, eine Kartoffelflocken- und eine Malzfabrik. Auf Wentzels Gut Teutschenthal fanden 1943/44 konspirative Treffen statt, an denen sich auch Carl Goerdeler beteiligte. Zehn Tage nach dem missglückten Attentat auf Adolf Hitler wurde Carl Wentzel verhaftet und am 20. Dezember 1944 hingerichtet.<sup>33</sup>

Auf dem Gebiet des Landes Sachsen-Anhalt gedeiht schließlich ein ganz spezielles landwirtschaftliches Produkt, das seit dem 19. Jahrhundert ebenfalls industriell weiterverarbeitet worden ist. An Saale und Unstrut liegt nämlich das nördlichste Weinanbaugebiet Deutschlands, dessen wohl bekanntestes Markenerzeugnis bis heute der „Rotkäppchen“-Sekt ist. Dieser Schaumwein stammte aus den Kellern eines Familienunternehmens, das die Brüder Moritz und Julius Kloss mit ihrem Freund Carl Foerster 1856 in Freyburg an der Unstrut als Weinhandelsgeschäft gegründet hatten. Bereits im folgenden Jahr entschlossen sich die drei Gesellschafter, im Hinterhaus des Wohngebäudes der Familie Kloss eine Sektkellerei einzurichten. 1866 bot der Erwerb einer in Konkurs gegangenen Champagnerfabrik die Gelegenheit, in größerem Stil in die Schaumweinherstellung einzusteigen. Inzwischen war mit dem bisherigen Handelsreisenden Franz Ferdinand Knabe ein weiterer Teilhaber in die Firma eingetreten. In den folgenden Jahrzehnten entwickelte sich das Unternehmen zu einer der führenden deutschen Sektkellereifirmen. Es wurden hier nicht allein Trauben von den Weinbergen an Saale und Unstrut verarbeitet, sondern auch Grundweine aus anderen Regionen verwendet. Noch in den 1930er Jahren wurde der Betrieb von Angehörigen der Familienstämme Foerster, Kloss und Knabe geleitet.<sup>34</sup>

---

33 Vgl. Roswitha Berndt: *Unternehmer in Sachsen-Anhalt. Grundlinien ihrer geschichtlichen Entwicklung vom Beginn des 19. bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts*, Berlin 1999, S. 22-29; Gustav Aubin: *Entwicklung und Bedeutung der mitteldeutschen Industrie*, Halberstadt 1924, S. 15 ff.

34 Vgl. Helmut Arntz: *Die Geschichte der Sektkellerei Kloss & Foerster 1856-1948. Rotkäppchen 1948-1994*, Wiesbaden 1994.

#### 4. Brandenburg, Berlin, Mecklenburg-Vorpommern

Industrielles Kraftzentrum der preußischen Provinz Brandenburg war seit der Mitte des 19. Jahrhunderts die Landes- und Reichshauptstadt Berlin und ihre weitere Umgebung. Als wichtiger Standortfaktor erwies sich hier Berlins Position als Drehscheibe des deutschen Verkehrs- und Kommunikationsnetzes. Schon vor dem Eisenbahnbau war die preußische Hauptstadt über ein dichtes System von Wasserstraßen mit den Seehäfen Hamburg und Stettin verbunden. Roh- und Brennstoffe gelangten so relativ kostengünstig nach Berlin. Die herausragende politische Bedeutung der Stadt trug sicherlich dazu bei, dass sich später die Ost-West- und Nord-Süd-Trassen der Eisenbahn hier kreuzten. Am augenfälligsten schlug sich diese Konstellation auf die Ansiedlung zahlreicher Fabrikunternehmen nieder, die Maschinen, Fahrzeuge, Anlagen und Materialien für den Bedarf der Eisenbahnen produzierten.<sup>35</sup>

Zu den Pionieren des deutschen Lokomotivbaus zählte der in Breslau geborene gelernte Zimmermann August Borsig, der 1827 als 23-Jähriger eine Anstellung in einer Berliner Eisengießerei fand. Zehn Jahre später, 1837, gründete er sein eigenes Unternehmen, eine Maschinenbauanstalt samt Gießerei. Nachdem Borsig zunächst einige Lokomotiven ausländischer Bauart repariert hatte, ging er 1840 dazu über, eigene Konstruktionen zu bauen. In den folgenden anderthalb Jahrzehnten wuchs sein Unternehmen zu einem Konglomerat von Betrieben an mehreren Standorten mit insgesamt 1800 Beschäftigten. Neben dem Stammsitz an der Berliner Chausseestraße, wo der Lokomotivbau konzentriert war, waren in Moabit umfangreiche Fabrikanlagen entstanden. Dort wurde ein breites Sortiment meist schwerer Maschinen und Eisenkonstruktionen gefertigt: Dampfkessel und Dampfmaschinen, Werkzeugmaschinen, Eisenbahnbedarf, Schiffsschrauben, Schiffsmaschinen und Schwimmdocks. Zudem hatte die Firma Borsig Kohlengruben in Oberschlesien erworben oder gepachtet. Nach August Borsigs frühem Tod 1854 trat sein einziger Sohn, Albert, in die Unternehmensnachfolge ein. Unter seiner Leitung wurden die Anlagen zur Eisen- und Stahlproduktion nach Oberschlesien verlagert und ausgebaut. Nachdem Albert Borsig im Alter von nur 49 Jahren 1878 gestorben war, ging die Geschäftsleitung bis zur Volljährigkeit seiner Söhne auf ein Nachlasskuratorium über. Erst in den 1890er Jahren konnten Arnold, Ernst und Conrad Borsig die Leitung des Familienunternehmens übernehmen. In der Folgezeit wurden alle Berliner Produktionsanlagen auf einem neuen Werksgelände im damals noch ländlichen Vorort Tegel zusammengefasst. Neue Produktlinien ergänzten das Fertigungsprogramm: Anlagen für die chemische Industrie, Eis- und Kältemaschinen. Eine vierte Generation der Unternehmerfamilie Borsig sollte es allerdings nicht mehr geben. Nachdem das Unternehmen in der großen Weltwirtschaftskrise in Schwierigkeiten geraten war, ging es 1932 im Rheinmetall-Konzern auf.<sup>36</sup>

---

35 Vgl. Lothar Baar: Die Berliner Industrie in der industriellen Revolution, Berlin 1966, S. 103 f., 119; ders.: Berlin in der industriellen Revolution. Zu Anstoß und Anlauf, Durchsetzung und Abschluss, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte, Sonderband: Zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte Berlins vom 17. Jahrhundert bis zur Gegenwart, Berlin 1986, S. 67-84, hier: S. 69.

36 Vgl. Sven Tode, Sandra Engel, Beate John: 175 Jahre Borsig. Technik für eine Welt im Wandel 1837-2012, Hamburg 2012.

Auch ein anderes berühmtes Berliner Familienunternehmen hatte seine Wurzeln in der Verkehrs- und Kommunikationstechnik. 1847 gründeten der preußische Artillerieoffizier Werner Siemens und der Mechaniker Johann Georg Halske eine Telegrafenanstalt, mit der sie eine eigene Erfindung, den Zeigertelegraphen, verwerteten. Erster Großauftrag war der Bau einer Telegrafenlinie zwischen Berlin und Frankfurt am Main. Es folgten weitere ähnliche Projekte in Russland, in Frankreich, in England, darunter auch in den 1860er Jahren die Verlegung von transatlantischen Überseekabeln. Halske schied 1867 aus dem Unternehmen aus, während Werner Siemens seine Brüder Wilhelm und Carl in das Geschäft aufnahm. Eine von Werner Siemens entwickelte Dynamomaschine legte seit den 1870er Jahren den Grundstein für den Einstieg des Unternehmens in den innovativsten Technologiesektor des ausgehenden 19. Jahrhunderts, die Elektrotechnik und ihre Anwendung in vielen Bereichen des alltäglichen Lebens. Die Firma Siemens & Halske wuchs nun zu einem Konzern, der eine breite Palette elektrischer Geräte und Anlagen anbot und bereitstellte und in vielen Ländern im Aufbau von Elektrizitäts- und Kommunikationsnetzen engagiert war. Den Charakter eines Familienunternehmens verlor auch das zum Konzern angewachsene Firmenkonglomerat nicht. Seit den 1880er Jahren traten die Siemens-Brüder, mittlerweile alle in den Adelsstand erhoben, die unternehmerische Verantwortung langsam an ihre Söhne ab. Noch in der Zeit zwischen den Weltkriegen lag die Führung des Hauses Siemens in der Hand des jüngsten Sohnes des Gründers, Carl-Friedrich von Siemens.<sup>37</sup>

Die neue Reichshauptstadt entwickelte sich seit den 1870er Jahren zum bedeutendsten deutschen Standort der jungen Elektroindustrie. Neben den Siemens-Brüdern verzeichnete das Berliner Firmen-Adressbuch eine ganze Reihe weiterer bekannter Namen: Siegmund Bergmann, Isidor Löwe, vor allem aber Emil Rathenaus Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft (AEG), die bis zur Jahrhundertwende zum gefährlichsten Konkurrenten der Firma Siemens aufstieg. Auch andere Unternehmen des Maschinen- und Apparatebaus siedelten sich seit der Reichsgründungszeit in Berlin an. Einige dieser Firmen begannen in den 1860er Jahren mit dem Bau von Nähmaschinen. Dies kam nicht von ungefähr, denn Berlin war mittlerweile zu einem Zentrum der Bekleidungsindustrie geworden. Hier deutete sich ein allgemeiner Wandel des Konsumverhaltens an. Kleidung wurde nun nicht mehr vom örtlichen Schneidermeister angefertigt, sondern als industriell hergestellte Konfektionsware in Warenhäusern und Einzelhandelsgeschäften angeboten. „Industriell“ mag allerdings in diesem Zusammenhang etwas missverständlich sein, denn die Kleiderkonfektion hatte wenig Ähnlichkeit mit einer Fabrikindustrie. Sie war auch in der Großstadt Berlin ganz überwiegend in dezentralen Produktionsstätten verstreut. Es waren ganz überwiegend Frauen, die in Heimarbeit oder in kleinen Werkstätten, zunehmend mit Hilfe von Nähmaschinen die Kleidungsstücke nach vorgegebenen Mustern fertigten. Schätzungsweise 100.000 Menschen waren

---

37 Vgl. Wilfried Feldenkirchen: Siemens. Von der Werkstatt zum Weltunternehmen, München, Zürich 2003, S. 27-35, 42-46, 57, 79 f., 134.

um die Jahrhundertwende im Berliner Bekleidungsgewerbe beschäftigt. Die unternehmerische Koordination lag in den Händen von Verleger-Kaufleuten, Großhandelsfirmen und später auch den großen Warenhäusern.<sup>38</sup>

Die eigentliche Textilindustrie dagegen war bereits in den ersten Jahrzehnten des 19. Jahrhunderts aus Berlin abgewandert. Sie siedelte sich vornehmlich im Südosten der Provinz Brandenburg an, etwa in Cottbus und Luckenwalde. In Guben und Forst konnte die für den überregionalen Absatz eingerichtete Tuchmacherei bereits auf eine längere Tradition zurückblicken. Im Verlaufe des 19. Jahrhunderts entwickelte sich das Tuchmacher-Handwerk hier allmählich zu einer Fabrikindustrie, indem nach und nach einzelne Arbeitsschritte – das Spinnen der Wolle, das Walken und das Scheren der Gewebe, schließlich auch die Weberei selbst – mechanisiert wurden. Zu den ersten Gubener Textilunternehmern, die diesen Weg einschlugen, gehörte die Tuchmacherwitwe Johanna Caroline Lehmann. Sie hatte 1818 die Werkstatt ihres frühverstorbenen Mannes übernommen und baute sie in den folgenden Jahrzehnten zum größten Fabrikbetrieb der Stadt aus. Nach ihrem Tod 1842 führten ihre beiden Söhne Carl und Wilhelm die Tuchfabrik unter der Firma C. Lehmann's Witwe weiter, einem Namen, den auch die kommenden Generationen der Unternehmerfamilie Lehmann bis ins 20. Jahrhundert beibehielten.<sup>39</sup>

Hier in der Niederlausitz und der nördlichen Oberlausitz, die bis 1945 zur preußischen Provinz Schlesien gehörte, begann in den 1840er Jahren der Braunkohlenabbau in größerem Stil. Die Lausitzer Braunkohle spielte eine wichtige Rolle bei der Industrialisierung der regionalen Tuchmacherei. Um 1870 verbrauchten die Tuchfabriken gut die Hälfte der Förderung des Reviers. Andere große Abnehmer waren die Ziegeleien und die Glashütten, später auch die chemische Industrie. Ansonsten erfasste die Industrialisierung in Brandenburg vor allem die weitere Peripherie Berlins. Dort fanden zahlreiche der großen Maschinenbau- und Elektrounternehmen seit dem späteren 19. Jahrhundert günstigere Bedingungen für den Ausbau ihrer Produktionsanlagen als in der Hauptstadt, wo die Grundstückspreise stark angezogen hatten. Größere Teile Brandenburgs blieben aber weiterhin stark agrarisch geprägt.<sup>40</sup>

Ähnliches gilt noch in größerem Maße für das heutige Mecklenburg-Vorpommern. Eine nennenswerte Entwicklung zu Industriestandorten machten vor 1914 allenfalls die mecklenburgischen Hafenstädte Rostock und Wismar durch, wo seit der Mitte des 19. Jahrhunderts einige moderne Schiffsbau-Unternehmen

---

38 Vgl. Baar: *Industrie*, S. 77-84; Eberhard Schmieder: *Wirtschaft und Bevölkerung*, in: Hans Herzfeld/Gerd Heinrich (Hrsg.): *Berlin und die Provinz Brandenburg im 19. und 20. Jahrhundert*, Berlin 1968, S. 309-422, hier: S. 364 f., 374; Alfred Zimm: *Die Entwicklung des Industriestandortes Berlin. Tendenzen der geographischen Lokalisation bei den Berliner Industriezweigen von überörtlicher Bedeutung sowie die territoriale Stadtentwicklung bis 1945*, Berlin 1959, S. 43 f., 67 f.

39 Vgl. Mechthild Hemepe: *Kette und Schuss. Die Tuchmacherei in Guben*, Köln u. a. 2006, S. 79 f., 104; Schmieder: *Wirtschaft*, S. 354 f.

40 Vgl. Günter Bayerl: *Die Niederlausitz. Industrialisierung und De-Industrialisierung einer Kulturlandschaft*, in: *Blätter für Technikgeschichte* 65, 2003, S. 89-163, hier: S. 96-102; Schmieder: *Wirtschaft*, S. 364 f.

entstanden waren. Der bedeutendste dieser Betriebe war die 1850 gegründete Rostocker Neptunwerft, die zeitweise mehr als 1000 Arbeiter beschäftigte. Seit dem Ersten Weltkrieg siedelten sich in Mecklenburg aber eine ganze Reihe bedeutender Unternehmen des Flugzeugbaus an. Den Anfang machte 1914 der gebürtige Niederländer Antony Fokker, der in Schwerin eine Fabrik eröffnete, um dort seine Jagdflugzeuge in großen Serien zu produzieren. Der Flugzeugbau in der Mecklenburger Hauptstadt blieb aber eine kurze Episode. Fokker verfrachtete kurz nach Kriegsende seine Fabrikanlagen samt der noch nicht ausgelieferten Flugzeuge in einer Nacht- und Nebelaktion ins neutrale Holland, um dort, unbehelligt von den Kontrolleuren der Siegermächte, seine Produktion wieder aufzunehmen. Zum Hauptstandort des mecklenburgischen Flugzeugbaus avancierte in den 1920er Jahren der Rostocker Vorort Warnemünde. 1922 gründete dort Ernst Heinkel, im Ersten Weltkrieg Chefkonstrukteur der Flugzeugwerke Hansa-Brandenburg, sein eigenes Unternehmen. Drei Jahre später nahmen, ebenfalls in Warnemünde, die Arado-Flugzeugwerke den Betrieb auf. Beide Unternehmen waren zunächst massiv von Subventionen des Reiches abhängig. Sie agierten dabei am Rande der Legalität, waren sie doch involviert in den vor den alliierten Siegermächten geheim gehaltenen Wiederaufbau einer Luftwaffe. Sowohl die Heinkel- als auch die Arado-Werke zählten nach 1933, als die Aufrüstung der Luftstreitkräfte wieder offen betrieben wurde, zu den bedeutendsten deutschen Flugzeugbauern.<sup>41</sup>

## II. Familie und Unternehmen

Die Analyse der industriellen Unternehmenslandschaft zwischen Erzgebirge und Ostseeküste, wie sie sich bis in die erste Hälfte des 20. Jahrhunderts herausgebildet hatte, ergab ein außerordentlich vielfältiges und kontrastreiches Bild. Im heutigen Ostdeutschland war eine ganze Reihe industriell verdichteter Ballungsräume entstanden, ebenso aber auch Gebiete, die kaum von der Industrialisierung erfasst worden waren. Das Branchenprofil der ostdeutschen Industrie unterschied sich von Region zu Region, von Stadt zu Stadt. Es gab Reviere, in denen – wie im mitteldeutschen Chemiedreieck – großindustrielle Strukturen dominierten, während viele andere Wirtschaftsregionen eher von kleinen und mittleren Unternehmen geprägt waren. Es hat sich zumindest angedeutet, dass Familienunternehmen an der Genese einer modernen Industriewirtschaft vielerorts einen bedeutsamen Anteil hatten. Wie groß dieser Anteil genau war, lässt sich, zumindest im Nachhinein, kaum erfassen. Denn letztlich werden Familienunternehmen weder durch ihre Größe noch durch ihre Gesellschaftsform definiert; auch große, als Aktiengesellschaften organisierte Unternehmen können ja durchaus im Besitz und unter der Kontrolle einer Unternehmerfamilie sein. Wie wichtig aber der Zusammenhang von Familie und Unternehmen gerade im Zeitalter der Industriellen Revolution war, hat der Historiker Jürgen Kocka so formuliert: „*Familiäre Strukturen, Prozesse und Mittel*

---

41 Vgl. Michael North: *Geschichte Mecklenburg-Vorpommerns*, München 2008, S. 91 f.; Kathrin Möller: *Industriegeschichte Mecklenburgs in sozialhistorischer Perspektive – ein Überblick*, in: dies. (Hrsg.): *Beiträge zur Geschichte der Industrialisierung in Mecklenburg und Vorpommern*, Schwerin, 2000, S. 6-13; *Der fliegende Holländer. Die Memoiren des A. H. G. Fokker*, Frankfurt/M. 2010, S. 137 ff., 244-261; H. Dieter Köhler: *Ernst Heinkel – Pionier der Schnellflugzeuge. Eine Biographie*, Bonn 1999, S. 49-59; Volker Koos: *Arado Flugzeugwerke 1925-1945*, Königswinter 2007, S. 6-10.

*förderten den Durchbruch des Industriekapitalismus und halfen Probleme der Industrialisierung lösen, die anders kaum gelöst hätten werden können.*<sup>42</sup>

Familiale Mittel spielten wohl nicht selten bereits bei der Gründung eines Unternehmens eine wichtige Rolle, wenn etwa die Eltern des Gründers, seine Geschwister oder andere Verwandte zum benötigten Startkapital beisteuerten. So setzte der junge Hermann Giesecke sein väterliches Erbteil für den Aufbau seiner Druckerei ein; sein Bruder Bruno stellte der Firma Giesecke & Devrient bereits lange vor seinem Eintritt als Gesellschafter größere Geldsummen zur Verfügung. Für die ersten Jahre der Papierfabrik von Kübler & Niethammer ist überliefert, dass die Eltern der beiden Gründer und auch einige andere Verwandten immer wieder mit kleineren und größeren Beträgen beim Ausbau des Betriebs aushalfen. Rudolf Sack investierte die Mitgift seiner Frau in seine Landmaschinenfabrik. Auch in zahlreichen anderen Fällen überließen Eltern und Geschwister, Onkel und Schwiegerväter dem Unternehmensgründer erspartes und ererbtes Vermögen, nahmen Hypotheken auf oder bürgten mit ihrem Haus- und Grundbesitz für Bank-Kredite. Bei etablierten Kaufmanns- und Verlegerfamilien wie den Simsons oder den Esches flossen über Generationen akkumulierte Kapitalien in die neugegründeten Fabrikunternehmen.<sup>43</sup>

Allerdings sollte man die These von der Bedeutung familialer Kapitalressourcen für die Gründung fabrikindustrieller Unternehmen auch nicht überstrapazieren. In Branchen, in die bereits bei der Unternehmensgründung viel Kapital investiert werden musste – etwa in der Montanindustrie oder beim Eisenbahnbau – dominierten von Anfang „anonyme“ Kapitalgesellschaften das Geschehen. Auf der anderen Seite konnte die Herkunftsfamilie der Gründer des 19. und frühen 20. Jahrhunderts in vielen Fällen, wenn überhaupt, nur bescheidene Beträge für das betreffende Unternehmen mobilisieren. Dies hing nicht zuletzt mit dem sozialen Hintergrund dieser angehenden Fabrikanten zusammen. Vor allem in Branchen, wo bisher von Hand gefertigte Waren maschinell hergestellt wurden, stammten die Fabrikgründer des 19. Jahrhunderts typischerweise aus Handwerkerfamilien und hatten oft selbst ein Handwerk gelernt. Hier war es noch längere Zeit durchaus möglich, einen kleinen Werkstattbetrieb nach und nach zur Fabrik auszubauen. Im Falle der Erfurter Schuhfabrik Lingel zog sich dieser Prozess, wie gesehen, über einige Jahrzehnte hin. Der Kamera-Pionier Heinrich Ernemann, uneheliches Kind einer Magd, hatte dreizehn Jahre das Dresdner Kurzwarengeschäft seiner Schwiegermutter geführt, bis er mit dem Erlös aus dem Verkauf dieses Ladens 1889, schon fast 40jährig, in einem Hintergebäude eine kleine Tischlerwerkstatt eröffnete. Neun Jahre später konnte er in einen Fabrikneubau umziehen. Bei Julius Eduard Reinecker dauerte es dreizehn Jahre, von 1859 bis 1872, bis er seinen Handwerksbetrieb nach mehreren Umzügen zu einer kleinen Fabrik mit 25 Mitarbeitern ausgebaut hatte. Erst 1880 überstieg die Zahl der Beschäftigten der Chemnitzer Werkzeugmaschinenfabrik Reinecker die Marke von 100.<sup>44</sup>

---

42 Jürgen Kocka: Familie, Unternehmer und Kapitalismus, in: Heinz Reif (Hrsg.): Die Familie in der Geschichte, Göttingen 1982, S. 163-186, hier: S. 164.

43 Vgl. Schäfer: Familienunternehmen, S. 70-74; Steinberg: Unternehmenskultur, S. 46; Schulz: Überleben, S. 45 ff.

44 Vgl. Göllner: Ernemann, S. 15-34; Münch: Reinecker, S. 137.

Eine zweite Ressource, die die Familie für das Wachstum früher Industrieunternehmen möglicherweise bereitstellte, kann man unter dem Begriff des „Vertrauens“ subsumieren. Solange etwa der Ausbau moderner Verkehrs- und Kommunikationsmittel noch in den Anfängen steckte, war es vor allem für Unternehmen mit weitem räumlichem Aktionsradius wichtig, vertrauenswürdige Mitarbeiter zu haben. Bei längeren Geschäftsreisen des Prinzipals war es offenbar nicht ungewöhnlich, dass seine Ehefrau in seiner Abwesenheit die Geschäftsführung übernahm. Unterhielt das Unternehmen Geschäftsbüros im Ausland oder Zweigfabriken in anderen Ländern und Regionen, so wurden mit deren Leitung gerne nahe Verwandte betraut: Brüder, Söhne, Neffen, Schwäger oder Schwiegersöhne. Die Anfänge der Firma Siemens als „Global Player“ verliefen etwa nach diesem Muster. Werner Siemens' jüngere Brüder Wilhelm und Carl ließen sich in London und St. Petersburg nieder, um vor Ort Großaufträge für den Aufbau von Telegraf- und Elektrizitätsnetzen einzuwerben und auszuführen. Sie gründeten und leiteten dort formal selbstständige Unternehmen, die aber von dem gleichen familialen Teilhaberkreis getragen wurden wie das Berliner Stammhaus. Die Familie und das von ihr generierte gegenseitige Vertrauen sorgten hier für das Grundgerüst internationaler Konzernbildung.<sup>45</sup>

Noch ein weiteres Merkmal von Familienunternehmen könnte für die Verbreitung und Durchsetzung industrieller Strukturen im 19. Jahrhundert bedeutsam gewesen sein. Es ist dies die übergenerationelle Ausrichtung, die gewissermaßen im definitorischen Kern eines Familienunternehmens steht: der Wunsch und der Wille der Beteiligten, das Unternehmen dauerhaft für die Familie zu erhalten, dessen Besitz und Leitung von Generation zu Generation weiter zu reichen. Diese sinnhafte Aufladung der Verbindung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilie gab dem unternehmerischen Handeln der frühen Fabrikanten eine langfristige Perspektive, die über die Lebenszeit der Gründer hinauswies. Das Bestreben, das eigene Werk „im Mannesstamm“ an die eigenen Söhne weiterzugeben und ihm so Dauer zu verleihen, mag in vielen Fällen dazu beigetragen haben, auch in schwierigen Zeiten am Unternehmen festzuhalten.<sup>46</sup>

Das Bestreben, das eigene Geschäft an die nächste Generation weiterzugeben und damit eine sinnhafte Tradition zu begründen und zu pflegen, kann man sicherlich auch schon bei Kaufmannsfamilien in vorindustrieller Zeit feststellen. Mit der Entstehung eines industriellen Unternehmertums bekam dieser Vorgang aber eine neue Dimension. Das Geschäft eines erfolgreichen Unternehmensgründers manifestierte sich nun nicht mehr nur in Kontor und Warenlager, sondern in eindrucksvollen Fabrikanlagen, in denen zahlreiche Menschen arbeiteten. Ein solchermaßen greif- und sichtbar gewordenes Werk unternehmerischen Schaffens mag den Wunsch bestärkt haben, dieses Werk in der familialen Generationenfolge weitergeführt zu sehen. Allerdings war gerade die Vererbung von Fabrikunternehmen oft mit Schwierigkeiten verbunden, zumal wenn es sich, wie dies meist der Fall war, um ein Einzelunternehmen oder eine

---

45 Vgl. Martin Lutz: Carl von Siemens 1829-1906. Ein Leben zwischen Familie und Weltfirma, München, 2013, S. 136-145.

46 Vgl. Kocka: Familie, S. 165 f.; Schäfer: Familienunternehmen, S. 129-143.

Offene Handelsgesellschaft (OHG) handelte. Im Normalfall lagen im 19. und frühen 20. Jahrhundert Besitz und Leitung eines Unternehmens in den gleichen Händen. Die Eigentümer oder die Teilhaber besaßen die unbeschränkte Verfügungsgewalt über ihre Firma, hafteten aber auch mit ihrem gesamten Vermögen für sie. Aus vielen Gesellschaftsverträgen und Testamenten dieser Zeit ist zu ersehen, dass auch die Nachfolger im Idealfall wieder als allein verantwortliche Eigentümer-Unternehmer fungieren sollten. Wenn nun aber ein Großteil des Erbes als fixes Kapital in der Firma steckte, wie war es dann zu verhindern, dass eine Auszahlung der nicht in die Nachfolge eintretenden Erben – Witwen, Töchter, überzählige Söhne – die Kapitalbasis des Unternehmens übermäßig schwächte?

Vor allem in kleineren und mittleren Familienunternehmen behalf man sich mit Regelungen, nach denen die nicht unternehmerisch tätigen Erben erst nach und nach ihr Geld aus der Firma ziehen durften. Gewöhnlich wurde ihnen eine feste Verzinsung ihrer Einlagen zugesichert. Wenn damit die Nachfolger auch einige Jahre lang Zeit hatten, um ihre Geschwister auszuzahlen, so blieb doch oft der Kapitalabfluss beträchtlich, zumal in weniger ertragreichen Jahren die festgeschriebene Verzinsung der Einlagen eine erhebliche Belastung für das Unternehmen darstellen konnte. So nimmt es nicht Wunder, dass man nach Wegen suchte, um die nicht in die unternehmerische Verantwortung tretenden Erben längerfristig an das Familienunternehmen zu binden. Als etwa Rudolf Sack, der Leipziger Landmaschinenfabrikant, 1891 daran ging, sein Lebenswerk an seine Kinder weiterzugeben, wandelte er sein Unternehmen in eine Kommanditgesellschaft um. Zwei seiner Söhne und ein Schwiegersohn traten als persönlich mit ihrem gesamten Vermögen haftende Gesellschafter (Komplementäre) in die Firmenleitung ein. Die übrigen sechs Kinder – Söhne wie Töchter – wurden als Kommanditisten dauernde Miteigentümer, hafteten nur mit ihrer Kapitaleinlage, ihre Mitspracherechte waren aber entsprechend beschränkt.<sup>47</sup>

Eine andere Möglichkeit, Erbgänge im Familienunternehmen zu erleichtern, bestand in der Gründung einer Aktiengesellschaft. Der in die Nachfolge eintretende Firmenerbe wurde damit formal zum leitenden Angestellten, seine Brüder und Schwestern zu Nur-Aktionären. Gewöhnlich mussten sich dabei die beteiligten Familienmitglieder vertraglichen Bindungen unterwerfen, die den Verkauf ihrer Aktien beziehungsweise ihren Übergang in „familienfremde“ Hände verhindern sollten. Seit 1892 stand deutschen Familienunternehmen mit der „Gesellschaft mit beschränkter Haftung“ (GmbH) eine unternehmensrechtliche Organisationsform zur Verfügung, die einfacher als eine AG zu handhaben war. Die Thiels aus Ruhla und die Chemnitzer Haubolds gehörten 1901 und 1905 zu den ostdeutschen Unternehmerfamilien, die ihr Familienunternehmen zur GmbH umwandelten, nicht zuletzt, um bei anstehenden Erbgängen dem Abstrom von Betriebskapital vorzubeugen.<sup>48</sup>

Wenn nun aber alle Erben ihre Anteile auf Dauer im Familienunternehmen beließen, konnte sich die Unternehmerfamilie bereits ab der dritten Generation zu einem ziemlich unübersichtlichen und heterogenen

---

47 Vgl. Schäfer: Familienunternehmen, S. 92; Chronik Sack, S. 42

48 Vgl. Schreiber: Uhren, S. 119 f., 287; Haubold: Maschinenfabrik, S. 38 f.

Gebilde entwickeln. Der direkte familiäre Zusammenhalt im Kreis der Anteilseigner lockerte sich in dem Maße, in dem die Verwandtschaftsbeziehungen weitläufiger wurden. Die Unternehmensleiter hatten es dann unter ihren Miteignern nicht mehr nur mit ihren Geschwistern zu tun, sondern mit Gesellschaftern, Kommanditisten oder Aktionären, die nur noch entfernt mit ihnen verwandt waren. Mit dem Übergang zur dritten Generation wurde oft auch die Frage der Unternehmensnachfolge problematisch: Die Zahl potenzieller Kandidaten, die sich auf eine direkte Abstammung vom Firmengründer berufen konnte, überstieg nun gewöhnlich die Anzahl der verfügbaren Leitungspositionen im Unternehmen. Um der Unübersichtlichkeit entgegen zu steuern, gingen viele solcher Familienunternehmen mit weitläufigem Teilhaberkreis dazu über, Familienstämme zu definieren. Bei Giesecke & Devrient wurden nach dem Tod des Gründers 1901 zwei Stämme gebildet, denen jeweils die Nachfahren Hermann Gieseckes und die seines noch lebenden Bruders Bruno Giesecke zugeordnet wurden. Jedem der beiden Familienstämme stand das Recht zu, aus ihren Reihen einen Unternehmensnachfolger zu präsentieren.<sup>49</sup>

Doch auch solche Maßnahmen schwächten die zentrifugalen Tendenzen, die industriellen Familienunternehmen dieser Art innewohnten, wohl nicht auf Dauer ab. Die Probleme, die dies mit sich brachte, lassen sich am Beispiel der Firma Rudolf Sack recht anschaulich aufzeigen. Nachdem der Firmengründer in den 1890er Jahren alle seine Kinder als Komplementäre beziehungsweise Kommanditisten an das Unternehmen gebunden hatte, gliederte sich der Eigentümerkreis beim Übergang an die dritte Generation 1923 in sechs Familienstämme. Allerdings war festgelegt worden, dass nur die Söhne von Komplementären in die Nachfolge als persönlich haftender Gesellschafter des Unternehmens eintreten durften. Diese Klausel hatte zur Folge, dass in den 1920er und 30er Jahren nur einer der sechs Familienstämme der Rudolf Sack KG in der Firmenleitung vertreten war. Die Brüder Otto und Hans Sack mussten nun im Kreis ihrer Cousins und Cousinen (und deren angeheirateter Ehemänner), ihrer Onkel und Tanten bei wichtigen unternehmerischen Entscheidungen Mehrheiten für ihre Firmenpolitik organisieren. Dies erwies sich oft als schwierig, da die sinnstiftenden Bindungen der meisten Kommanditisten zum Familienunternehmen Sack mangels eines nahen Verwandten in der Firmenleitung oder als Nachfolgekandidaten sich sehr gelockert hatten. Ein Teil der Kommanditisten war mehr an möglichst hohen Gewinnausschüttungen interessiert als an einer Stärkung der Eigenkapitalbasis des Unternehmens. Sie sahen das Familienunternehmen vornehmlich als Geldanlage an und nicht mehr als generationenübergreifende Aufgabe, die dem Einzelnen auch Pflichten und gegebenenfalls Opfer auferlegte.<sup>50</sup>

In den frühen 1930er Jahren verließen denn auch einige der Kommanditisten der Rudolf Sack KG den Teilhaberkreis des Leipziger Landmaschinen-Unternehmens. Ihre Anteile wurden von Mitgliedern der Eigentümerfamilie übernommen, die eine stärkere Bindung zum Unternehmen verspürten. Um den Charakter eines Familienunternehmens zu bewahren, konnte es also nötig werden, die weitläufig gewordene

---

49 Vgl. Schäfer: Familienunternehmen, S. 80, 91, 97 f.

50 Vgl. ebd., S. 92-97; ders.: Der Familienverbund und seine Bedeutung für das Unternehmen, in: Maria Spitz u. a. (Hrsg.): Phänomen Familienunternehmen. Überblicke, Mettingen 2016, S. 35-42, hier S. 39 f.

Unternehmerfamilie im Laufe der Zeit zu verkleinern. Es finden sich auch in den Aktenbeständen mitteldeutscher Unternehmen Gesellschaftsverträge, die ein Procedere für solche Maßnahmen formulierten, manchmal sogar in regelmäßigen Abständen zwingend vorschrieben. Überhaupt scheint sich spätestens in den 1920er und 30er Jahren ein Set von Praktiken und Prozeduren herausgebildet zu haben, um die Problemlagen, die sich in der Beziehung von Familie und Unternehmen ergeben konnten, lösen und entschärfen zu können. Immer ausgefeiltere vertragliche Festlegungen regelten nun den Nachfolgeprozess oder die Besitzübertragung in der Generationenfolge und gaben verbindliche Anweisungen für die Schlichtung von Konflikten unter den Gesellschaftern.<sup>51</sup>

### **III. Erfolg und Überleben ostdeutscher Familienunternehmen zwischen Kaiserreich und Nationalsozialismus**

Die Anstrengungen, das im Fabrikgeschäft angelegte Kapital über den Wechsel der Generationen möglichst zusammenzuhalten, verweisen auf eine weitere Problemlage, mit der sich Familienunternehmen im Zuge der Industrialisierung (und im Grunde bis heute) auseinandersetzen mussten. Im Wettbewerb um Marktanteile besaßen (und besitzen) größere, kapitalkräftigere Unternehmen gemeinhin einen gewichtigen Vorteil gegenüber ihrer kleineren, weniger kapitalstarken Konkurrenz. In einigen Branchen – der Montanindustrie, der Elektro- und Großchemieindustrie, der Baumwoll- und Kammgarnspinnerei – erforderte der wettbewerbsfähige Fabrikbetrieb in den letzten Jahrzehnten des 19. Jahrhunderts den Einsatz immer größerer Kapitalien. Um die Aufbringung des für das weitere industrielle Wachstum benötigten Kapitals zu erleichtern, wurde in den deutschen Staaten 1870 das Aktienrecht grundlegend liberalisiert. Es war zwar auch schon zuvor möglich gewesen, eine Kapitalgesellschaft – sei es als Aktienverein, sei es als bergrechtliche Gewerkschaft – zu bilden. Doch bis 1870 war dafür eine staatliche Konzession erforderlich, die oft erst nach einem langwierigen Genehmigungsverfahren erteilt (oder auch verweigert) wurde.<sup>52</sup>

Für Eigentümer- und Familienunternehmen barg diese erleichterte Form der Kapitalmobilisierung allerdings nicht unerhebliche Risiken. Je mehr „familienfremdes“ Kapital in das Unternehmen floss, desto schwieriger wurde es für den Firmengründer, die Kontrolle über „seine“ Fabrik zu erhalten, desto schwerer ließ sich die unternehmerische Nachfolge vom Vater auf die Söhne durchsetzen. So entwickelten sich nur wenige der großen Chemnitzer Maschinenbaufabriken zu Familienunternehmen. Die großen Pioniere des Chemnitzer Maschinenbaus – Richard Hartmann, David Gustav Diehl, Albert Voigt, Johann Zimmermann, Louis Schönherr – nutzten in den Jahren nach 1870 allesamt die Möglichkeit, ihre Fabrikunternehmen in Aktiengesellschaften zu verwandeln. Einerseits konnten sie auf diese Weise die im Laufe der Zeit in ihren mächtig angewachsenen Produktionsanlagen festgelegten Kapitalien mobilisieren, andererseits den weiteren Ausbau auf eine breitere finanzielle Basis stellen. Den Gründern selbst mochte es zwar gelingen,

---

51 Vgl. Schäfer: Familienunternehmen, S. 142 f.; ders.: Familienverbund, S. 40.

52 Vgl. Toni Pierenkemper: Unternehmensgeschichte. Eine Einführung in ihre Methoden und Ergebnisse, Stuttgart 2000, S. 96-99.

weiterhin das Heft der Unternehmensführung in der Hand zu behalten. Auch platzierten sie gewöhnlich den ein oder anderen ihrer Söhne und Schwiegersöhne in der Vorstandsetage. Doch unter den genannten Maschinenbaufirmen waren allein in der Sächsischen Webstuhlfabrik (vormals Louis Schönherr) die Nachfahren des Firmengründers noch längere Zeit in der Unternehmensleitung präsent. Eines der namhaften frühen Chemnitzer Maschinenbauunternehmen, die Firma C. G. Haubold jr., vollzog dagegen den Schritt zur „anonymen“ Kapitalgesellschaft vor 1914 nicht. Die Maschinenfabrik Haubold befand sich auch noch in vierter Generation in Familienbesitz. Das Unternehmen beschränkte sich aber auch auf ein relativ enges Produktionsprogramm, während die als Aktiengesellschaft organisierte Chemnitzer Konkurrenz – später kamen neben den genannten Pionierunternehmen noch Schubert & Salzer und die Wanderer-Werke hinzu – eine an „Scale & Scope“ (Massenproduktion und Diversifikation) orientierte Wachstumspolitik augenscheinlich nachdrücklicher betreiben konnte.<sup>53</sup>

Vorerst blieb allerdings der Gründungsboom von Aktiengesellschaften in den frühen 1870er Jahren eine vorübergehende Erscheinung. Drei Jahre nach der Liberalisierung des deutschen Aktienrechts endete die „Gründerzeit“ in einem veritablen „Gründerkrach“. Ein größerer Teil der neuen, oft mit unrealistischen Gewinnerwartungen gegründeten Aktiengesellschaften musste nach 1873 liquidiert werden. In der Öffentlichkeit war nun vielfach von „Aktienwindel“ die Rede. Das neue Aktienrecht hatte denn auch zahlreiche Lücken gelassen, die zu unsoliden Konstruktionen und betrügerischen Scheingründungen missbraucht worden waren. Die meisten Aktiengesellschaften, die auf der Grundlage eines bereits zuvor bestehenden, solide fundierten Eigentümer- oder Familienunternehmens gegründet worden waren, überlebten zwar die Gründerkrise. Doch in den folgenden zwei Jahrzehnten gingen nur noch relativ wenige ostdeutsche Industrieunternehmen den Schritt zur Kapitalgesellschaft. Dies änderte sich seit Mitte der 1890er Jahre, als ein neuer Industrialisierungsschub einen nachhaltigen, fast 20 Jahre andauernden Wirtschaftsboom antrieb. Die Hochindustrialisierung der beiden Jahrzehnte vor dem Ausbruch des Ersten Weltkriegs war vor allem geprägt von neuen Branchen wie der Elektro- und der Chemieindustrie. Das Größenwachstum der Betriebe und Unternehmen beschleunigte sich nun; immer größere Kapitalsummen mussten aufgebracht werden.<sup>54</sup>

Damit verschärfte sich auch das eben beschriebene Dilemma familiengebundener Unternehmen: Wie ließ sich die Nutzung betrieblich-unternehmerischer Wachstumschancen und -zwänge einerseits mit der Sicherung von Eigentum und Kontrolle des Familienunternehmens andererseits miteinander vereinigen? Die unterschiedliche Entwicklung der beiden großen Berliner Elekrounternehmen seit Ausgang der 1880er Jahre lässt erkennen, in welcher Weise „familiäre Rücksichten“ auf die unternehmerische Wachstumspolitik niederschlagen konnten. Emil Rathenau, der ehrgeizige Newcomer der Branche,

---

53 Vgl. Heinz P. Staake: Sächsischer Maschinenbau und Aktienbörsen 1870-1913, Aachen 2001, S. 49-57; Schäfer: Familienunternehmen, S. 174 ff.; Karlsch, Schäfer, Wirtschaftsgeschichte, S. 92 ff.; allgemein: Alfred D. Chandler: Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism, Cambridge/Mass., London 1990, S. 14-17.

54 Vgl. Hans-Werner Hahn: Die industrielle Revolution in Deutschland, München 2005, S. 38-44; Karlsch, Schäfer: Wirtschaftsgeschichte, S. 106-109.

expandierte mit seiner AEG aggressiv in fast alle mit der Elektrifizierung verbundenen Geschäftsbereiche. Zum Produktionsprogramm der AEG gehörten bald Generatoren, Elektromotoren, Transformatoren und Schaltanlagen, ebenso wie elektrische Geräte, Lampen oder Stromkabel. Besonders ertragreich, aber auch kapitalintensiv, erwies sich seit den 1890er Jahren das sogenannte Unternehmergeschäft. Das Elek-  
trounternehmen baute hier das Kraftwerk und das Leitungsnetz und trat gleichzeitig als Betreiberfirma und Finanzierungsgesellschaft auf. Werner von Siemens und seine Brüder fuhren eine eher vorsichtige Linie und hielten sich zunächst von der Starkstromtechnik und dem Unternehmergeschäft fern. Auch den Schritt zur Kapitalgesellschaft vollzogen sie eher zögerlich; erst seit 1897 firmierten Siemens & Halske als AG. Der neue Gesellschaftsvertrag war aber mit so vielen Klauseln versehen, die einer „familienfremden“ Einflussnahme vorbeugen sollten, dass eine rasche Aufstockung des Aktienkapitals schwer möglich war. Anders als die AEG bevorzugte Siemens auch nach der Umwandlung zur Aktiengesellschaft die für Familienunternehmen so typische Form der Selbstfinanzierung: Zwei Drittel der Gewinne wurden nicht als Dividenden ausgeschüttet.<sup>55</sup> Die vorsichtige Politik des Familienunternehmens Siemens erwies sich auf längere Sicht jedoch keineswegs als Handicap. Als 1900/01 ein scharfer Konjunkturerinbruch die jahrelange Goldgräberstimmung in der Elektrizitätswirtschaft beendete, traf die dadurch herbeigeführte Marktberingung vor allem diejenigen Unternehmen, die am rücksichtslosesten auf Expansion gesetzt hatten. Dieser Krise fiel auch das bis dahin größte sächsische Elektrizitätsunternehmen, die O. L. Kummer & Co. AG in Niedersedlitz bei Dresden, zum Opfer. Die Firma Kummer war innerhalb weniger Jahre zu einem verzweigten Elektro-Konzern gewachsen, der nun binnen kurzem zusammenbrach und auch seine Geldgeber, unter anderem die altherwürdige Leipziger Bank, mit in den Abgrund riss. Nutznießer der Marktberingung der Jahrhundertwende war nicht zuletzt die Firma Siemens, die 1902 einen in Schwierigkeiten geratenen Konkurrenten, die Nürnberger Schuckertwerke, übernehmen konnte. Mit der Bildung der Siemens-Schuckert-Werke AG stieg das Haus Siemens in den bisher vernachlässigten Bereich der Starkstromtechnik und des Kraftwerkbaus ein und schloss damit zu seinem größten Konkurrenten, der AEG, wieder auf.<sup>56</sup>

Der Größenwachstumsschub der Hochindustrialisierung stellte die Leitungen größerer Unternehmen vor große organisatorische Herausforderungen. Wenn die Produktion auf mehrere Betriebe verteilt worden war, wenn Diversifikationsstrategien die Einführung unterschiedlicher Produktlinien nahelegten, wenn eine eigene Absatzorganisation notwendig wurde, wenn der laufende Betrieb und regelmäßige Neuinvestitionen einen steten Kapitalfluss erforderten, wenn Kundenbetreuung und Werbung größeren Stellenwert erlangten – dann wurde der Aufbau komplexer Betriebs- und Unternehmensstrukturen unabdingbar. In der wirtschaftshistorischen Literatur sind den Familienunternehmen in dieser Hinsicht immer wieder grundlegende Defizite attestiert worden. Anders als die von Managern geführten Firmen

---

55 Vgl. Feldenkirchen: Siemens, S. 59 ff., 86, 93.

56 Vgl. ebd., S. 87-90, 95-98; Karlsch, Schäfer: Wirtschaftsgeschichte, S. 108.

seien Familienunternehmen oft nicht in der Lage oder Willens gewesen, die Grundsätze modernen Managements aufzunehmen und umzusetzen.<sup>57</sup>

Nun wird man mit Blick auf die ostdeutschen Familienunternehmen sicherlich Beispiele finden können, die darauf hindeuten, dass manche Firmengründer auch dann noch an ihrem vermeintlich bewährten Führungsstil festhielten, als ihr Betrieb längst den bescheidenen Anfängen entwachsen war. War das Unternehmen, was im 19. Jahrhundert häufig vorkam, von einem Handwerker, einem Ingenieur oder Chemiker gegründet worden, so mochte es vorkommen, dass die kaufmännische Seite der Betriebsführung gegenüber der technischen vernachlässigt wurde. „Wir dürfen nur Geschäfte angreifen, bei denen es auf genaue Calculation gar nicht ankommt, sondern nur auf technisches Gelingen“, hatte Werner Siemens 1864 an seinen Bruder Carl geschrieben. „Wo wir uns von dieser Basis entfernen, sind wir blamiert, Kaufleute sind wir mal nicht.“ August Wellner, der Besteckfabrikant aus Aue im Erzgebirge, weigerte sich gar, einen Buchhalter einzustellen. Es komme doch nichts dabei heraus, „wenn man die Posten zehnmal in die Bücher schreibt“, hielt er seinen Söhnen entgegen. Die Hauptsache sei doch, man „schickt gute Ware hinaus, die in Güte und Akkuratessse alles andere übertrifft“.<sup>58</sup>

Mit solchen Grundsätzen war ein größeres Industrieunternehmen an der Wende zum 20. Jahrhundert wohl kaum noch erfolgreich zu führen. In der Firma Wellner hatten denn auch einige Jahre zuvor die beiden Söhne und der Schwiegersohn des Gründers das Kommando übernommen und sogleich damit begonnen, die Organisation des Betriebs gründlich zu modernisieren. Auch in anderen Familienunternehmen war der Generationenwechsel nicht selten mit einem Modernisierungsschub verbunden. Defizite im kaufmännischen Bereich dürften daher häufig beim Übergang auf die zweite Generation behoben worden sein. Dafür spricht allein schon die verbreitete Praxis, das Unternehmen an zwei Söhne weiter zu geben, von denen einer gewöhnlich die technische, der andere die kaufmännische Leitung übernahm. Pars pro toto mag hier die Leipziger Maschinenbaufirma Adolf Bleichert & Co. stehen, einer der weltweit führenden Hersteller von Seilbahnen. Zwei der fünf Söhne des Gründers waren frühzeitig zur Unternehmensnachfolge bestimmt worden; ihr beruflicher Werdegang war systematisch auf ihre späteren Aufgaben abgestimmt worden. Max Bleichert begann seine Ausbildung als Praktikant in einer Siegerländer Maschinenfabrik, studierte dann Maschinenbau an den Technischen Hochschulen Karlsruhe und Dresden und war darauf als Ingenieur in einem amerikanischen Eisenwerk tätig, bevor er nach dem Tod des Vaters 1901 die technische Leitung des Leipziger Familienunternehmens übernahm. Sein Bruder, Paul Bleichert, absolvierte eine dreijährige Kaufmannslehre bei einer Bremer Exportfirma, war dann in den Kontoren von Handelshäusern in Kolumbien, Mexiko und New York beschäftigt und sammelte danach weitere Erfahrungen bei großen Firmen in Paris und Brüssel, um schließlich als kaufmännischer Direktor

---

57 Zu dieser Diskussion vgl. Hartmut Berghoff: *Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung*, Paderborn u. a. 2004, S. 73-81.

58 Zitiert nach: Lutz: *Siemens*, S. 135; Nathusius: *Besteckindustrie*, S. 20.

in die Unternehmensnachfolge von Bleichert & Co. einzutreten.<sup>59</sup> Man sollte demnach davon ausgehen, dass die Leiter von Familienunternehmen ab der zweiten Generation sicher nicht schlechter ausgebildet waren als professionelle Manager, zumal ihre Ausbildungsgänge ganz gezielt auf die Bedingungen zugeschnitten waren, unter denen sie später als Unternehmer zu agieren hatten.

Der Ausbruch des Ersten Weltkriegs im August 1914 verschob die Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns für die folgenden Jahre grundlegend. Binnen weniger Wochen wurden Millionen von Arbeitern und Angestellten, die zum Militärdienst einberufen wurden oder sich freiwillig meldeten, den Betrieben als Mitarbeiter entzogen. Sie konnten meist nur unzureichend ersetzt werden, gerade wenn es sich um qualifizierte Fachkräfte handelte. Die Verteilung wichtiger Rohstoffe und Halbwaren wurde bald von halbstaatlichen Kriegswirtschaftsstellen koordiniert. Die Zuteilungen an die Betriebe richteten sich nun vornehmlich danach, wie „kriegswichtig“ deren Produktion eingeschätzt wurde. Unter den ostdeutschen Unternehmen gab es durchaus nicht wenige „Kriegsgewinner“: Firmen, die aufgrund der immensen Nachfrage an Rüstungsgütern satte Gewinne einfuhren. Dies traf natürlich zuallererst auf diejenigen Unternehmen zu, die bereits in Friedenszeiten Waffen herstellten, etwa die Suhlener Gewehrfabriken. Die Belegschaft der Firma Simson hatte sich 1917 gegenüber dem letzten Vorkriegsjahr mehr als verdoppelt – trotz des allgemeinen Arbeitskräftemangels.<sup>60</sup>

Starke Zuwachsraten verzeichneten auch Branchen, die kriegswichtige Grundstoffe und Halbwaren lieferten, der Steinkohlenbergbau, ebenso die Eisen- und Stahlindustrie, beide in Ostdeutschland vergleichsweise wenig vertreten. Auch Unternehmen, die ihr Produktionsprofil relativ problemlos an den Bedarf der Kriegswirtschaft anpassen konnten, durften auf volle Auftragsbücher und Vorzugsbehandlung bei der Zuteilung von Rohmaterialien, Transportkapazitäten und Arbeitskräften hoffen. So stellte die Firma Adolf Bleichert & Co. eigens entwickelte „Feldseilbahnen“ her, die in großem Stil in den weitläufigen Schützengrabensystemen an der Westfront zum Einsatz kamen. Auch der Chemnitzer Werkzeugmaschinenbau profitierte von dem schwunghaft gewachsenen Bedarf an Fräs-, Bohr- oder Schleifmaschinen, den die Ausweitung der Waffen- und Munitionsherstellung mit sich brachte. Das Chemiedreieck um Halle, Merseburg und Bitterfeld nahm während des Ersten Weltkriegs deutlichere Konturen an. Dringend benötigte Treibstoffe wurden hier, nachdem das Deutsche Reich fast völlig von der Ölzufuhr abgeschnitten war, auf Braunkohlebasis synthetisch hergestellt. Ein kurz vor dem Krieg entwickeltes Verfahren der

---

59 Vgl. Nathusius; Besteckindustrie, S. 23-33; Wilhelm Koehler: Adolf Bleichert & Co. Rückblick und Umschau aus Anlass des 50jährigen Bestehens am 1. Juli 1924, München, Gotha 1924, S. 108 f.

60 Vgl. allgemein am sächsischen Beispiel: Peter Mertens: Die Wirtschaft in Sachsen 1914-1918. Probleme einer regionalen Industriewirtschaft im ersten (fast) totalen Krieg, in: Neues Archiv für Sächsische Geschichte 74/75 (2003/04), S. 277-322; Michael Schäfer: Die sächsische Wirtschaft im Ersten Weltkrieg, in: Konstantin Hermann, Matthias Rogg (Hrsg.): Sachsen im Ersten Weltkrieg. Politik und Gesellschaft eines deutschen Mittelstaates 1914 bis 1918, Leipzig 2018, S. 92-114; sowie Schulz: Simson, S. 66, 70-73.

Ammoniaksynthese bildete 1916 die Grundlage für den Bau einer riesigen Produktionsanlage der BASF nahe des Dorfes Leuna. Ammoniak war ein wichtiger Ausgangsstoff für die Sprengstoffherstellung.<sup>61</sup>

In die Gefahr, zu „Kriegsverlierern“ zu werden, kamen dagegen vor allem solche Unternehmen, die Konsumgüter für den nicht unbedingt lebenswichtigen Bedarf herstellten oder deren Erzeugnisse und Dienstleistungen für die Dauer des Krieges entbehrlich schienen. Letzteres traf in besonders weitgehendem Maß die zahlreichen Bauunternehmen, die zum großen Teil den Betrieb einstellen mussten, nachdem 1915 ein allgemeiner Baustopp verfügt worden war. Viele andere Unternehmen versuchten, sich über Wasser zu halten, indem sie in die Produktion einfacher Kriegsmassengüter, etwa von Granaten, einstiegen. Sonderlich gewinnträchtig dürfte dieser Schritt für die meisten dieser Firmen nicht gewesen sein. Ausgesprochen misslich stellte sich Lage seit dem August 1914 in weiten Teilen der ostdeutschen Textilindustrie dar. Die Rohstoffe waren hier bis 1914 ganz überwiegend aus Übersee importiert worden, Baumwolle aus den USA, Schafwolle aus Südamerika, Südafrika und Australien. Die alliierte Seeblockade führte in der deutschen Textilindustrie daher sofort zu massiven Engpässen in der Materialversorgung. Bereits in den ersten Kriegsmonaten wurden noch vorhandene Bestände an Baumwolle und Wolle von den Behörden beschlagnahmt und fortan streng rationiert.<sup>62</sup>

Es begann nun die Suche nach geeigneten, im Land selbst verfügbaren Ersatzstoffen. Bereits seit den 1890er Jahren hielt der sächsische Unternehmer Emil Claviez ein Patent zur Herstellung von Garn aus Zellulose. Claviez war Direktor der Möbelstoffweberei Wilhelm Vogel in Lunzenau gewesen und hatte sich 1895 mit Hilfe des Leipziger Textilindustriellen Eduard Stöhr selbständig gemacht. 1900 verlegte er seinen Betrieb nach Adorf im Vogtland, wo er neben der Weberei auch Papiergarn spann. Nach Kriegsausbruch wurden in der Adorfer Fabrik die Teppich- und Möbelstoff-Webstühle eingemottet und statt dessen Spinnmaschinen für Papiergarne aufgestellt. Schon bald hatte sich die Nachfrage so gesteigert, dass die Claviez-Werke ihren Betrieb vergrößerten. Auch die großen Baumwoll- und Kammgarnspinnereien gingen nach und nach dazu über, ihre Maschinen auf die Herstellung solcher Kunstfasern umzustellen.<sup>63</sup>

Die Aufnahme der Papiergarnspinnerei mochte zwar die schlimmsten Materialengpässe der Webereien und Wirkereien abmildern. Doch war dieser Ersatzstoff vorerst nur für die einfachsten Qualitäten brauchbar. Mit den Kunstfasern ließen sich zwar Sandsäcke und andere grobe Gewebe fertigen, aber für feinere und hochwertigere Stoffe war dieses Garn wenig geeignet. Textilbetriebe, die vor 1914 modische Kleiderstoffe, Tüllgardinen oder Stoffhandschuhe hergestellt hatten, waren kaum in der Lage,

---

61 Vgl. Schäfer: Wirtschaft, S. 98-102; Köhler: Bleichert, S. 32 ff.; Hackenholz: Industrie, S. 158.

62 Vgl. Schäfer: Wirtschaft, S. 106 f.; Sang Wook Park: Sächsische Wirtschaftspolitik und -praxis im Weltkrieg 1914-1918, Diss. Dresden 2000, S. 92-95, 111 f.

63 Vgl. Staatsarchiv Chemnitz 31181: VEB Adorfer Teppichfabrik und Vorgänger, Adorf, Nr. 14: Manuskript: „Geschichte des Betriebes. Vorgeschichte und Entwicklung der Firma Teppiche und Teppichwerke Aktiengesellschaft Adorf im Vogtland“; Schäfer: Wirtschaft, S. 107.

ihren vorhandenen Maschinenpark auf Sandsäcke oder Zeltplanen umzustellen. Die Gardinenweberei Thorey stellte schließlich 1916 den Betrieb ganz ein und begann mit der Fertigung von Radnaben für die Rüstungsindustrie. Viele kleinere Unternehmen konnten sich eine solche Produktionsumstellung nicht leisten und sahen sich gezwungen, ihren Betrieb für die Dauer des Krieges ganz stillzulegen. Besonders schlimm traf es die vogtländische Maschinenstickerei, die in den Jahrzehnten vor 1914 mit ihren „Plauener Spitzen“ eine Blütezeit erlebt hatte. Im August 1914 verlor die Branche von heute auf morgen ihre beiden bedeutendsten Absatzmärkte, die USA und Großbritannien. Papiergarn eignete sich zudem gar nicht für die filigranen Stickereien und als „kriegswichtig“ ließen sich die Plauener Spitzen beim besten Willen nicht deklarieren.<sup>64</sup>

Insgesamt bevorteilte das System der Kriegswirtschaft die größeren Unternehmen gegenüber ihren kleinen und mittleren Konkurrenten, also der Masse der Eigentümer- und Familienunternehmen. Es waren gewöhnlich die Großen der Branche, an die die Militärbehörden bevorzugt ihre Aufträge für Rüstungsgüter vergaben. Bei der Gründung von „Kriegsgesellschaften“ hatten die Großunternehmen die Masse des Kapitals aufgebracht und ihre Vertreter saßen denn auch in diesen halbstaatlichen Bewirtschaftungsgremien, die über die Zuteilung von Rohmaterialien und Arbeitskräften, die Festsetzung von Produktionskontingenten und schließlich auch über die Stilllegung von Betrieben entschieden. In der zweiten Kriegshälfte, als im Zuge des „Hindenburgprogramms“ die volkswirtschaftlichen Ressourcen noch einmal gebündelt wurden, wurden denn auch zahlreiche, meist kleinere und mittlere Betriebe per amtlicher Verfügung geschlossen. Dies traf vor allem die Textilindustrie; in Sachsen lagen im letzten Kriegsjahr drei Viertel der Betriebe still.<sup>65</sup>

Die ganz unterschiedlichen Chancen der Industrieunternehmen, an der Kriegskonjunktur gewinnbringend zu partizipieren, beschleunigten auch den Prozess der Unternehmenskonzentration. Große und während des Krieges groß gewordene Unternehmen, die ihre Gewinne gegenüber der Vorkriegszeit vervielfacht hatten, gingen nun oft daran, kleinere, weniger glückliche Konkurrenten aufzukaufen. Diese Entwicklung setzte sich den Jahren nach dem Ende des Krieges ziemlich nahtlos fort. Nun trieb vor allem der zunehmende Verfall der deutschen Währung die Bildung großer Konzerne an. Schon seit der Mitte des Krieges wurden die immensen Staatsausgaben infolge des Krieges durch Einnahmen aus Steuern und Kriegsanleihen nicht mehr gedeckt. Am Ende des Krieges war der deutsche Staat hochverschuldet; zudem wurden dem Deutschen Reich von den Siegermächten große Reparationszahlungen auferlegt. Man verließ sich nun zunehmend auf die Ausweitung der Geldmenge, um die staatlichen Etatlöcher zu stopfen. Der

---

64 Vgl. Schäfer: Wirtschaft, S. 106-109.

65 Vgl. ebd., S. 108 ff.; Park: Wirtschaftspolitik, S. 131-147; Peter Mertens: Zivil-militärische Zusammenarbeit während des Ersten Weltkriegs. Die „Nebenregierung“ der Militärbefehlshaber im Königreich Sachsen, Leipzig 2004, S. 500-504.

Geldwertverfall trieb wiederum eine endlose Lohn-Preis-Spirale an. Es entwickelte sich eine Dynamik, die 1923 schließlich mit der völligen Zerstörung der deutschen Währung in der Hyperinflation endete.<sup>66</sup>

Es gab unter den deutschen Unternehmen durchaus Gewinner der Inflation. Vor allem die Grundstoffindustrien konnten gewöhnlich Preise erzielen, die über der Inflationsrate lagen. Auch wer seine Erzeugnisse ins Ausland exportierte und mit solider Fremdwährung bezahlt wurde, konnte aus dem Wertverfall der Mark Nutzen ziehen. Da der Ausbau der eigenen Produktionsanlagen wegen der anhaltenden Engpässe in der Materialversorgung oft nur begrenzt möglich war und zudem Einnahmen in Mark rasch an Wert verloren, zogen es viele solvente Unternehmen vor, ihre Überschüsse in den Aufkauf anderer Firmen zu investieren. Wer die Möglichkeit besaß, Kredit in größerem Ausmaß aufzunehmen und auf einen Fortgang der Inflation spekulierte, konnte unter Umständen in kurzer Zeit riesige Vermögenswerte anhäufen. Da bis zum Ende der Hyperinflation das Prinzip „Mark = Mark“ galt, konnten solche Kredite mit wertlosem Papiergeld zurückgezahlt werden.<sup>67</sup>

Für Familienunternehmen barg die Inflationszeit besondere Gefahren. In Perioden des beschleunigten Geldwertverfalls wurde es für viele Unternehmen schwierig, aus den Verkaufserlösen die zwischenzeitlich stark angestiegenen Produktionskosten zu finanzieren. Spätestens ab Mitte 1922, als die „galoppierende“ Inflation in die Hyperinflation überging, bekamen sie Probleme, ausreichend Bankkredit zu erhalten, um die Aufrechterhaltung ihres Betriebs zu gewährleisten. Diese Zwangslage veranlasste nicht wenige Unternehmerfamilien, eine Umwandlung ihres Unternehmens in eine Aktiengesellschaft ins Auge zu fassen, um auf diese Weise dringend benötigtes Betriebskapital aufzubringen. So teilte die Leitung von Giesecke & Devrient im Dezember 1922 den Kommanditisten mit, die Kosten für Löhne, Gehälter und Material beanspruchten während eines Monats schon das Vielfache des Geschäftskapitals. Man müsse daher ernsthaft überlegen, ob man nicht zu einer Gesellschaftsform übergehen solle, die entweder die Aufnahme neuer Kapitalien oder eine wesentlich größere Kreditfähigkeit ermögliche. Natürlich hatte die Umwandlung in eine Aktengesellschaft in dieser Situation einen Pferdefuß für die Eigentümerfamilie. Die Kommanditisten von Giesecke & Devrient waren zu einem solchen Schritt nur dann bereit, wenn die Majorität der Anteile an dem neuen Unternehmen in den Händen der jetzigen Gesellschafter verbleibe und dies auch durch entsprechende Vereinbarungen gesichert würde. Dies wäre wiederum dem Zweck der Aktion – der Aufbringung (nominell) großer Mengen an Kapital – entgegengelaufen. Die Firmenleitung schlug daher vor, Vorzugsaktien mit erhöhtem Stimmrecht an die Mitglieder der Unternehmerfamilie auszugeben.<sup>68</sup>

---

66 Vgl. Gerald D. Feldman: *The Great Disorder: Politics, Economics and Society in the German Inflation, 1914-1924*, New York 1993, S. 32-49, 181 f.; Carl-Ludwig Holtfrerich: *Die deutsche Inflation 1914-1924. Ursachen und Folgen in internationaler Perspektive*, Berlin 1980, S. 93-192.

67 Vgl. Feldman: *Disorder*, S. 515-526.

68 Staatsarchiv Leipzig 21061: Giesecke und Devrient AG, Druckerei, Leipzig Nr. 129: Referat über die am 15./16. Dezember 1922 erfolgte Zusammenkunft der Kommanditisten; Erklärung der Kommanditisten, 16.11.1922; Giesecke & Devrient an Justizrat Dr. Rosenthal 8.1.1923.

Die Ausgabe von Vorzugsaktien war in normalen Zeiten ein Mittel gewesen, um neues Kapital zu mobilisieren, eben indem den Aktienkäufern ein Vorzug bei der Dividendenauszahlung garantiert wurde. In der Inflationszeit wurden solche Aktien dagegen an die „Alteigentümer“ ausgegeben und ihre Vorzüge lagen darin, dass sie diesen auf Generalversammlungen der Gesellschaft ein mehrfaches Stimmrecht gegenüber den gewöhnlichen Aktionären verliehen. Obwohl rechtlich anfechtbar, verbreitete sich diese Praxis in den frühen 1920er Jahren rasch. Sie wurde von den Behörden und Gerichten toleriert, namentlich aus der Sorge, ausländische Kapitalisten könnten die Schwäche der Mark ausnutzen, um größere Teile der deutschen Wirtschaft in ihre Hand zu bekommen. Die Firma Giesecke & Devrient ging den Schritt zur Aktiengesellschaft dann schließlich doch nicht. Für viele andere ostdeutsche Unternehmen aber bot die Ausgabe von Vorzugsaktien während der Großen Inflation die Möglichkeit, fremdes Kapital aufzunehmen, ohne die Kontrolle über „ihr“ Unternehmen zu verlieren. Längerfristige Einbußen mussten die Unternehmerfamilien allerdings auch in diesen Fällen hinnehmen, denn fortan floss ein größerer Teil des ausgeschütteten Gewinns an die „fremden“ Aktionäre.<sup>69</sup>

Mit der Einführung einer neuen stabilen Währung Ende 1923, der Reichsmark, war der Spuk der rasenden Geldentwertung vorüber. Doch das vergangene Jahrzehnt hatte tiefe Spuren hinterlassen. Die Industrieunternehmen, die Krieg und Inflation überlebt hatten, standen nun vor einem schwierigen Neubeginn. Die Produktionsanlagen waren in vielen Fällen seit 1914 nur unzureichend erneuert worden. Finanzielle Rücklagen hatte die Geldentwertung vernichtet, wenn sie nicht rechtzeitig in „Sachwerte“ umgewandelt oder in Fremdwährungen angelegt worden waren. Das Produktionsprogramm war oft nicht mehr auf der Höhe der Zeit. Die ausländischen Konkurrenten, allen voran die US-Amerikaner, die weniger tiefgreifend von Krieg und Inflation betroffen gewesen waren, hatten technologisch aufgerüstet und Märkte erobert, die die deutsche Exportindustrie aufgrund der kriegsbedingten Absperrungen nicht mehr hatte bedienen können. Um wieder konkurrenzfähig zu werden, war eine rasche Modernisierung der Produktionsanlagen wie auch der Produkte unabdingbar. Dies erforderte viel frisches Kapital. Die Kapitalaufnahmen der Inflationszeit hatten zwar zu mitunter weitreichenden Verschiebungen der Besitzverhältnisse geführt, waren nun aber faktisch wertlos. Der deutsche Kapitalmarkt wiederum war nach dem Kahlschlag der Hyperinflation und angesichts der restriktiven Geldpolitik der Reichsbank so gut wie ausgetrocknet. Seit Mitte der 1920er Jahre floss daher vor allem amerikanisches Geld in die deutsche Wirtschaft.<sup>70</sup>

Es sah nun auch eine Zeitlang so aus, als würde sich die (ost)deutsche Industrie wieder erholen und ihre frühere Position auf den Weltmärkten zurückgewinnen. Selbst die erzgebirgische und Thüringer Warenindustrie, die unter den Folgen des Krieges besonders gelitten hatte, erlebte nun einen wundersamen Aufschwung und eroberte ihre angestammten Exportmärkte zurück. Doch die wenigen „guten“ Jahre der Weimarer Republik erwiesen sich als zu kurz, um die deutschen Industrieunternehmen nachhaltig

---

69 Vgl. Schäfer: Familienunternehmen, S. 184 f.; ders.: Bürgertum in der Krise. Städtische Mittelklassen in Edinburgh und Leipzig von 1890 bis 1930, Göttingen 2003, S. 373 f.

70 Vgl. Feldman: Disorder, S. 846 ff.; Karlsch, Schäfer: Wirtschaftsgeschichte, S. 159-171.

zu konsolidieren. Als in den USA die lange Boomkonjunktur der „Golden Twenties“ mit dem „Schwarzen Freitag“ an der New Yorker Börse im Oktober 1929 zusammenbrach, wurde die deutsche Wirtschaft mit in den Abgrund gezogen. Die in Bedrängnis geratenen amerikanischen Investoren versuchten nun panisch, ihr in Deutschland angelegtes Geld zurückzuziehen. Eine Welle von Insolvenzen und Konkursen rollte in den nächsten Jahren durch die ostdeutsche Unternehmenslandschaft.<sup>71</sup>

Die große Weltwirtschaftskrise der frühen 1930er Jahren brachte auch für zahlreiche Familienunternehmen das Aus. Für manches Unternehmen erwies sich aber gerade ihre Familienbindung als Rettungsanker. Handlungsleitend waren dabei letztlich die transzendenten Sinnzuschreibungen, die sich aus dem Wunsch speisten, dem Familienunternehmen über die eigene Lebenszeit hinweg Dauer zu verleihen, es von Generation zu Generation „im Mannesstamm“ weiter zu geben. Mitglieder der Unternehmerfamilie mochten in prekären Situationen ihr Privatvermögen einsetzen, um die Firma für die eigenen Kinder zu erhalten. Auch waren länger ansässige Unternehmerfamilien in der Regel mit anderen wirtschaftsbürgerlichen Familien am Ort und in der Region verwandtschaftlich verflochten. Augenscheinlich griffen auch hier in der Not nicht selten familiäre Solidarbeziehungen, wenn es etwa galt, ein Unternehmen vor dem Konkurs zu retten.<sup>72</sup>

Die Weltwirtschaftskrise bereitete den Boden für den Aufstieg des Nationalsozialismus und das Ende der Weimarer Demokratie. Die erstaunlich rasche Überwindung der Krise in den Jahren nach 1933 trug wiederum entscheidend zur Popularität des Hitler-Regimes bei. Auf dem Tiefpunkt der Weltwirtschaftskrise 1932 waren in Deutschland mehr als sechs Millionen Menschen arbeitslos. Vier Jahre später herrschte Vollbeschäftigung, ja Arbeitskräftemangel. Dieses „Wirtschaftswunder“ verhalf auch den Familienunternehmen, die die Krise überlebt hatten, zu vollen Auftragsbüchern und zur Rückkehr in die Gewinnzone. Als Johannes Starke zu Anfang des Jahres 1933 die insolvente APOGEPHA auf eigene Rechnung übernahm, hatte dies sein Vater, ein leitender Angestellter der Dresdner Leo-Werke, für so aussichtslos gehalten, dass er dem Sohn jegliche Hilfe zur Aufbringung der Kaufsumme verweigerte. Bereits zwei Jahre später konnte die APOGEPHA neue Leute einstellen und man schrieb schwarze Zahlen.<sup>73</sup>

Allerdings dürften nicht alle ostdeutschen Unternehmen in gleichem Maße vom Aufschwung seit Mitte der 1930er Jahre profitiert haben. Die Forcierung der Rüstungsanstrengungen und die damit einhergehenden Autarkiebestrebungen boten den Chemiekonzernen und ihren Produktionsstandorten im Raum Halle-Leipzig-Bitterfeld besonders günstige Geschäftsaussichten. 1933 schloss die IG Farben Verträge mit dem Reich ab, die der großangelegten Herstellung von Benzin durch Kohlehydrierung und von synthetischem Kautschuk den Weg bereiteten. Die Mecklenburger Flugzeugunternehmen oder

---

71 Vgl. Karlsch, Schäfer: Wirtschaftsgeschichte, S. 180-195

72 Vgl. mit sächsischen Beispielen: Schäfer: Familienunternehmen, S. 209-221.

73 Vgl. Düring/Schäfer: APOGEPHA, S. 38, 45 ff.

auch die in Dessau beheimateten Junkerswerke bauten ihre Produktionsanlagen in raschem Tempo aus. Bei Heinkel in Warnemünde wuchs die Zahl der Beschäftigten zwischen 1932 und 1938 von 1000 auf 9000. Dagegen partizipierten rüstungsferne Konsumgüter-Branchen, die auf ausländische Rohstoffe angewiesen waren und/oder einen größeren Teil ihrer Erzeugnisse exportierten, eher weniger an dem nationalsozialistischen „Wirtschaftswunder“. Für die ostdeutsche Textilindustrie, deren Struktur nach wie vor Eigentümer- und Familienunternehmen prägten, begann nun wieder eine Zeit, in der man um die Zuteilung von Rohstoffen, Devisen, Ausfuhr- und Einfuhrgenehmigungen, Arbeitskräften und anderen Ressourcen mühsam kämpfen musste.<sup>74</sup>

Ganz ausgeschlossen von den Früchten der wirtschaftlichen Erholung waren die jüdischen Unternehmerfamilien. In der Regel blieben sie zwar bis 1938, sofern sie Deutschland nicht schon zuvor verlassen hatten, im Besitz ihrer Unternehmen. Doch für die Firmenleiter wurde es seit der „Machtergreifung“ der Nationalsozialisten 1933 angesichts von Boykottaktionen, behördlichen Schikanen und gesellschaftlicher Ächtung immer schwieriger, ihren Betrieb über Wasser zu halten. Als eines der ersten jüdischen Unternehmen geriet die Firma Simson in das Fadenkreuz der neuen Machthaber. Die engen Geschäftsbeziehungen des Waffenproduzenten aus Suhl mit der Reichswehrverwaltung war den Thüringer Nazis von Anfang an ein Dorn im Auge. Nach längeren Auseinandersetzungen gingen die Simson-Werke 1935 in den Besitz einer eigens errichteten NS-Parteistiftung über, wo der thüringische Gauleiter Sauckel das Sagen hatte. Beide Geschäftsführer der Firma Simson waren zwischenzeitlich verhaftet und faktisch zur Unterschrift unter den Verkaufsvertrag gezwungen worden. Die Unternehmerfamilie Simson emigrierte 1936; den Großteil ihres Vermögens eignete sich der NS-Staat an.<sup>75</sup>

Die „Arisierung“ der Geraer Teppich- und Möbelstoffweberei Halpert & Co. ging langsamer vor sich, verlief aber mit ähnlicher Brutalität. Der Gründer und Seniorchef Dagobert Halpert war 1934 verstorben; sein Sohn Georg und sein Schwiegersohn Robert Mazur führten das Unternehmen weiter. Der Betrieb selbst blieb zunächst weitgehend unbehelligt, während Georg Halpert sich 1935 einer Schmutzkampagne in der Parteipresse ausgesetzt sah, die ihm ein „rasseschänderisches“ Verhältnis mit seiner Sekretärin unterstellte. Halpert kehrte offenbar bald nach Argentinien zurück, wo er vor 1919 bereits längere Zeit gelebt hatte. Seinen Kompagnon Robert Mazur verschleppte die SS im November 1938 in das KZ Buchenwald. Auch er willigte schließlich nach schweren Misshandlungen in den „Verkauf“ des Familienunternehmens ein und emigrierte noch 1939 mit seiner Familie nach England.<sup>76</sup>

Das „Wirtschaftswunder“ der Nazis stand letztlich auf tönernen Füßen. Es war erkaufte worden durch einen mächtigen Anstieg der Staatsverschuldung und es richtete sich von Anfang auf die Vorbereitung des

---

74 Vgl. Hackenholz: Industrie, S. 162 f.; North: Geschichte, S. 92; Karlsch, Schäfer, Wirtschaftsgeschichte, S. 201-209.

75 Vgl. Schulz: Simson, S. 114-169.

76 Vgl. Schäfer: Vorgängerunternehmen, S. 44 ff.

nächsten Kriegs aus. Vom Ausgang dieses Eroberungskriegs würde es abhängen, ob die wirtschaftliche Konsolidierung der deutschen Industrie von Dauer sein würde. Der Beginn des Zweiten Weltkriegs am 1. September 1939 hatte für die ostdeutschen Unternehmen zunächst weniger einschneidende Folgen als der Kriegsausbruch 1914. Auf diesen Krieg hatte sich das nationalsozialistische Deutschland lange planmäßig vorbereitet. Die Industrie war bereits in den Jahren zuvor verstärkt auf die Produktion von Rüstungsgütern ausgerichtet worden. Größere Engpässe in der Versorgung mit Rohstoffen und Halbwaren blieben zunächst aus. In den ersten Kriegsjahren lief die zivile Produktion relativ ungehindert weiter; selbst der Export wurde im Zeichen der Devisenbeschaffung weiter zugelassen. Erst als Ende 1941 deutlich wurde, dass mit einem baldigen Ende des Krieges nicht zu rechnen war, forcierte das Regime die kriegswirtschaftlichen Anstrengungen. Den Unternehmen wurde nun die Umstellung auf Rüstungsgüter nachdrücklich nahegelegt; nicht als kriegswichtig eingestufte Betriebe wurden vermehrt stillgelegt. Die Zuteilung von Rohmaterialien, Brennstoffen und Arbeitskräften richtete sich an kriegswirtschaftlichen Prioritäten aus. Seit 1942 nahm der Einsatz von Zwangsarbeitern im Zuge der Steigerung der Rüstungsproduktion größere Ausmaße an. Kriegsgefangene, KZ-Häftlinge und in den besetzten Gebieten angeworbene „Fremdarbeiter“ arbeiteten oft unter menschenunwürdigen Bedingungen für den immer illusorischer erscheinenden deutschen „Endsieg“.<sup>77</sup>

Die Umbrüche der Kriegswirtschaft hatten ähnliche Verschiebungen in der ostdeutschen Branchenstruktur wie im Ersten Weltkrieg zur Folge. Zuwächse verzeichnete vor allem der Maschinen-, Apparate- und Fahrzeugbau, daneben auch die elektrotechnische, feinmechanische und optische Industrie, die Chemie- und die Montanindustrie. Die Konsumgüter produzierenden Branchen durchliefen dagegen einen Schrumpfungsprozess, vor allem im Sektor Textil und Bekleidung. Seit 1942 wurden die Industrieanlagen im Gebiet zwischen Elbe und Oder zunehmend zum Ziel alliierter Luftangriffe. Besonders stark betroffen war zunächst der nördliche Teil des heutigen Ostdeutschland, vor allem die Reichshauptstadt Berlin, aber auch Rostock und Magdeburg. Sachsen und Thüringen galten dagegen lange als relativ „bombensicher“. In diese Gebiete – den Thüringer Wald, das Vogtland, den Erzgebirgsraum – wurden weiter westlich gelegene „kriegswichtige“ Produktionsanlagen seit Mitte 1943 verlagert. Es waren häufig die zuvor stillgelegten Spinnereien, Webereien und Wirkwarenfabriken, in deren Hallen nun Kampfflugzeuge, Panzer, Motoren und andere Rüstungsgüter zusammengebaut wurden. Doch geriet auch das damalige Mitteldeutschland zunehmend in den Aktionsradius der alliierten Bomberflotten. Leipzig, das in den Vorjahren zu einem wichtigen Standort der Produktion von Jagdflugzeugen geworden war, wurde erstmals im Dezember 1943 Ziel eines größeren Luftangriffs. Seit Frühjahr 1944 gingen Briten und Amerikaner dazu über, die großchemische Industrie im Raum Halle-Merseburg systematisch zu bombardieren. Schließlich erreichte der Bombenkrieg in den letzten Monaten des Krieges auch Chemnitz und Dresden mit ganzer Wucht. Bei Kriegsende im Mai 1945 lagen größere Teile der ostdeutschen Fabrikindustrie in Schutt und Asche.<sup>78</sup>

---

77 Vgl. Karlsch, Schäfer: Wirtschaftsgeschichte, S. 216-222.

78 Vgl. ebd., S. 223-226.

## **IV. Zusammenfassung**

Das heutige Ostdeutschland war bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts ein vielgestaltiger Wirtschaftsraum und umschloss eine Reihe bedeutender Industriereviere. Vor allem Sachsen und Thüringen gehörten zu den Regionen, in denen die Industrielle Revolution frühzeitig in Gang kam. In beiden Ländern, aber auch in anderen ostdeutschen Gebieten, entwickelte sich seit dem 19. Jahrhundert eine Unternehmenslandschaft, die in bemerkenswertem Maße von Familienunternehmen geprägt wurde. Die Gründer dieser Unternehmen und ihre Nachfolger besaßen wesentlichen Anteil am Aufbau einer modernen Industrielandschaft. In den Jahrzehnten nach 1914 mussten sich die ostdeutschen Familienunternehmen unter den widrigen Bedingungen zweier Weltkriege, der Hyperinflation und der großen Weltwirtschaftskrise behaupten.

## B. Enteignungen, Demontagen und Firmenabwanderung 1945 bis 1950

*„Es wird nur enteignet, wer Kriegsverbrecher und Kriegsinteressent war und Gefahr für die demokratische Entwicklung ist. Was wir dann tun, das ist eine andere Sache.“*

(Fritz Selbmann vor SED-Funktionären am 2. Mai 1946)

### I. Besetzungssystem und Demontagen

In den Nachkriegsjahren wurden alle für die Wirtschaftsentwicklung der Sowjetischen Besatzungszone (SBZ) wichtigen Fragen von der Sowjetischen Militäradministration in Deutschland (SMAD) entschieden. Neben der SMAD – und teilweise auch gegen sie – agierten noch verschiedene Sonderorganisationen der Besatzungsmacht, wie ein mit den Demontagen beauftragtes Sonderkomitee. Die fünf Landes- beziehungsweise Provinzialregierungen besaßen demgegenüber nur geringe Spielräume. Für die Unternehmen in der SBZ waren die neuen Machtverhältnisse anfangs nur schwer zu durchschauen. Sie litten unter Plünderungen und Diebstählen, die von den Besatzungstruppen und von Teilen der Bevölkerung verübt wurden, und mussten versuchen, irgendwie mit den sich oft widersprechenden Befehlen und Anordnungen der SMAD klarzukommen. Größtes Problem war die Unsicherheit über die künftigen Eigentumsverhältnisse.

Die beginnende Transformation der Wirtschaftsverfassung vollzog sich vor dem Hintergrund einer von der Besatzungsmacht anfangs rigoros durchgeführten Politik der „industriellen Abrüstung“. Deren Ziel war die Schwächung des ehemaligen Kriegsgegners, die Zerstörung seines rüstungswirtschaftlichen Potenzials und der Transfer von Gütern und Know-how aller Art zugunsten des Wiederaufbaus in der Sowjetunion.<sup>79</sup>

Marschall Georgi K. Schukow, der berühmteste sowjetische Heerführer und erste Chef der SMAD, war begeistert. Die Belegschaft des Eisenacher BMW-Werkes hatte ihm im September 1945 das letzte noch verbliebene Luxusauto, einen BMW 321, geschenkt. Der Kriegsheld verlangte weitere Autos und Motorräder als Reparationsleistung und erließ einen entsprechenden Befehl.<sup>80</sup> Für das Eisenacher BMW-Werk bedeutete dies die Rettung vor der Totaldemontage. Andere Unternehmen hatten weniger Glück.

Auch die Papierfabrik Schoeller & Bausch im kleinen mecklenburgischen Ort Neu-Kaliß sollte rasch wieder ihre Produktion aufnehmen. So versicherten es Offiziere der SMAD und Vertreter des Moskauer Volkskommissariats (Ministerium) für Papierwirtschaft immer wieder.<sup>81</sup> Doch dann wurde Ende März

---

79 Vgl. Jochen Laufer: Politik und Bilanz der sowjetischen Demontagen in der SBZ/DDR 1945-1950, in: Rainer Karlsch, Jochen Laufer (Hrsg.): Sowjetische Demontagen in Deutschland 1944-1949, S. 50 f.

80 Vgl. Werner Reiche, Michael Stück: Meilensteine aus Eisenach. Ein Jahrhundert Automobilgeschichte, Stuttgart 2003.

81 Vgl. Erika von Hornstein: Der gestohlene Phönix, Berlin 1993, S. 135.

1946 der Befehl zur Totaldemontage erlassen. Erika von Hornstein, die Frau von Victor Bausch, hat die Erlebnisse in dieser dramatischen Zeit in ihren Erinnerungen geschildert. Vergeblich versuchte die Familie die Demontage abzuwenden, indem sie bei der SMA in Schwerin und der Deutschen Wirtschaftskommission (DWK) in Ost-Berlin, Vorläufer der späteren DDR-Regierung, vorsprach: *„In der DWK herrschte nervöses Durcheinander. Unzählige warteten auf den breiten Gängen des früheren Luftfahrtministeriums. Ihren Fabriken war das gleiche Schicksal zudiktiert worden, und sie wollten ebenfalls versuchen, es zu wenden. Die Beamten der Abteilung Leichtindustrie zuckten hilflos die Achseln und deuteten nur auf die Listen, mit denen ihre Arbeitstische bedeckt waren. In langen Reihen standen darauf die Namen der Fabriken, die von den Russen zur Demontage bestimmt waren. Hunderte! Hier etwas erreichen zu wollen schien sinnlos.“*<sup>82</sup>

Selbst der Hauptverantwortliche für die Durchführung der Demontagen in Mecklenburg, Oberst Rasin, hielt die Demontage der völlig intakten Fabrik für Wahnsinn, musste aber den Befehl nach einigem Hin und Her exekutieren.<sup>83</sup> Etwa 3.000 Demontagearbeiter, zwangsverpflichtete Deutsche und sowjetische Strafbataillone, wurden dafür mobilisiert. *„Unsere schöne Fabrik schlagen sie kaputt, unsere schöne Fabrik‘. Manchem Arbeiter standen die Tränen in den Augen. Aber als der erste Schock überwunden war, hatten alle nur den einen Gedanken: Wir werden wiederaufbauen.“*<sup>84</sup>

Ähnliches geschah auch in Kriebstein, dem Zentrum der Papierindustrie in Sachsen. Die dortigen Papierfabriken der Firma Kübler & Niethammer – mit rund 1.400 Beschäftigten an vier Standorten das größte Familienunternehmen der Branche – sollten abgebaut werden.<sup>85</sup> Firmeninhaber Wilhelm Niethammer erwirkte einen Demontagestopp, da sein Unternehmen das Papier für die von der Besatzungsmacht herausgegebene *„Tägliche Rundschau“* produzierte. Doch im Oktober 1945 wurden alle Mitglieder der Familie, die prominente Funktionen in der nationalsozialistischen Wirtschaftslenkung innegehabt hatten, verhaftet und in ein Internierungslager auf der Insel Rügen verbracht. Ihre Wohnhäuser und Fabriken wurden beschlagnahmt und ein Treuhänder eingesetzt. Die Belegschaft schrieb an die neuen Machthaber, lobte die sozialen Einrichtungen der Firma Niethammer und bat um die Freilassung der Inhaber. Alles vergebens. Die Papierfabriken wurden demontiert.<sup>86</sup> Nach ihrer Haftentlassung gingen

---

82 Ebd., S. 136.

83 Vgl. Jan Foitzik (Hrsg.): SMAD-Handbuch. Die Sowjetische Militäradministration in Deutschland 1945-1949, München 2009, S. 98 f.; 687.

84 Erika von Hornstein: Der gestohlene Phönix, S. 143.

85 Vgl. Sächsisches Wirtschaftsarchiv e.V. Leipzig: Findbuch Kübler & Niethammer Papierfabrik Kriebstein 1823-1948, Beucha-Markkleeberg 2009, S. 13-29.

86 Vgl. Bettina Rinneberg: Erinnerungen an 46 Jahre in Kriebstein (1902 bis 1948), Kriebstein 21.7.1949, Sächsisches Wirtschaftsarchiv Leipzig, U 47, Kübler & Niethammer Papierfabrik, Kriebstein, Nr. 2341.

die Niethammers nach Aschaffenburg und begannen mit dem Wiederaufbau ihres Unternehmens. Den Kontakt zum einstigen Firmensitz ließen sie trotzdem nie ganz abreißen.<sup>87</sup>

Zu einem spektakulären Protest kam es im Januar 1947 in Freital. Das Werk Freitaler Stahlindustrie war bereits einmal demontiert worden. Nun sollten auch noch die mechanischen Werkstätten abgebaut werden. Betriebsleiter Johannes Vogler verfasste folgendes Flugblatt: *„Arbeiter schützt Eure Betriebe gegen Saboteure am Volksvermögen! Wir protestieren gegen derartige Willkür und nehmen an keiner Demontage teil.“*<sup>88</sup>

Voglers Werdegang war typisch für viele „aus der Not geborene Unternehmer“, die mit einem unbändigen Willen an den Wiederaufbau gingen. Auch als das in Mechanische Werkstätten Freital – J. Vogler umbenannte Werk im September 1948 in Landeseigentum überführt wurde, blieb er als Werkleiter tätig.

Die Industrie der SBZ verlor durch die Demontagen rund 3.500 Betriebe und ein Drittel ihres Anlagevermögens.<sup>89</sup> Zum Vergleich: Auch in den drei Westzonen wurde demontiert, teilweise sogar noch bis 1951. Betroffen davon waren 668 Werke. Die Kapazitätsverluste von drei bis fünf Prozent fielen jedoch weit weniger stark ins Gewicht als befürchtet, sodass die Bundesrepublik 1949 mit einem erstaunlich intakten Kapitalstock den Wiederaufbau beginnen konnte.<sup>90</sup> In der SBZ hingegen gingen die Demontagen weit über die reine Rüstungsindustrie hinaus. Besonders hart traf es die Deutsche Reichsbahn, die ungefähr ein Drittel ihrer Lokomotiven, darunter fast alle Elektrolokomotiven, und nahezu drei Viertel ihrer Güterwaggons und Personenwagen verlor. 11.800 km des Schienennetzes, überwiegend das „zweite Gleis“ mehrgleisiger Strecken, wurden abgebaut. Erst 1966 konnte die Deutsche Reichsbahn die vor dem Krieg erbrachte Betriebsleistung, bei noch immer geringeren Kapazitäten, wieder erreichen.<sup>91</sup>

Von Demontagen in der SBZ und Berlin betroffen waren mindestens 2.500 Familienunternehmen. Knapp die Hälfte davon sind nach dem Ende der Demontagen als „unauffindbar“ eingestuft worden. Zumeist hatten ihre Besitzer die SBZ verlassen.

---

87 Vgl. Swen Steinberg: Jenseits von Politik und Plan?, in: Mike Schmeitzner, Clemens Collnhals, Francesca Weil: Von Stalingrad zur SBZ. Sachsen 1943 bis 1949, S. 425-444.

88 Johannes Vogler, Von der Rüstungsfirma zum volkseigenen Betrieb. Aufzeichnungen eines Unternehmers der Sowjetischen Besatzungszone Deutschlands von 1945 bis 1948 (Hrsg. Burghard Ciesla), München 1992.

89 Vgl. Jochen Laufer: Politik und Bilanz der sowjetischen Demontagen in der SBZ/DDR 1945-1950, S. 31-78.

90 Vgl. Werner Abelshäuser: Wirtschaftsgeschichte der Bundesrepublik, München 1984.

91 Vgl. Rüdiger Kühn: Die Folgen der Demontagen bei der Deutschen Reichsbahn, in: Rainer Karlsch, Jochen Laufer (Hrsg.): Sowjetische Demontagen in Deutschland, S. 473-506.

Die Mehrzahl der demontierten Betriebe hatte keinen militärischen Charakter. In der Provinz Sachsen – ab März 1947 Sachsen-Anhalt – wurden beispielsweise Zuckerfabriken, Molkereien, Schuhfabriken, Ziegeleien, Sägewerke, Möbelfabriken, Druckereien, Konservenfabriken, Werkstätten zur Produktion von Kachelöfen und ein Rundfunksender abgebaut.<sup>92</sup>

**Tabelle 1: Zahl der demontierten Betriebe nach Ländern der SBZ (Stand Mai 1947)<sup>93</sup>**

Land	Zahl der demontierten Betriebe
Sachsen	983
Berlin insgesamt	818
- davon West-Berlin	(605)
Mecklenburg	494
Brandenburg	470
Thüringen	409
Sachsen-Anhalt	298
Insgesamt	3.472

## II. Sowjettrusts

Die Demontagen in der SBZ erreichten ein solches Ausmaß, dass amerikanische Volkswirte für den Fall der Wiederherstellung der deutschen Wirtschaftseinheit mit erheblichen Belastungen durch die geschwächte Wirtschaft des Ostens rechneten.<sup>94</sup> Auch die SMAD sah mit Sorge auf die Folgen der Demontagepolitik und drängte in Moskau auf einen Politikwechsel. Tatsächlich wurden die Demontagen zugunsten von Entnahmen aus der laufenden Produktion eingeschränkt. Wichtigstes Element der neuen Reparationspolitik war die Bildung von Sowjetischen Aktiengesellschaften (SAG).<sup>95</sup> Insgesamt wurden 213 Betriebe als Reparationsleistung in sowjetisches Eigentum überführt.<sup>96</sup> Es handelte sich um die größten Industriebetriebe der SBZ, darunter die Werke von Siemens in Ost-Berlin, alle Werke der I.G. Farbenindustrie AG in Sachsen-Anhalt, die Werke von Krupp-Gruson, Otto Gruson, Buckau & Wolf sowie Schäfer & Budenberg in Magdeburg, das Eisenhüttenwerk Thale und die Neptun-Werft in Rostock. In den größten SAG-Betrieben waren jeweils mehr als 10.000 Beschäftigte tätig und in allen SAG-Betrieben

92 Vgl. Rainer Karlsch: „Rüstungsprovinz und Reparationsressource – Die Demontagen in Sachsen-Anhalt, in: Rainer Karlsch, Jochen Laufer (Hrsg.): Sowjetische Demontagen in Deutschland, S. 227-274.

93 Zusammengestellt nach: ZZf-Demontagedatei.

94 Vgl. Rainer Karlsch: Allein bezahlt? Die Reparationsleistungen der SBZ/DDR 1945-1953, Berlin 1993, S. 92.

95 Vgl. Johannes Bähr, Rainer Karlsch, Die Sowjetischen Aktiengesellschaften (SAG) in der SBZ/DDR, in: Karl Lausckhe, Thomas Welskopp (Hrsg.): Mikropolitik im Unternehmen, Essen 1994, S. 214-255.

96 Vgl. Bundesministerium für gesamtdeutsche Fragen (Hrsg.): Die sowjetische Hand in der deutschen Wirtschaft. Organisation und Geschäftsgebaren der sowjetischen Unternehmen, Bonn 1952.

zusammengerechnet bis zu 600.000. Ihre Produkte wurden als Reparationsleistungen in die Sowjetunion und Polen geliefert, in der SBZ verkauft oder zu einem geringeren Teil auch exportiert.

Ungeachtet aller anderen Enteignungsmaßnahmen führte allein schon die Bildung eines vollständig von der Besatzungsmacht kontrollierten Industriesektors zu einer enormen Schwächung der Privatwirtschaft.<sup>97</sup> Rund ein Drittel der gesamten Industrieproduktion der SBZ entfiel auf die SAG-Betriebe.

Neben zahlreichen Aktiengesellschaften in Streubesitz wurden auch Familienbetriebe in SAG überführt. Dies betraf unter anderem die Akkumulatoren-Fabrik Friemann & Wolf in Zwickau. Das Unternehmen war 1884 als Maschinen- und Grubenlampenfabrik von Heinrich Friemann und Carl Wolf gegründet worden. Hauptprodukt war eine von Carl Wolf entwickelte Benzinsicherheitslampe für den Bergbau. Wie in SAG-Betrieben üblich, erhielt das Unternehmen einen sowjetischen Generaldirektor, dem die deutsche Betriebsleitung unterstellt wurde. Die Produkte des Werkes waren für den Steinkohlenbergbau und den 1947 begonnenen Uranerzbergbau unverzichtbar. Die Reparationsproduktion sicherte die Existenz des Werkes, führte allerdings zum Abschneiden aller Verbindungen zur Zweigstelle des Unternehmens in Duisburg. Wer dorthin noch Beziehungen unterhielt, wie der kaufmännische Direktor, wurde entlassen.<sup>98</sup> Die Erben von Friemann und Wolf begannen mit dem Wiederaufbau des Unternehmens in der zerstörten Niederlassung in Duisburg.

Auch die ebenfalls in Zwickau ansässige Chemische Fabrik Louis Blumer war für die Besatzungsmacht von besonderem Interesse, da sie über internationale Reputation bei der Entwicklung von Kunststoffen und der Herstellung von biegsamen Metallschläuchen für Pressluftschlämmer verfügte.<sup>99</sup> Das Familienunternehmen wurde ebenfalls in sowjetischen Besitz überführt.<sup>100</sup>

Im Zuge einer Absenkung der sowjetischen Reparationsforderungen wurden die Akkumulatoren-Fabrik Friemann & Wolf und die Chemische Fabrik Louis Blumer zum 1. April 1952 an die DDR übergeben. Friemann & Wolf benannte man in VEB Grubenlampenwerke Zwickau um und die Chemische Fabrik Louis Blumer wurde zum VEB Lackkunstharz- und Lackfabrik Zwickau.<sup>101</sup>

---

97 Vgl. Hansjörg F. Buck: Formen, Instrumente und Methoden zur Verdrängung, Einbeziehung und Liquidierung der Privatwirtschaft in der SBZ/DDR, in: Deutscher Bundestag (Hrsg.): Materialien der Enquete Kommission „Aufarbeitung von Geschichte und Folgen der SED-Diktatur in Deutschland“, Bd. II/2, Baden-Baden 1995, S. 1091.

98 Vgl. Norbert Peschke: 130 Jahre Grubenlampen- und Akkumulatorenfertigung in Zwickau, Geschichte der Firma Frieman & Wolf und ihrer Nachfolger, Wilkau-Haßlau 2014, S. 365 f.

99 Vgl. <http://www.deutsches-kunststoff-museum.de/rund-um-kunststoff/allgemein/> (10.1.2017).

100 Vgl. Hartmann, Ralph: Befreit von Amerikanern, besetzt von Russen, in: Ossietzky. Zweiwochenzeitschrift, 9/2015.

101 Vgl. Peschke, Norbert: 130 Jahre Grubenlampen- und Akkumulatorenfertigung in Zwickau.

Für die meisten einer SAG zugeschlagenen Familienbetriebe endete ihre Geschichte. Viele zuvor klangvolle Namen verschwanden für immer. Wenigen, wie den Erben von Friemann und Wolf, gelang nach der Wiedervereinigung 1990 ein Neuanfang im Osten. Aus dem VEB Grubenlampen- und Akkumulatorenwerke Zwickau gingen die GAZ Batterie GmbH und GAZ Notstromaggregate GmbH hervor.

### III. Sequester und Enteignungen

Die Umgestaltung der Besitzverhältnisse in der Wirtschaft gehörte zu den erklärten Zielen der aus dem Moskauer Exil nach Berlin zurückgekehrten KPD-Führung. Im Herbst 1945 ergriffen die Besatzungsmacht und die KPD die Initiative für eine Bodenreform. Die mit ihrer Umsetzung beauftragten Kommissionen auf Kreis- und Gemeindeebene gingen rigoros vor, ohne an rechtsstaatliche Prinzipien gebunden zu sein. Der gesamte Grundbesitz über 100 Hektar wurde entschädigungslos enteignet und in einen staatlichen Bodenfonds eingebracht. Aus diesem erhielten Landlose, Flüchtlingsfamilien und Kleineigentümer Parzellen bis maximal fünf Hektar Größe. Widerständische Eigentümer oder Pächter von enteigneten Betrieben wurden aus ihren Landkreisen ausgewiesen. Dieses Vorgehen zeigte, dass mit der Bodenreform in erster Linie eine politische Zielsetzung verfolgt wurde.

Gleiches kann auch von der Veränderung der Besitzstände in der Industrie gesagt werden. Von einer Übertragung des sowjetischen Systems war anfangs noch keine Rede. Dennoch hatte die KPD/SED-Führung klare Vorstellungen vom anzustrebenden Ziel. Die Wirtschaft, in einem ersten Schritt zumindest die Großbetriebe, sollte verstaatlicht werden. Einen Ausgangspunkt dafür bot der Umgang mit „herrenlosen Betrieben“, deren Eigentümer entweder geflohen oder von den Besatzungsbehörden verhaftet worden waren. Diese Betriebe wurden der Kontrolle der eigens dafür gebildeten „Ämter für Betriebsneuordnung“ unterworfen.<sup>102</sup>

Von den Landesverwaltungen bereits geplante Enteignungen ließen die Besatzungsmacht aktiv werden. Die SMAD erließ im Oktober 1945 die Befehle Nr. 124 und 126. Auf Grundlage dieser Befehle „über die Beschlagnahme und provisorische Übernahme einiger Eigentumskategorien“ wurde das Vermögen des deutschen Staates, führender Mitglieder der NSDAP und von Personen, die das sowjetische Militärkommando benannte, beschlagnahmt. Sequester-Kommissionen mit Vertretern der neu zugelassenen Parteien, Organisationen und Verwaltungen überprüften die Betriebe und stufte sie in zwei Listen ein: Liste A umfasste die zur Enteignung vorgesehenen Unternehmen, während Liste B die Betriebe enthielt, die an ihre Eigentümer zurückgegeben werden sollten. Außerdem gab es noch eine Liste C mit Unternehmen, über die allein die Besatzungsmacht entschied. Sie wurden in vielen Fällen, wie oben erläutert, als Reparationsleistung enteignet und an sowjetische Aktiengesellschaften übergeben.

---

102 Vgl. Winfried Halder: „Modell für Deutschland“. Wirtschaftspolitik in Sachsen 1945-1948, Paderborn u. a. 2001, S. 114.

Die Beschlagnahmungen sollten nicht nur und nicht in erster Linie der Bestrafung der Verantwortlichen für die nationalsozialistische Herrschaft und den Krieg dienen. Wie dabei vorgegangen werden sollte, erläuterte der sächsische Wirtschaftsminister Fritz Selbmann vor SED-Funktionären im Mai 1946: *„Es wird nur enteignet, wer Kriegsverbrecher und Kriegsinteressent war und Gefahr für die demokratische Entwicklung ist. Was wir dann tun, das ist eine andere Sache ... Es schafft günstige Ausgangspositionen für die Politik unserer Partei.“*<sup>103</sup> Unter die Kategorie „Kriegsverbrecher und Kriegsinteressent“ fielen de facto alle Unternehmer, die während des Krieges Zwangsarbeiter oder Kriegsgefangene beschäftigt hatten. Mit dieser weiten Fassung des Begriffs „Belasteter“ gab es in der SBZ kaum einen Eigentümer eines größeren Betriebes, der damit nicht zum Enteignungskandidaten abgestempelt wurde.<sup>104</sup>

Auf betrieblicher und lokaler Ebene regte sich Widerstand gegen die bevorstehende Enteignung. So setzten sich Crimmitschauer Bürger dafür ein, dass die Inhaber der Textilmaschinenfabrik Paul Trützscher & Gey nicht als „Kriegsverbrecher“ eingestuft werden dürfen und ihr Betrieb nicht enteignet werden soll.<sup>105</sup> Die Sequesterkommission gab das Unternehmen an die Eigentümer zurück, doch ihre Entscheidung wurde 1949 von den staatlichen Stellen mit dem Vorwurf der „Wirtschaftsspionage“ rückgängig gemacht. Im Fall der Wendt & Kühn KG, Grünhainichen, einem 1915 von Margarete Wendt und Margarete Kühn gegründeten Betrieb, der Holzfiguren und Spieldosen in der Tradition des Erzgebirges fertigte, gelang es der Familie Wendt, Mitte 1947 mit Unterstützung ihrer Beschäftigten den enteigneten Firmenanteil zurückzukaufen. Noch bis 1972 konnte die Wendt & Kühn GmbH ihre Eigenständigkeit bewahren.

In der Praxis der meisten Sequester-Kommissionen wurden Unternehmen auf die Liste A gesetzt, wenn sie eine bestimmte wirtschaftliche Größe hatten, unabhängig davon, ob ihre Eigentümer tatsächlich politisch belastet waren.<sup>106</sup> In Konsequenz dessen wurden alle Großbetriebe und tausende Familienbetriebe erfasst. Ihre Sequestrierung war noch keine endgültige Konfiskation, sondern eine provisorische Unterbindung aller Zugriffsrechte der bisherigen Eigentümer auf ihr Betriebskapital. Die förmliche Enteignung erfolgte dann durch den am 17. April 1948 erlassenen Befehl Nr. 64 der SMAD, der zugleich die Beendigung der Sequester-Verfahren anordnete.

---

103 Fritz Selbmann vor SED-Funktionären am 2. Mai 1946, BArch Berlin, SAPMO, IV 2/1.01/11.

104 Vgl. Hannsjörg F. Buck: Formen, Instrumente und Methoden zur Verdrängung, S. 1070-1213.

105 Vgl. Swen Steinberg: Jenseits von Politik und Plan? S. 425-444, in: Mike Schmeitzner, Clemens Vollnhals, Francesca Weil (Hrsg.): Von Stalingrad zur SBZ. Sachsen 1943 bis 1949, S. 430 f.

106 Vgl. André Steiner: Von Plan zu Plan. Eine Wirtschaftsgeschichte der DDR, München 2004, S. 41.

**Tabelle 2: Enteignete und in staatliches Eigentum überführte Betriebe in den einzelnen Ländern der SBZ (Stand 1948)<sup>107</sup>**

Land	Betriebe
Thüringen	2.606
Sachsen	2.297
Sachsen-Anhalt	2.064
Brandenburg	1.428
Mecklenburg	883
<b>Insgesamt</b>	<b>9.281</b>

Auch nach der Enteignung von fast 9.300 Betrieben war kein Ende der Verstaatlichung von Betriebsvermögen abzusehen. In hunderten von Fällen war es den Kommissionen für Sequester nicht gelungen, die Verfahren zum Abschluss zu bringen. Um diese Fälle entbrannten in den Landesregierungen heftige Konflikte zwischen der SED und führenden Politikern der Liberal-Demokratischen Partei Deutschlands (LDPD) und der Christlich-Demokratischen Union (CDU). Letztgenannte verlangten eine unverzügliche Rückgabe des Eigentums, wenn keinerlei Belastungsmaterial vorhanden war.<sup>108</sup> Sie hatten nur in wenigen Fällen Erfolg mit ihren Interventionen, zumal führende Köpfe der LDPD und der Ost-CDU von der Besatzungsmacht unter Druck gesetzt und verhaftet wurden. Andere flohen noch rechtzeitig.

Am 5. Mai 1948 wurde der „Ausschuss zum Schutz des Volkseigentums“ gebildet und am 23. September 1948 eine neue Wirtschaftsstrafverordnung erlassen.<sup>109</sup> Diese stellte es in das Ermessen der Deutschen Wirtschaftskommission (DWK) unter Einschaltung der Gerichte alle Verstöße gegen ihre Anordnungen als Verletzung geltender Gesetze zu werten. Solche Verstöße wurden entweder mit hohen Geldbußen oder mit Gefängnis nicht unter einem Jahr bestraft. Bei schweren Verfehlungen konnten Zuchthausstrafen bis zu zehn Jahren verhängt werden. Unter Strafe gestellt werden konnten alle nicht durch die Wirtschaftsverwaltung genehmigten Tauschgeschäfte bei bewirtschafteten Waren.<sup>110</sup> Angesichts des allgemeinen Mangels in den Nachkriegsjahren und der Dominanz der Tausch- gegenüber der Geldwirtschaft liefen Unternehmer, aber auch VEB-Direktoren tagtäglich Gefahr, für ihre Handlungen sanktioniert zu werden. Nach einer Verurteilung wurde das Betriebsvermögen des Privatunternehmers automatisch eingezogen.

Die von der Besatzungsmacht initiierten und von den SED-geführten Landesregierungen durchgeführten Enteignungsmaßnahmen verschafften dem Staatssektor in der Industrie bereits im Frühjahr 1948 eine

107 Vgl. Fritz Selbmann: Volksbetriebe im Wirtschaftsplan, Berlin 1948, S. 12.

108 Vgl. Hannsjörg F. Buck: Privatwirtschaft, S. 1105.

109 Vgl. Jörg Roesler: Enteignung, Verdrängung, Integration, in: Ansichten zur Geschichte der DDR, Bd. I, Bonn, Berlin 1993, S. 173.

110 Vgl. Hannsjörg F. Buck: Privatwirtschaft, S. 1114.

beherrschende Stellung. Aus dem bloßen Eigentümerwechsel ergaben sich keinerlei qualitative Verbesserungen für die Nutzung des Sachkapitals und Arbeitskräftepotentials. Die Entscheidungsfindung über die Produktionsfaktoren wurde lediglich auf andere, keineswegs besser informierte oder leistungsfähigere staatliche Bürokratien verlagert.

Die einst überragende Stellung von Familienbetrieben im Wirtschaftsgefüge war damit tief erschüttert. Doch noch konnten und wollten die neuen Machthaber, anders als in den übrigen Ländern des Ostblocks, nicht ganz auf Privatbetriebe verzichten.

Nach dem Ende der ersten Verstaatlichungswelle gab es in der SBZ noch etwa 36.000 Familienbetriebe. Ganz überwiegend handelt es sich um dabei um Kleinbetriebe.<sup>111</sup> Ungefähr jeder vierte Industriebeschäftigte war in einem Familienbetrieb tätig. Auf die familiengeführten Betriebe entfiel noch ein knappes Viertel der Produktionsleistung der Industrie.<sup>112</sup> Überproportionale Anteile besaßen sie in der Holzverarbeitenden Industrie, in der Konfektions-, Leder-, Schuh- und Rauchwarenindustrie, in der Zellstoff- und Papierindustrie, in der Textilindustrie und in der Lebensmittelindustrie.

#### **IV. Firmenabwanderungen**

Die Verlegung von Firmensitzungen ist an sich kein ungewöhnlicher Vorgang, sofern dies nicht in kurzer Zeit und massenhaft geschieht.<sup>113</sup> Was nach dem Zweiten Weltkrieg geschah, war jedoch beispiellos. Nie zuvor in der deutschen Industriegeschichte gab es innerhalb weniger Jahre einen so massiven Wegzug von Unternehmen aus hochindustrialisierten Regionen.

Die häufigste Form war die Sitzverlegung von Ost nach West. In einigen Fällen wurde der Firmenbesitz in der SBZ durch Kriegseinwirkungen und Demontagen komplett zerstört. Nicht wenige Unternehmer wagten dennoch einen Neuanfang im Westen, ausgestattet nur mit ihren branchenspezifischen Kenntnissen und dem Willen zum Wiederaufbau. In der Regel wurde im Falle der Neugründung der Firmenname beibehalten.

Sofern Unternehmen über mehrere Produktions- und Vertriebsstätten in mehr als einer der Besatzungszonen verfügten, konnte es auch zu Firmenteilungen kommen. Dies betraf vor allem die Großindustrie, kam aber auch bei mittelständischen Unternehmen vor. Während die in der SBZ gelegenen Werke verstaatlicht wurden, blieben in den Westzonen die ursprünglichen Gesellschaftsformen erhalten. Zu den

---

111 Vgl. Statistisches Jahrbuch der DDR 1955, S. 125.

112 Berechnet nach: Statistisches Jahrbuch der DDR 1955.

113 Vgl. Johannes Bähr, Die Firmenabwanderung aus der SBZ/DDR und aus Berlin-Ost (1945-1953), in: Wolfram Fischer, Uwe Müller, Frank Zschaler (Hrsg.): Wirtschaft im Umbruch, St. Katharinen 1997, S. 229-249.

geteilten Unternehmen gehörten unter anderem im Bereich der Feinmechanik/Optik das weltberühmte Stiftungsunternehmen Carl Zeiss mit Standorten in Jena (Thüringen) und Oberkochen sowie Mainz und der Fotofilmhersteller Agfa mit Standorten in Wolfen (Sachsen-Anhalt), München und Leverkusen. Im Bereich Pharma ist die Schering AG mit Produktionsstätten in allen vier Berliner Sektoren sowie im brandenburgischen Umland zu nennen. Infolge der deutschen Teilung kam es zu einer Vielzahl von Patent- und Warenzeichenprozessen. Diese wurden in der Regel zugunsten der westdeutschen Unternehmen entschieden.

Tausende Familienunternehmen reagierten auf die drohende oder vollzogene Enteignung mit Abwanderung. Auch nach der Gründung der DDR im Oktober 1949 bis zum Mauerbau im August 1961 setzte sich die Flucht von Menschen und Unternehmen fort. Das Ausmaß der Firmenabwanderung lässt sich nicht mehr genau rekonstruieren. In der bundesdeutschen Statistik wurden Betriebe, die ihren Sitz aus der SBZ/DDR in die Bundesrepublik verlegt hatten, als „Zugewandertenbetriebe“ erfasst. Demgemäß gab es im September 1953 3.436 dieser Betriebe mit rund 190.000 Beschäftigten.<sup>114</sup> Die amtliche Statistik erfasste jedoch nur einen Bruchteil der Fälle.

Den größten Bedeutungsverlust als Industriestandort und Sitz von Konzernzentralen erlitt Berlin. Aus der geteilten Stadt wanderten alle Großbanken und Versicherungen, aber auch der größte Teil der Unternehmen der Elektroindustrie und des Maschinenbaus sowie die Medien- und Filmindustrie ab.

Nach Berlin traf die Firmenabwanderung die sächsische Industrie besonders hart. Plausible Schätzungen gehen davon aus, dass zwischen 1945 und 1953 allein bis zu 20.000 sächsische Unternehmen, das waren mehr als zehn Prozent des Gesamtbestandes, in den Westen zogen. Einige Beispiele seien stellvertretend genannt. Die Reinecker AG – 1859 von Julius Eduard Reinecker in Chemnitz gegründet und seitdem in Familienbesitz befindlich – war einer der größten Werkzeugmaschinenbauer Europas. Der Betrieb wurde im Krieg stark zerstört und die Reste von der sowjetischen Besatzungsmacht demontiert. Fachkräfte wurden zur Reparationsarbeit in die Sowjetunion verpflichtet. Da für einen Neuaufbau in der SBZ die Voraussetzungen fehlten, entschlossen sich die Nachkommen des Firmengründers 1949 zur Neugründung der Reinecker Maschinenbau GmbH in München. In Ulm-Eisingen wurde eine neue Produktionsstätte gebaut.<sup>115</sup> Sachsen verlor damit eines seiner bedeutendsten Familienunternehmen.

Auch die im Jahr 1900 von Hermann Pfauter in Chemnitz gegründete Fabrik war ein international führender Anbieter von Spezialmaschinen und gehörte zu den bekanntesten sächsischen Familienunternehmen. Der Betrieb der Pfauters wurde ebenfalls demontiert und die Reste 1946 enteignet. Die Pfauters verlegten ihren Firmensitz zunächst nach Kornwestheim und später nach Ludwigsburg. Ähnliches ist von

---

114 Vgl. Johannes Bähr: Firmenabwanderung, S. 240.

115 Vgl. Wolfgang Uhlmann: Aufstieg – Untergang – Neubeginn und Weiterführung der Fa. J. E. Reinecker; Von Chemnitz nach Ulm, in: Der neue Sachsenspiegel, 1988, S. 39-45.

der Wanderer Werke AG, dem führenden Chemnitzer Hersteller von Werkzeugmaschinen, Schreibmaschinen und Fahrzeugen zu berichten. Nach Demontage und Enteignung gingen aus den Resten der VEB Wanderer-Fräsmaschinenwerk und der VEB Wanderer-Büromaschinenwerk hervor. Die Wanderer-Werke AG verlegte 1948 ihren Firmensitz nach München. Ab 1949 wurden wieder Fahrräder und Mopeds hergestellt und das Unternehmen schaffte es nochmals, zum größten deutschen Büromaschinenhersteller aufzusteigen.<sup>116</sup>

Zu den einstigen sächsischen Weltmarktführern gehörte ebenfalls die Universelle-Zigarettenmaschinenfabrik J. C. Müller & Co, Dresden. Der Schwiegersohn des Firmenmitgründers Müller, Kurt A. Körber, floh mit Konstruktionsunterlagen nach Hamburg und gründete dort die Hanseatische Universelle (Hauni) Maschinenfabrik Körber & Co. KG. Körber gehörte später in der Bundesrepublik zu den herausragenden Unternehmerpersönlichkeiten.<sup>117</sup>

Aus Dresden verschwand die auf die Herstellung von Gasmotoren und Nutzfahrzeugen spezialisierte Hille Werke AG. Nach Demontage und Enteignung folgte ein Neuanfang in Ludwigsburg, später ein Zusammenschluss zur Hüller-Hille GmbH, Ludwigsburg. Erdmann Kircheis in Aue galt neben den traditionellen Maschinenfabrikanten aus Chemnitz als Mitbegründer des deutschen Maschinenbaus. 1948 verließen Ingenieure und Facharbeiter das Werk und bauten den Betrieb zusammen mit Krupp in Essen neu auf.

Neben dem Maschinenbau verloren alle Branchen der Konsumgüterindustrie ihre wertvollsten Potentiale: Familienunternehmen mit langer Tradition und weltbekannten Marken. In vielen Fällen behielten die Staatsbetriebe die Namen der Firmengründer und ihrer Marken zunächst bei, mussten sich davon aber früher oder später trennen, nachdem die in den Westen geflüchteten Eigentümer dagegen prozessierten. So geschehen im Fall der Firma Londa in Rothenkirchen (Sachsen). Auf den Markennamen „Wella“ musste der VEB ab 1959 verzichten.<sup>118</sup> Die Familie Ströher begann den Neuaufbau ihres Unternehmens in Darmstadt und firmierte ab 1950 als Wella AG. Damit wurde der Markenname auch zum Firmennamen. Das Darmstädter Familienunternehmen entwickelte sich zu einem der weltgrößten Hersteller von Haarkosmetikprodukten mit rund 10.000 Beschäftigten. Ohne die deutsche Teilung hätte sich diese Entwicklung wahrscheinlich in Sachsen vollzogen.

Vor dem Zweiten Weltkrieg befanden sich ferner drei der bedeutendsten europäischen Produzenten von Zahn- und Mundpflegemitteln in Dresden: die Leo-Werke mit der vom Apotheker Ottomar von Mayenburg entwickelten Chlorodont-Zahnpasta, die vom Drogisten Karl August Lingner gegründeten Lingner-Werke

---

116 Vgl. Jörg Feldkamp, Achim Dresler (Hrsg.): 120 Jahre Wanderer 1885-2005. Ein Unternehmen aus Chemnitz und seine Geschichte in der aktuellen Forschung, Chemnitz 2005.

117 Vgl. Josef Schmidt, Dirk Wegener: Kurt A. Körber. Annäherungen an einen Stifter, Hamburg 2002.

118 Vgl. Wella AG (Hrsg.): Der Schönheit verpflichtet. Von Franz Ströher zur Ströher-Gruppe, Darmstadt 1980.

(„Odol“, „Pitralon“) und die Max Elb KG („Biox-Ultra“). Letztgenanntes Familienunternehmen wurde 1942 zugunsten der Rütgerswerke AG, Berlin, arisiert und der Inhaber Richard Elb deportiert und erschossen.<sup>119</sup> Der in der SBZ gelegene Teil der Rütgerswerke AG und damit auch die vormalige Max Elb AG wurden 1946 enteignet, ungeachtet der vorherigen Arisierung. Wegen der Enteignung und Verstaatlichung wurde der Sitz der Leo-Werke und der Heinsius von Mayenburg Verwaltungsgesellschaft mbH 1950 nach Frankfurt/M. verlegt. Die Lingner-Werke wurden völlig zerstört; die Eigentümer gingen in den Westen.<sup>120</sup> Die Markenrechte an „Odol“ wurden auf die 1949 neu gegründeten Lingner Werke GmbH in Düsseldorf übertragen, jedoch wurde auch in der DDR vom VEB Elbe Chemie, hervorgegangen aus dem staatlich verordneten Zusammenschluss der Dresdner Produzenten, ein Mundwasser unter dem Namen „Odol“ produziert. Während das in Dresden produzierte „Odol“ auf den DDR-Markt beschränkt blieb, stand dem in Düsseldorf hergestellten „Odol“ – es wurde nach der Fusion der Lingner-Werke mit den Fischer-Werken in Bühl zur Lingner & Fischer GmbH unter dem Dach des britischen Konzerns SmithKline Beecham gefertigt – der Weltmarkt offen.

Die 1882 in Dresden gegründete Firma Teekanne – ursprünglich R. Seelig & Hille GmbH, 1888 in „Teekanne“ umbenannt und 1892 von den Mitarbeitern Ernst Rudolf Anders und Eugen Nisslé aufgekauft und seitdem in Familienbesitz – verlegte nach Krieg und Enteignung im Jahr 1946 ihren Sitz erst nach Viersen und später nach Düsseldorf.<sup>121</sup> Das seit 1888 genutzte Warenzeichen „Teekanne“ trug maßgeblich zum Aufstieg des Unternehmens bei. Die Teekanne Holding GmbH stieg zum führenden Teebeutelhersteller und Techniklieferanten der Welt auf. Das enteignete Stammhaus wurde nach Radebeul verlagert und auf dem Firmengelände der ebenfalls enteigneten Otto E. Weber GmbH weitergeführt. Im Jahr 1952 ging aus der Zusammenlegung der ehemaligen Otto E. Weber GmbH mit den Resten von „Teekanne“ der „VEB Kaffee Weber-Teekanne“ hervor. Der Staatsbetrieb musste seinen Namen aber bald in VEB Kaffee und Tee ändern. Unter dem Markennamen „Teehaus“ wurde die gesamte DDR beliefert.<sup>122</sup>

Zu den in einen westdeutschen und in einen ostdeutschen Zweig aufgespaltenen Unternehmen gehörten die berühmten Leipziger Verlagshäuser von Reclam und Brockhaus. Nach dem Krieg suchte Ernst Reclam in Stuttgart einen neuen Verlagsstandort und gründete die Reclam Verlag GmbH, zunächst noch als Filiale des Leipziger Stammhauses. 1948 verließ er dann Leipzig und übersiedelte mit seiner Familie

---

119 Vgl. Ingrid Kirsch: Familie Elb. In: Jüdische Gemeinde zu Dresden, Landeshauptstadt Dresden (Hrsg.): Einst & Jetzt. Zur Geschichte der Dresdner Synagoge und ihrer Gemeinde. Dresden 2003, S. 154-157.

120 Vgl. Thomas Gubig, Sebastian Köpcke: Alles begann mit Chlorodont. Eine Firmengeschichte aus Dresden, Dresden 2007, S. 32-56.

121 Vgl. Annette Dubbers: Teekanne macht den Tee sei 125 Jahren, Düsseldorf 2007.

122 Vgl. Teehaus GmbH: Historie.

nach Stuttgart. Im Jahr 1950 machte Ernst Reclam das Stuttgarter Unternehmen zum neuen Stammsitz. Der Leipziger Standort kam unter staatliche Treuhandverwaltung.<sup>123</sup>

Der Brockhaus Verlag, bekannt geworden durch seine Lexika, wurde als Eberhard Brockhaus Verlag in Wiesbaden neu gegründet und nannte sich nach der Verstaatlichung des Stammhauses in Leipzig wieder „F. A. Brockhaus“. 1984 erfolgte die Fusion mit der ebenfalls aus Leipzig abgewanderten Bibliographisches Institut AG zur Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus AG mit Sitz in Mannheim.

Das Leipziger Druckgewerbe bekam die Folgen der deutschen Teilung besonders stark zu spüren. Viele Familienunternehmen mussten die Messestadt verlassen, obwohl sie zunächst noch auf den Wiederaufbau in Leipzig gehofft hatten. Die Giesecke & Devrient AG hatte sich auf den Druck von Banknoten sowie die Lieferung der entsprechenden Sicherheitspapiere spezialisiert. Ludwig Devrient wollte mit dem Wiederaufbau des Familienunternehmens in Leipzig beginnen. Doch im Sommer 1945 wurden er und Siegfried Otto, der Ehemann von Jutta Devrient, vom sowjetischen Geheimdienst verhaftet.<sup>124</sup> Ludwig Devrient starb im Frühjahr 1948 im NKWD-Sonderlager Bautzen. Siegfried Otto kam frei und ging nach München. Noch vor seiner Verhaftung hatte Otto Druckplatten nach Würzburg geschafft, um diese später für einen Neustart zu nutzen. Trotz der dreijährigen Haft und inzwischen veränderter wirtschaftlicher Verhältnisse ließ sich Otto nicht von der Idee abbringen, im Westen einen Neuanfang zu wagen. Im Juni 1948 lud er zu einer außerordentlichen Hauptversammlung ein, auf der die Verlegung des Firmensitzes nach München beschlossen wurde. Siegfried Otto blieb noch bis 1973 alleiniger Geschäftsführer und gilt als derjenige, der nicht nur den Fortbestand von Giesecke & Devrient sicherte, sondern es auch schaffte, das Familienunternehmen zum Weltmarktführer für Sicherheitslösungen im Wertpapierdruck und Zahlungsverkehr zu entwickeln. Der Gründungsstandort Leipzig schien auf unabsehbare Zeit verloren zu sein, doch die Kontakte ließ Giesecke & Devrient nie ganz abreißen.

Auch die Unternehmerfamilie Schwabe verließ Leipzig und zog nach Karlsruhe.<sup>125</sup> Dr. Willmar Schwabe hatte 1866 eine Fabrikationsstätte für die Zubereitung von homöopathischen Arzneimitteln gegründet. Mitte der 1920er Jahre verfügte das Unternehmen bereits über mehr als 2.500 Filialen. In Karlsruhe diente den Schwabes ab 1946 ein Auslieferungslager als Nukleus für den Neuaufbau. Später wurde im Stadtteil Durlach eine neue Forschungsstätte gebaut. Dem inzwischen in der fünften Generation geführten Familienunternehmen Dr. Wilmar Schwabe GmbH & Co. KG gelang der Aufstieg zum Weltkonzern

---

123 Vgl. Carmen Laux: Philipp Reclam jun. Leipzig: „Eine Prestigefrage des Leipziger Buchhandels“. Die Entwicklung des Verlages in den Jahren 1945 bis 1953. Magisterarbeit Universität Leipzig 2010.

124 Vgl. Jan Hendrik Prell, Horst Böttge: Giesecke & Devrient 1852 – 2002. Werte im Wandel der Zeit, Stuttgart 2002, S. 88.

125 Vgl. Volker Jäger: Im Dienste der Gesundheit. Zur Geschichte der Firma Willmar Schwabe. In: Medizin, Gesellschaft und Geschichte. Bd. 10 (2001), S. 171-188.

mit rund 3.600 Mitarbeitern.<sup>126</sup> Das einstige Stammwerk in Leipzig wurde verstaatlicht, führte einige Jahre noch den Namen Schwabe im Firmenlogo, bevor es 1957 in VEB Leipziger Arzneimittelwerke umbenannt werden musste. Der VEB konnte in keiner Weise mit dem forschungsintensiven Unternehmen der Schwabes in Karlsruhe mithalten.

In Crimmitschau, einem Zentrum der sächsischen Textilindustrie, hatten Paul Heinrich Trützschler und Bruno Gey die Trützschler GmbH gegründet. Das Unternehmen entwickelte sich zu einem international bekannten Produzenten von Reißmaschinen und Baumwollreinigungsmaschinen. Nach dem Krieg versuchte man einen Wiederaufbau. Doch die Brüder Karl und Willy wurden inhaftiert und die Firma enteignet. Die dritte Generation der Trützschlers fing in Rheydt/Mönchengladbach neu an. Sie konnte an die Geschäftserfolge ihrer Vorgänger anknüpfen.<sup>127</sup>

Anfang 1929 kaufte Bruno Bauerfeind eine Gummistrumpfwirkerei in Zeulenroda und gründete ein Unternehmen für medizinische Kompressionsstrümpfe. Nach Kriegsende sollte die Produktion in Zeulenroda fortgesetzt werden. Zunächst war nur die Einrichtung eines Auslieferungslagers in Darmstadt geplant. Rudolf Bauerfeind, der nach dem Tod seines Vaters die Firmenleitung übernommen hatte, reiste zwischen den Besatzungszonen geschäftlich hin und her. Das machte ihn in den Augen der neuen Machthaber in der SBZ verdächtig. Er fürchtete Sanktionen und beschloss, mit seiner Familie in Darmstadt das Unternehmen neu aufzubauen.<sup>128</sup>

Die Aufzählung abgewanderter Familienunternehmen ließe sich noch lange fortsetzen. Mit ihnen gingen – als das wertvollste Kapital – die Menschen: Ingenieure, Facharbeiter, Kaufleute. Dieser Verlust lässt sich nicht einmal annähernd ermessen.

In besonders starkem Maße profitieren Nordrhein-Westfalen, Bayern, Hessen und Baden-Württemberg von den Firmenzuwanderungen aus dem Osten.<sup>129</sup> Das westdeutsche Wirtschaftswunder beruhte zu einem Teil auch auf den Leistungen der zugewanderten Familienunternehmen und vieler Flüchtlinge aus dem Osten. Auf lange Sicht betrachtet schadete die Firmenabwanderung der Wirtschaft in der SBZ und späteren DDR mehr als die Kapitalvernichtung durch Krieg und Demontagen.

---

126 Vgl. Familienunternehmen Dr. Wilmar Schwabe GmbH & Co. KG, Website (Zugriff, 11.6.2019).

127 Vgl. PresseBox.de, Mönchengladbach 10.10.2013.

128 Vgl. Hans Bauerfeind: Wirkung ohne Nebenwirkung, Zeulenroda 2005, S. 32.

129 Vgl. Peter Hefele: Die Abwanderung von Industrie- und Dienstleistungsunternehmen aus Sachsen nach Westdeutschland zwischen 1945 und 1961, in: Ulrich Heß, Michael Schäfer, Werner Bramke, Petra Listewnik (Hrsg.): Unternehmer in Sachsen. Aufstieg – Krise – Untergang – Neubeginn, Leipzig 1998, S. 248 ff.

## V. Währungsreform

Nach Kriegsende war die deutsche Währung zerrüttet.<sup>130</sup> Ohne die Beibehaltung des Preis- und Lohnstopps aus der Kriegszeit wäre sofort eine Inflation ausgebrochen. Als die Westalliierten am 20. Juni 1948 eine Währungsreform in ihren Besatzungszonen durchführten, verbot die SMAD die Zirkulation des neuen Westgeldes in der SBZ und war gezwungen, nun ihrerseits schnellstens eine Reform durchzuführen. Die Währungsreform in der SBZ begann am 24. Juni 1948.<sup>131</sup> Jeder Einwohner konnte 70 „Kupon-Mark“ im Verhältnis 1:1 gegen die alte Reichsmark umtauschen. Alles weitere Bargeld sollte auf Konten eingezahlt und im Verhältnis von 10:1 umgestellt werden. Preise, Löhne, Gehälter, Steuern und so weiter wurden im Verhältnis 1:1 umgestellt.

Im Gegensatz zur Währungsreform in den Westzonen gelang in der SBZ weder die Bargeldumstellung noch die Umwertung der Einlagen mit der nötigen Konsequenz. Es blieb wesentlich mehr Geld im Umlauf als eigentlich geplant. Schuld daran waren politisch motivierte Sonderregelungen für die Besatzungsmacht, staatliche Betriebe und Parteien. Diese durften ihre Konten entgegen den allgemeinen Bestimmungen 1:1 umstellen. Die Konten privater Betriebe wurden hingegen 10:1 abgewertet.

Pro Kopf war die Geldmenge in der SBZ nach den Währungsreformen etwa doppelt so groß wie in den Westzonen. Das war der Beginn eines Ungleichgewichts zwischen der „harten“ D-Mark, mit der alle Waren frei gekauft werden konnten und die frei konvertierbar war und der „weichen“ Ost-Mark, die eine reine Binnenwährung blieb. Die westdeutsche Währungsreform war nicht nur erfolgreicher, sie hatte auch einen gänzlich anderen Charakter, weil mit ihrer Einführung zugleich auch eine weitgehende Aufhebung von Preisregulierung und Bewirtschaftung einherging.

Die politischen und wirtschaftlichen Weichenstellungen im Sommer 1948 – getrennte Währungsreformen in Ost und West, Ablehnung des Marshallplans für den Ostblock durch die Sowjetunion, Blockade und Gegenblockade, Bedeutungsverlust der Länder in der SBZ – schlugen sich in einem nachlassenden Wiederaufbautempo und schlimmer noch in einer zwar nicht kompletten, aber doch gravierenden Abtrennung der ostdeutschen Wirtschaft von den westeuropäischen Märkten nieder. Seit dieser Zeit zeichnete sich eine Schere in der Wirtschaftsentwicklung zwischen Ost- und Westdeutschland ab. Dabei wären vor allem die Familienunternehmen in Sachsen und Thüringen in besonderem Maße prädestiniert gewesen, am europäischen Wiederaufbau und dem aufgestauten Konsumhunger zu partizipieren, doch nunmehr waren die Weichen in eine andere Richtung gestellt.

---

130 Vgl. Frank Zschaler: „Die vergessene Währungsreform“. Vorgeschichte, Durchführung und Ergebnisse der Geldumstellung in der SBZ 1948, in: Vierteljahreshefte für Zeitgeschichte, Jg. 45, 1997, S. 193 f.

131 Vgl. Matthias Ermer: Von der Reichsmark zur Deutschen Mark der Deutschen Notenbank, Stuttgart 2000.

## VI. Ausländische Familienunternehmen „in Verwaltung“

Vor dem Zweiten Weltkrieg hatte eine Reihe von ausländischen Unternehmen im Deutschen Reich Direktinvestitionen getätigt, Tochterfirmen aufgebaut oder Firmen gekauft. Genannt seien die großen amerikanischen Automobilbauer Ford und General Motors, der Weltmarktführer auf dem Gebiet der fotografischen Ausrüstungen Eastman Kodak sowie die internationalen Ölkonzerne Esso und Royal Dutch Shell. Die Ford Werke AG produzierte zunächst in Berlin und nach der Verlegung des Unternehmenssitzes ab 1932 in Köln ihre legendären Autos.<sup>132</sup> Der größte Fahrzeughersteller im Deutschen Reich war die Adam Opel AG mit seinem Werk in Rüsselsheim. Im Jahr 1929 verkauften Wilhelm und Friedrich Opel ihre Firmenanteile an den amerikanischen Automobilkonzern General Motors.<sup>133</sup> Eastman Kodak kaufte 1927 die Glanzfilm AG in Berlin-Köpenick sowie 1931 das Kamerawerk August Nagel in Stuttgart.<sup>134</sup> Auch der belgische Solvay-Konzern, von den Gebrüdern Solvay als Familienunternehmen geführt, hatte in Deutschland investiert und in Bernburg an der Saale sowie anderen Standorten Werke für die Produktion von Soda bauen lassen.<sup>135</sup>

Neben diesen Konzernen gab es eine Vielzahl ausländischer Mittelständler, die in den Aufbau von Produktionsstätten im Deutschen Reich investierten. Stellvertretend genannt seien die Kjellberg Elektroden GmbH, Finsterwalde, gegründet 1922 vom schwedischen Ingenieur Oscar Kjellberg, die vom dänischen Ingenieur Jørgen Skafte Rasmussen 1923 in Zschopau gegründete Motorenwerke J. S. Rasmussen AG, die mit ihrer Marke DKW zeitweise zum größten Motorradhersteller der Welt avancierte, sowie das Ihagee Kamerawerk, Dresden 1912 gegründet vom Niederländer Johan Steenbergen.

Alle ausländischen Firmen wurden während des Zweiten Weltkrieges, sofern deren Inhaber Staatsangehörige aus „Feindstaaten“ waren, unter Treuhandverwaltung gestellt. Nach Kriegsende wurden in den Westzonen die Firmeninhaber wieder in ihre Rechte eingesetzt, in der SBZ hingegen blieb die Treuhandverwaltung, ausgeübt von der sowjetischen Besatzungsmacht, bestehen.

Nach Ausbruch des Korea-Krieges im Jahr 1950 hielten sowjetische Wirtschaftsfunktionäre und die SED-Führung die Zeit für gekommen, die Solvay-Werke zu verstaatlichen.<sup>136</sup> Sie behaupteten, dass es sich nicht um reines Auslandseigentum handele, da 25 Prozent der Anteile an den mitteldeutschen Solvay-Werken an die I.G. Farben abgetreten worden waren. Der I.G. Farbenkonzern war Ende 1945 auf gemeinsamen

---

132 Vgl. Die Geschichte von Ford. Tin Lizzy aus der Fertigungsstraße, Balzix.de, 2.1.2018.

133 Vgl. Hans-Jürgen Schneider: Autos und Technik: 125 Jahre Opel, Weilerswist 1987; Henry Ashby Turner: General Motors und die Nazis. Das Ringen um Opel, Berlin 2006.

134 Vgl. Alexander Kraft: Chemie in Berlin. Geschichte, Spuren, Persönlichkeiten, Berlin 2012.

135 Vgl. Kenneth Bertrams, Nicolas Coupain, Ernst Homburg: Solvay. History of a Multinational Family Firm, Cambridge 2013, S. 312-314.

136 Vgl. Christel Dauster: Der Solvay-Prozess, Dissertation, Stuttgart 2004.

Beschluss der Siegermächte mit dem Kontrollratsbefehl Nr. 9 zerschlagen worden. Die Solvay-Werke, so argumentierten sie, hätten ebenso liquidiert werden müssen. Der sowjetische Geheimdienst gab der Volkspolizei der DDR Anweisung, die Direktoren der Solvay-Werke und ihre engsten Mitarbeiter zu verhaften. Gegen sie wurde vom Obersten Gericht der DDR in Bernburg im Dezember 1950 ein Schauprozess inszeniert.<sup>137</sup> Den Solvay-Direktoren wurden Wirtschaftsspionage und Misswirtschaft vorgeworfen. Sie wurden zu langjährigen Haftstrafen verurteilt. Dieser Prozess war ein Vorstoß, nun auch das in der DDR noch vorhandene Auslandseigentum in Volkseigentum zu überführen.

Im September 1951 wurde die Verwaltung der Auslandsvermögen der Industrie- und Handelsbank der DDR übertragen. Rund hundert ausländische Unternehmen behielten ihre alten Firmennamen mit dem Zusatz „in Verwaltung“ bei, wurden nun aber de facto wie Staatsbetriebe behandelt. Zu diesen Betrieben gehörten die Sodawerke des Solvay-Konzerns, die Ihagee Kamerawerke in Dresden, die Verbandspflasterfabrik Gothaplast in Gotha, die Glasfabrik Weißwasser sowie verschiedene Werkzeug-, Textil- und Porzellanfabriken, Spinnereien, Kabelwerke und Betriebe der Nahrungsmittelindustrie.<sup>138</sup> Die Eigentümer verloren die Verfügungsgewalt über ihre Betriebe und Bankguthaben, da kein Geld ins Ausland transferiert werden konnte. Ziel dieser Maßnahmen war die völlige Ausschaltung des ausländischen Einflusses auf die DDR-Wirtschaft. De facto wurden die betreffenden Unternehmen enteignet, auch wenn sie noch treuhänderisch geführt und Gewinne auf Sperrkonten verbucht wurden.

Erst nachdem in den 1970er Jahren im Zuge der Entspannungspolitik zwischen Ost und West die meisten westlichen Staaten die DDR diplomatisch anerkannten, wurden die bis dahin noch immer unter Treuhandverwaltung stehenden „Ausländerbetriebe“ in VEB umgewandelt. In der Frage der Entschädigung spielte die DDR auf Zeit. Fast alle westlichen Staaten wollten über Entschädigungen verhandeln. Die DDR hielt diesen Forderungen ihrerseits Ansprüche entgegen, die durch die Kosten der Verwaltung der ausländischen Vermögen und die Diskriminierung von DDR-Betrieben entstanden waren. Zu einvernehmlichen Lösungen kam es nicht.

Ein besonders trübes Kapitel stellte der Umgang mit dem „arisierten“ jüdischen Eigentum dar. Im Westen setzte die amerikanische Besatzungsmacht, gefolgt von England und Frankreich, eine umfassende Rückerstattungsgesetzgebung durch. In der SBZ hingegen gab es keine Restitution an die ehemaligen Eigentümer. Zwar verneinte die DDR jegliche Kontinuität zwischen dem NS-Staat und dem neu aufzubauenden Deutschland, trat aber dennoch das Erbe der direkt vom Deutschen Reich enteigneten Vermögenswerte, in erster Linie Immobilien an, und „verwaltete“ diese.<sup>139</sup>

---

137 Vgl. Thomas Horstmann: Logik der Willkür. Die Zentrale Kommission für Staatliche Kontrolle in der SBZ/DDR von 1948 bis 1958, Köln Weimar 2002, S. 238.

138 Vgl. Die Zeit, 28.12.1973.

139 Vgl. Jan Phillip Spannuth: Rückerstattung Ost. Der Umgang der DDR mit dem „arisierten“ und enteigneten Eigentum der Juden und die Gestaltung der Rückerstattung im wiedervereinigten Deutschland, Dissertation Freiburg 2001.

Infolge der deutschen Teilung und der Gesellschaftspolitik der SED-Führung entwickelte sich in der DDR über vier Jahrzehnte eine reine Staatswirtschaft ohne ausländische Firmen oder Beteiligungen. Dies hatte negative Konsequenzen für die Innovationskraft der DDR-Wirtschaft, da der Technologie- und Kapitaltransfer beschränkt wurde und eine Abkopplung vom Weltmarkt stattfand.

## VII. Zusammenfassung

In den ersten Nachkriegsjahren, noch vor der Gründung der DDR, fand auf der Grundlage von Befehlen der Besatzungsmacht eine tiefgreifende Umwälzung der Eigentumsverhältnisse und der Wirtschaftsverfassung in der SBZ statt. Die zuvor überragende Bedeutung von Familienunternehmen wurde erschüttert. Etwa 2.500 Familienunternehmen waren von sowjetischen Demontagen betroffen und eine noch weit größere Zahl wurde enteignet. Nach Abschluss der ersten großen Verstaatlichungswelle gab es in der SBZ kein größeres Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten mehr, das sich noch in Familienbesitz befand. Alle Großbetriebe waren entweder in sowjetisches Eigentum oder Volkseigentum überführt worden.

Ende 1949 entfiel nur noch ein knappes Drittel der industriellen Produktion auf private Industriebetriebe. Zwar kamen die auf der Grundlage von Befehlen der Besatzungsmacht veranlassten Enteignungen im April 1948 zu ihrem offiziellen Ende, doch die Sozialisierungen gingen nunmehr auf kaltem Wege weiter. Dies schlug sich in einem weiteren Sinken der Anteile der privaten Betriebe an der Industrieproduktion der DDR nieder.

**Tabelle 3: Produktionsleistung der Industrie der SBZ/DDR unterteilt nach Eigentumsformen 1947-1952 (in v. H.)<sup>140</sup>**

Eigentumsform	1947	1948	1949	1950	1952
SAG-Betriebe	19,5	22,0	21,9	22,6	17,0
VEB	36,8	39,0	46,6	53,9	63,7
Privatbetriebe	43,7	39,0	31,5	23,5	19,3

Zehntausende Familienunternehmen reagierten auf die grundstürzenden Veränderungen in der SBZ mit der Verlegung ihrer Firmensitze in die Westzonen. Mit ihnen verschwand das für den Wiederaufbau wertvollste Kapital: Unternehmer und hochqualifizierte Mitarbeiter sowie ihr Know-how und viele weltbekannte Marken und Namen. Was der Osten verlor, das kam dem beginnenden Wirtschaftswunder im Westen zugute.

Nach den separaten Währungsreformen in West und Ost zeichneten sich die wirtschaftliche Spaltung Deutschlands und die Einbeziehung in gegensätzliche politische Blöcke immer deutlicher ab. Für die

<sup>140</sup> Zusammengestellt nach Hannsjörg F. Buck: Privatwirtschaft, S. 1091.

Betriebe in der SBZ bedeutete dies die Abtrennung von den wichtigsten bisherigen Handelspartnern. Die Desintegration vom Weltmarkt wurde noch beschleunigt durch den staatlichen Zugriff auf sämtliche Vermögenswerte ausländischer Familienunternehmen und Konzerne.

Nach der Gründung der DDR ging der Prozess der Verdrängung von privaten Unternehmen mit der von der SED-Führung postulierten „Verschärfung des Klassenkampfes“ mit Mitteln des Steuer- und auch des Strafrechts weiter. Infolgedessen ging die Zahl von Familienunternehmen bis Ende 1950 drastisch zurück. Nur noch in einigen Branchen der Leicht- und Konsumgüterindustrie verfügten sie über ein volkswirtschaftlich nennenswertes Gewicht.



## C. Unternehmerische Tätigkeit in der Deutschen Demokratischen Republik 1950 bis 1990

*„Die kapitalistischen Betriebe, die sich halbstaatlich nennen, müssen wir liquidieren.“*  
(Erich Honecker 1971)

### I. Planwirtschaft nach sowjetischem Muster

Die SED-Führung war sich der komplizierten wirtschaftlichen Ausgangslage der DDR bewusst. Sie meinte jedoch mit der Planwirtschaft über ein Wirtschaftssystem von überlegener Effizienz zu verfügen. Auch die schweren Rückschläge durch die Demontagen und die Teilung Deutschlands sollten „von Plan zu Plan“ aufgeholt werden.

Das neue Wirtschaftsmodell setzte vereinfacht gesagt auf allein politisch gesteuerte Technik ohne Unternehmertum. Wirtschaftliches Wachstum wurde als eine Art Selbstläufer betrachtet, initiiert durch den technischen Fortschritt. Die Erwartungen, die in das neue Wirtschaftsmodell gesetzt wurden, waren überaus optimistisch. Bereits 1948 hatte Sachsens Wirtschaftsminister Fritz Selbmann, der später als Industrieminister der DDR bis zu seiner Ablösung 1957 nach verlorenem innerparteilichen Machtkampf eine herausragende Rolle spielte, formuliert: *„Plan (ist), wo die Produktion von oben bis unten, von vorn bis hinten durch Pläne geregelt wird, wo jeder Wirtschaftsvorgang, Rohstoffbeschaffung, Transport, Verarbeitung im Betrieb, Absatzregelung durch Pläne vorher bestimmt wird.“*<sup>141</sup> Solcherart „Totalplanung“ realisieren zu wollen, erwies sich aber schon auf Grund der Komplexität der Volkswirtschaft und der zwangsläufig dabei an der Spitze auftretenden Informationsprobleme als illusionär. Der Pferdefuß der „Totalplanung“ zeigte sich nicht zuletzt bei der Preisbildung. Die bestehenden Preise beruhten auf den „Stopp Preisen“ von 1944, zum Teil ergänzt durch Zuschläge. Die staatlich festgesetzten Preise spiegelten nicht ausreichend den tatsächlichen Aufwand für die Herstellung eines Produkts wider und ignorierten Angebot und Nachfrage.<sup>142</sup> Die realen Kosten hatten wenig mit den Planpreisen zu tun. Bei manchen Erzeugnissen waren die Verkaufspreise niedriger als die Kosten für die Ausgangsmaterialien. Ob Betriebe gut oder schlecht wirtschafteten, ließ sich so kaum ermitteln. Bei Verlusten der volkseigenen Industrie half der Staat mit Subventionen, denn Pleiten von Staatsbetrieben sollte es in der Planwirtschaft nicht geben.

Obwohl die Preise teilweise ihre Lenkungsfunktion eingebüßt hatten, gingen die Wirtschaftspolitiker der SED davon aus, mit Hilfe der Konzentration von Investitionen und Arbeitskräften auf „Schwerpunktzweige“, über ein entscheidendes, den Marktmechanismen überlegenes Lenkungsinstrument zu verfügen. Die staatlichen Betriebe mussten ihre Gewinne fast vollständig und ihre Abschreibungen zur Hälfte an den

---

141 Fritz Selbmann: Demokratische Wirtschaft, Dresden 1948, S. 95 f.

142 Vgl. André Steiner: Von Plan zu Plan, S. 59f.

Staatshaushalt abführen. Die Staatliche Plankommission entschied dann darüber, welche Branchen wie viel Mittel für die Erhaltung und Erneuerung ihres Produktionsapparates erhielten. Dieser Umverteilungsmechanismus, der trotz einiger Modifikationen bis zum Ende der DDR bestehen blieb, bot den Betrieben keine ausreichenden Anreize für die Steigerung ihrer Produktivität und die Einführung neuer Produkte.

Aus dem „genetischen Code“ der Planwirtschaft resultierten schon bald eine Reihe typischer Erscheinungen: auf der einen Seite ein chronischer Mangel an allen möglichen Erzeugnissen, die in den Plänen vergessen oder bei denen die Nachfrage falsch eingeschätzt wurde; auf der anderen Seite große „Überplanbestände“, da die Betriebe Materialien und auch Arbeitskräfte horteten und zum Teil Erzeugnisse herstellten, für die es keinen Bedarf gab. Die Planungspraxis hatte also wenig mit dem Ideal von einer störungsfreien Wirtschaft zu tun.

Immanenter Bestandteil der Planwirtschaft war die Errichtung eines staatlichen Außenhandelsmonopols. Nur der Staat durfte Außenhandelsgeschäfte durchführen. Für Ex- und Importe waren staatliche Außenhandelsbetriebe zuständig. Außerdem wurden die Preise im Inland von denen im Ausland getrennt. Die Mark der DDR war eine reine Binnenwährung und konnte nicht gegen westliche Währung eingetauscht werden. Das staatliche Außenhandelsmonopol bedeutete in der Endkonsequenz, dass sich DDR-Betriebe nicht dem internationalen Wettbewerb stellen mussten.

Großbetriebe, die Schiffe, Eisenbahnwagen, Werkzeugmaschinen, Kräne und chemische Grundstoffe herstellten, konnten in großen Serien für den osteuropäischen Markt produzieren. Das war vergleichsweise bequem und erforderte kein hohes Innovationstempo. Ohne direkte Bindungen an die Weltmärkte waren die Staatsbetriebe nicht flexibel genug gegenüber Kundenwünschen und hatten auch keine ausreichenden Anreize, sich veränderten Marktbedingungen anzupassen. Vor allem für die Familienunternehmen, die Investitions- oder Konsumgüter produzierten, stellte die Errichtung des staatlichen Außenhandelsmonopols einen bis dahin beispiellosen Bruch mit ihren Exporttraditionen dar.

## **II. Familienunternehmen unter Druck**

Mit dem Übergang zur längerfristigen Wirtschaftsplanung (Zweijahrplan 1949-50, Fünfjahrplan 1951-55) erhöhte die SED ihre Einflussmöglichkeiten auf die Privatwirtschaft. Zuerst traf es die wenigen noch existierenden Aktiengesellschaften.<sup>143</sup> Es handelte sich um Unternehmen der Textilindustrie, die einzelnen oder mehreren Familien gehörten. Sie galten als schwer kontrollierbar. Daher sollte die Rechtsform der Aktiengesellschaft ganz verschwinden. Eine Aufnahme von Krediten zur freien Verfügung wurde den Aktiengesellschaften untersagt und strenge Betriebsprüfungen durchgeführt. Im Ergebnis gaben alle Aktiengesellschaften ihre Geschäfte auf oder gingen in andere Rechtsformen, zumeist Kommanditgesellschaften

---

143 Vgl. Jörg Roesler: Der Überlebenskampf sächsischer Aktiengesellschaften. Das Schicksal 35 privater Aktiengesellschaften von Ende der dreißiger bis Ende der vierziger Jahre, in: Ulrich Heß (Hrsg.): Unternehmer in Sachsen, S. 222 ff.

(KG), über. Wer konnte, verlegte den Firmensitz nach Westdeutschland. Stellvertretend sei auf die Otto Stumpf AG, eine Großhandelsgesellschaft für pharmazeutische Produkte, verwiesen. Das Unternehmen ging 1951 von Leipzig nach Nürnberg und später nach Fürth.<sup>144</sup> Auch die Chemische Fabrik Helfenberg AG, spezialisiert auf die Herstellung von Heftpflastern und Medikamenten, wagte 1953 einen Neuanfang in Wevelinghofen bei Düsseldorf.<sup>145</sup>

Seit Anfang der 1950er Jahre wurde die Privatwirtschaft mit einem kaum durchschaubaren Gestrüpp an Reglementierungen auf den Gebieten des betrieblichen Rechnungswesens, des Steuer-, Währungs- und Devisenrechts, des Zahlungsverkehrs, der planwirtschaftlichen Wirtschaftslenkung und der Außenhandelsbeziehungen überzogen. Unter den Bedingungen der Mangelwirtschaft war es unmöglich, alle Vorschriften einzuhalten. Bei Verstößen drohten Sanktionen bis hin zum Vermögenseinzug. Betriebs- und Steuerprüfer wurden zu einem harten Vorgehen gegen Familienunternehmen aufgefordert.<sup>146</sup> Ihre Gewinne wurden einer äußerst harten Progression bei der Körperschaftsteuer unterworfen. Der Tarif endete bei einem Höchstsatz von 95 vom Hundert bei einem steuerpflichtigen Jahresgewinn von 250.000 Mark. Auf den dann noch ausgeschütteten Gewinn mussten die Kapitaleigner Einkommensteuer zahlen.

Die Einkommenssteuer gehörte zu den drückendsten Abgabelasten für Familienunternehmen. Bezog ein Unternehmer zum Beispiel Einkünfte (vor Steuern) von monatlich 2.000 Mark, so musste er davon 52,4 vom Hundert an den Staat abtreten.<sup>147</sup> Für jede darüber hinaus verdiente Mark wurde ein Steuersatz von 86 vom Hundert fällig. Angesichts dieser Steuerprogression war eine Steigerung der unternehmerischen Aktivitäten, die zu einem monatlichen Bruttoeinkommen von mehr als 2.000 Mark geführt hätte, nicht sinnvoll. Die Maximalbesteuerung sowie die Beschränkung von Abschreibungsmöglichkeiten ließen dem Unternehmer kaum Spielraum für die Modernisierung seines Betriebes. De facto führte der Staat einen Steuerkrieg gegen die Familienbetriebe. Derart in ihrer unternehmerischen Freiheit beschnitten, gaben viele von ihnen auf. Die Zahl der privaten Industriebetriebe ging zwischen 1948 und 1950 von mehr als 36.000 auf rund 17.500 zurück.<sup>148</sup> Das heißt innerhalb von nur zwei Jahren stellte jeder zweite Familienbetrieb seine Tätigkeit ein oder verließ die DDR. Neugründungen von Firmen gab es kaum noch.

Einen drastischen Fall schilderte Barbara Wessner (geb. Schmidt). Ihr Großvater führte in Torgau einen Familienbetrieb mit mehr als 300 Mitarbeitern. Schmidt hatte sich auf die Produktion von Briefumschlägen

---

144 Vgl. Otto Stumpf AG (Hrsg.): 50 Jahre 1919-1969 Otto Stumpf Aktiengesellschaft: Fünf Jahrzehnte dienstbereit, Fürth 1969.

145 Vgl. Die chemische Fabrik Helfenberg – Familienunternehmen und Aktiengesellschaft, in: Elbhankurier, Februar 2001.

146 Vgl. Monika Tatzkow, Hartmut Henicke: Steuerkrieg gegen Privatunternehmer. Zu Enteignungsmethoden in der DDR im Zeitraum 1950 bis 1953, in: Zeitschrift für offene Vermögensfragen, Heft 5/1992, S. 254-260.

147 Vgl. Hansjörg F. Buck: Formen, Instrumente und Methoden zur Verdrängung, S. 1146.

148 Vgl. Ebd., S. 1120.

aller Art spezialisiert. Der NSDAP hatte er nicht angehört. Trotzdem wurde er Anfang der 1950er Jahre verhaftet, verurteilt und sein Unternehmen enteignet. Seine Enkelin dazu: *„Er ist dann eingesperrt worden, ohne Anklage, ohne alles. Die Zelle hat er mir oft gezeigt. Er hat an die Regierung der DDR geschrieben, um diese unrechtmäßige Enteignung rückgängig zu machen. Man hat ihm zur Last gelegt, er sei ein Kriegsverbrecher, weil er Briefumschläge hergestellt hatte, die von Soldaten benutzt worden waren. (...) Wir wurden in Sippenhaft genommen. Die Familie durfte das Firmengelände nicht mehr betreten. Mein Großvater war von einer Minute auf die andere bettelarm – und damit die ganze Familie. Ich habe von meinem Großvater immer wieder die Mappe mit den Abschriften gezeigt bekommen, aus denen ersichtlich war, dass die Firma uns gehörte. Im Grundbuch waren ja alle Einträge geschwärzt worden, die das belegten.“*<sup>149</sup> Barbara Wessner blieb in der DDR in der vagen Hoffnung, eines Tages den Familienbetrieb doch noch zurückzubekommen. Tatsächlich zahlte sich ihr Beharrungsvermögen aus. Im Jahr 1991 gelang ihr mit Hilfe westdeutscher Partner die Reprivatisierung der Torgauer Kuvert GmbH & Co. KG.

Nach einer kurzen Atempause verschärfte der Staat 1952/53 seinen Druck auf die private Wirtschaft erneut. Dies hing mit gesellschaftspolitischen Umbrüchen zusammen. Im April 1952 beschloss die SED-Führung die Auflösung der Länder und ihre Zergliederung in 14 Bezirke. Bereits zwei Jahre zuvor war der Einfluss der Landtage, die das Recht besaßen, der Volkskammer Gesetzesvorlagen zu unterbreiten, weitgehend begrenzt worden.<sup>150</sup> Die Struktur der Bezirke war mit dem Ziel ausgearbeitet worden, eine engmaschigere politisch-staatliche Struktur zu bilden, die von der Zentrale aus leichter zu steuern war. Die DDR entwickelte sich damit vollends zu einem Zentralstaat, der die regionalen Identitäten zwar nicht gänzlich auszulöschen vermochte, aber die wirtschaftlichen Gestaltungsspielräume der Regionen noch weiter reduzierte.

Im Juli 1952 wurde der „beschleunigte Aufbau des Sozialismus“ verkündet. Die Bauern wurden aufgerufen, sich freiwillig zu Genossenschaften zusammenzuschließen. Ähnlich wie in der Landwirtschaft erhöhte der Staat auch den Druck auf private Gewerbe- und Dienstleistungsbetriebe. Dies geschah entgegen der offiziellen Verlautbarung der SED, dass sie *„nicht die Absicht habe, den Weg der Enteignung der kleinen Privatunternehmer zu beschreiten.“*<sup>151</sup> In der Praxis sah es anders aus. Den Unternehmern und Selbstständigen wurden die Lebensmittelkarten entzogen. Da zu diesem Zeitpunkt noch immer ein Großteil der Lebensmittel rationiert war und nur gegen Vorlage der Lebensmittelkarte in den staatlichen Handelseinrichtungen zu festen Preisen verkauft wurde, bedeutete dies eine soziale Deklassierung. Wer keine Lebensmittelkarten besaß, konnte nur in den Läden der Handelsorganisation (HO) zu weit höheren Preisen einkaufen. Auch wurden Unternehmer aus der allgemeinen Kranken- und Sozialversicherung ausgeschlossen. Hinzu kam eine neuerliche Verschärfung der Steuergesetze. Für viele Familienunternehmen

---

149 Zitiert nach: Agnes Arp: VEB. Vaters ehemaliger Betrieb, S. 219 f.

150 Vgl. Michael Richter: Die Bildung des Freistaates Sachsen, Göttingen 2004, S. 46 f.

151 Vgl. Dokumente der Sozialistischen Einheitspartei Deutschlands, Bd. IV, Berlin 1954, S. 130.

stellte dies eine Existenzbedrohung dar. Die Zahl der Unternehmensaufgaben schnellte empor. Während im Jahr 1952 fast 700 Privatbetriebe schließen mussten, waren es 1953 mehr als 2.500.<sup>152</sup> Der Anteil der Privatwirtschaft an der Produktionsleistung der Industrie sank weiter und lag 1953 nur noch bei rund 15 Prozent.

Der Besitzer eines kleinen Maschinenbaubetriebes schätzte die Stimmung jener dramatischen Zeit rückblickend wie folgt ein: *„Man hatte immer das Gefühl, etwas Verbotenes zu tun, wenn man Unternehmer war. (...) Erst später (etwa 1952) wurde mir völlig klar, dass Privatunternehmer hier eigentlich keine Chance hatten. Sie wurden bekämpft. Sie waren ja Klassengegner. Es sollte der Sozialismus aufgebaut werden. Also war die Beseitigung des Privateigentums das Ziel. (...) Eine richtige Untergangsstimmung gab es im Mittelstand hier und eine Fluchtbewegung.“*<sup>153</sup>

Nach dem Volksaufstand vom Juni 1953 musste die SED-Führung ihren Griff auf die Privatindustrie etwas lockern. Das Vertragssystem und die Bestimmungen zur Kreditvergabe wurden neu geregelt. Auch kam es zu Steuererleichterungen und einer etwas großzügigeren Kreditpolitik. In den Westen geflohenen Unternehmern wurden die ungehinderte Rückkehr und die Rückgabe ihrer Betriebe zugesichert.<sup>154</sup> Unternehmer und Handwerksmeister schöpften wieder etwas Hoffnung. Sie verfügten vor allem in der Textilindustrie, der Schuhindustrie, der Rauchwarenindustrie und der Spielzeugindustrie, aber auch in der technologisch anspruchsvollen Kameraindustrie, in Spezialbereichen des Maschinenbaus, der Elektrotechnik und im Gießereiwesen noch immer über starke Positionen. Trotz einiger Lockerungen hielt die SED-Führung aber an ihrem absoluten Herrschaftsanspruch fest und stellte das Ziel der vollständigen Verstaatlichung nur aus taktischen Gründen zurück. Auf Forderungen aus den Reihen der LDPD nach einer Gleichstellung der Privatindustrie mit den VEB ging sie nicht ein.

### **III. Betriebe mit staatlicher Beteiligung**

Bereits in der ersten Hälfte der 1950er Jahre hatte der Staat einzelne Privatbetriebe aus volkswirtschaftlichen Gründen kreditiert. Insgesamt jedoch litten die meisten Familienunternehmen unter Kapitalmangel. Im Januar 1956 beschloss der Ministerrat, ihnen eine staatliche Beteiligung anzubieten. Möglicherweise kamen Denkanstöße dazu aus der Volksrepublik China, wo man den Weg der staatlichen Beteiligung seit Sommer 1955 verfolgte.<sup>155</sup> Begründet wurde der überraschende Schritt mit dem Argument, dass künftig keine „unnötigen Waren“ mehr produziert werden sollten. Im Klartext: Der Privatsektor sollte

---

152 Vgl. Statistisches Jahrbuch der DDR 1955, S. 125.

153 Zitiert nach: Agnes Arp: VEB. Vaters ehemaliger Betrieb, S. 37.

154 Vgl. Frank Ebbinghaus: Ausnutzung und Verdrängung. Steuerungsprobleme der SED-Mittelstandspolitik 1955-1972. Berlin 2003, S. 38.

155 Vgl. Heinz Hoffmann: Die Betriebe mit staatlicher Beteiligung im planwirtschaftlichen System der DDR 1956-1972, Stuttgart 1999, S. 51.

noch stärker in die Wirtschaftsplanung eingebunden werden. Die Familienbetriebe sollten nur noch auf Grundlage staatlich bestätigter Material- und Lieferpläne produzieren. Entsprechende gesetzliche Regelungen erwiesen sich in der Praxis als untauglich. Das Dresdner Familienunternehmen Hahn, Hersteller von Glaserkitt, hatte aufgrund staatlicher Fehlsteuerungen so große Materialschwierigkeiten, dass Mitarbeiter nach Rügen geschickt wurden, um dort Kreide abzubauen, die als Grundstoff für die Herstellung von Kitt diente. Belohnt wurde diese Initiative nicht. Der Dresdner Bezirksrat kürzte die Produktionsauflage von 700 auf 200 Tonnen Kitt, obwohl es sich um ein knappes Produkt handelte.<sup>156</sup> Beispiele für solcherlei Planungswillkür kannte jeder Unternehmer in der DDR.

Die als Gesellschafter fungierenden Staatsbetriebe hatten die Aufgabe, die von ihnen „betreuten“ Privatbetriebe in eine zunehmende Abhängigkeit zu manövrieren. In der Regel erhielten die Betriebe, die eine staatliche Beteiligung aufnahmen, die Rechtsform einer Kommanditgesellschaft (KG). Zu diesen Unternehmen gehörte auch die Dresdner Oscar Heine KG. Der Betrieb war der wichtigste Lieferant von Spezialwiderständen für die Kinogeräteindustrie und wurde von Walter Riedel, seit 1945 Mitglied der CDU und ab 1958 Mitglied der Volkskammer, geleitet.<sup>157</sup> Die staatliche Beteiligung garantierte eine regelmäßige Auftragslage, war aber eine Einbahnstraße. Sie führte zum Ende des Unternehmertums im herkömmlichen Sinne, da sich die Anteile des Staates nicht zurückkaufen ließen und die Entscheidungen über die Produkte, Investitionen und Preise beim Staat und nicht mehr beim Unternehmer lagen. Riedel stellte dazu rückblickend fest: *„Mir war bereits 1956 klar, dass der Weg zu einer hundertprozentigen Beteiligung des Staates führen würde.“*<sup>158</sup> Mit jeder größeren Investition wuchs der staatliche Anteil und erreichte bei der Oscar Heine KG 1970 bereits 91,9 Prozent.<sup>159</sup>

Auch Kurt Thiele, dem die Backwarenfirma Kathi in Halle/Saale gehörte, sah sich 1957 zur Aufnahme einer staatlichen Beteiligung gezwungen. Der Bezirkswirtschaftsrat von Halle hatte ihm eine Investition nur unter der Auflage gestattet, dass er einen Teil seiner Firma „freiwillig“ an den Staat abtritt.<sup>160</sup>

Heinz Janetzki erging es Ende der 1950er Jahre ähnlich. Der gelernte Maschinenbauer hatte einen kleinen Reparaturbetrieb für Wasserpumpen zum wichtigsten deutschen Hersteller für Laborzentrifugen ausbauen können. Mehr als 350 Mitarbeiter produzierten diese hochwertigen Geräte für den Export in

---

156 Vgl. Ebbinghaus, S. 56.

157 Vgl. Walter Riedel: Unternehmen Leben. Erinnerungen, Dresden 2001.

158 Ebd., S. 62.

159 Vgl. Denkschrift von Dr. Walter Riedel: „Gedanken zur Weiterentwicklung der Betriebe mit staatlicher Beteiligung vom 5. Dezember 1971“, abgedruckt in: Monika Kaiser: Knockout für den Mittelstand. Zum Wirken von SED, CDU, LDPD und NDPD für die Verstaatlichung der Klein- und Mittelbetriebe, Berlin 1990, S. 19-34.

160 Vgl. Thüringer Allgemeine, 11.10.2014.

über 40 Länder. Ohne die staatliche Beteiligung, so Janetzki, „konnte ich den Bau neuer Werkhallen gar nicht finanzieren.“<sup>161</sup>

Für die Unternehmer hatte die Aufnahme einer staatlichen Beteiligung aber auch einige Vorteile. Neben der längerfristigen Existenzsicherung durch Aufträge der VEB und den verbesserten Möglichkeiten zur Modernisierung des Kapitalstocks konnten ihre Beschäftigten in die Tarifregelungen der volkseigenen Wirtschaft einbezogen werden, was die Fluktuation bremste. Auch mussten die Unternehmer ihre Gehälter nicht mehr nach dem äußerst hohen „Kapitalisten-Tarif“ versteuern und konnten Familienangehörige als unselbstständig Beschäftigte einstellen, was ihnen zuvor noch verboten war.

Der Schritt zur Aufnahme einer staatlichen Beteiligung sollte freiwillig erfolgen, doch die Zahl der Familienunternehmen, die sich dazu entschlossen, blieb weit hinter den Erwartungen der staatlichen Stellen zurück. Im Jahr 1956 fanden sich in der Industrie nur 144 Unternehmer zur Aufnahme einer staatlichen Beteiligung bereit. Die SED-Führung verschärfte daher 1958 ihre Mittelstandspolitik erneut. Im Bezirk Suhl (Thüringen), Zentrum der besonders stark von Familienunternehmen geprägten Spielwaren- und Glasindustrie, sollten „Beispiele“ geschaffen werden.<sup>162</sup> Eine Kosten-Nutzen-Rechnung unterblieb. Angesichts ihrer zumeist guten wirtschaftlichen Lage stellten aber nur wenige Familienunternehmen aus der Spielwarenindustrie einen Antrag auf staatliche Beteiligung.

Mitte 1958 legte die Staatliche Plankommission Sozialisierungsquoten fest.<sup>163</sup> Demnach sollten bis Ende 1958 30 Prozent der Bruttoproduktion privater Industriebetriebe durch Betriebe mit staatlicher Beteiligung erfolgen und 1959 bereits 45 Prozent. Daraufhin setzte unter den Bezirks- und Kreisparteiorganisationen der SED ein Wettlauf um die Übererfüllung der zentralen Vorgaben ein. Die Bezirksräte waren gehalten mit den Unternehmern „Aussprachen“ zu führen, um sie von der Notwendigkeit der Aufnahme einer staatlichen Beteiligung zu überzeugen. Zugleich sollten Gewerkschaftsfunktionäre die Belegschaften für die Umwandlung gewinnen. Sofern die Gespräche ergebnislos verliefen, stand dem Staat ein Arsenal finanzpolitischer Druckmittel zur Verfügung. Für Unternehmer, die keine staatliche Beteiligung aufnehmen wollten, blieb als letzter Ausweg nur die Flucht in den Westen oder die Betriebsaufgabe.

Auch in Dresden hatte der Bezirkswirtschaftsrat eine Quote für die Zahl der Betriebe festgesetzt, die eine staatliche Beteiligung aufnehmen sollten. Betroffen davon war unter anderem die APOGEPHA GmbH, Dresden. Das von Johannes Starke geleitete pharmazeutische Unternehmen hatte wiederholt unter staatlicher Willkür gelitten, und mehrfach vor dem Aus gestanden, sodass der Inhaber im Februar 1959

---

161 Der Spiegel, 5.3.1990.

162 Vgl. Frank Ebbinghaus: Ausnutzung und Verdrängung, S. 75 ff.

163 Vgl. Ebd., S. 94 f.

einen Antrag auf staatliche Beteiligung stellte.<sup>164</sup> Dieser wurde im April 1960 genehmigt, womit die Mehrheit der Firmenanteile in staatliche Hand überging. Zumindest gelang es Starke, seine Patentrechte zu sichern und auch die Möglichkeit der Vererbung seiner Gesellschaftsanteile vertraglich zu regeln. Er wollte damit den Fortbestand des Familienunternehmens sichern.

In den Jahren 1960/61 geriet die DDR erneut in eine schwere Krise. Wiederum gab es dafür ein Bündel von Ursachen. Der Konsum war noch weiter als die Wirtschaftsleistung hinter dem westdeutschen Niveau zurückgeblieben, was die Verteilungsprioritäten in der DDR verdeutlichte. Eine anhaltende Abwanderung gen Westen war die Folge. Hinzu kamen Probleme durch die Kampagne zur vollen Kollektivierung der Landwirtschaft. Die Konsequenzen der Kollektivierung wurden 1961 offenbar. Die Hektarerträge gingen zurück und das Aufkommen an Fleisch, Milch und Eiern sank ebenfalls. Im Frühjahr 1961 musste sich die SED-Führung von der „ökonomischen Hauptaufgabe“, die Bundesrepublik Deutschland wirtschaftlich einzuholen, verabschieden. Ökonomisch war die Krise nicht zu bewältigen. Ulbricht drängte daher im August 1961 die Parteichefs der Sowjetunion und der anderen Ostblockländer seinem Plan zuzustimmen, die Westflucht gewaltsam zu stoppen und die Mauer zu errichten. Mit dem Mauerbau am 13. August erlebte die DDR ihren „heimlichen Gründungstag“.<sup>165</sup>

Halten wir als Zwischenresümee für die Jahre von 1949 bis 1961 fest: Diese waren durch rasch aufeinanderfolgende Phasen von „Stop and Go“ gegenüber der Privatindustrie gekennzeichnet. Trotz kurzer Zeiten der Lockerung war die Existenz von Familienbetrieben permanent bedroht. Im Ergebnis ihrer fortgesetzten Diskriminierung nahm der Bestand privat geführter Betriebe weiter ab und ihre volkswirtschaftliche Bedeutung sank. Im Jahr 1960 gab es nur noch 6.500 private Industriebetriebe mit rund 174.000 Beschäftigten. Demnach hatte nur ein Drittel dieser Betriebe das erste Jahrzehnt in der DDR überlebt. Die Kapazitäten der liquidierten Familienbetriebe wurden von volkseigenen Betrieben übernommen. Der Anteil der privaten Industriebetriebe an der Industrieproduktion der DDR schrumpfte von 23,5 vom Hundert im Jahr 1950 auf nur noch 3,8 vom Hundert im Jahr 1960. Von ihrer einstmals überragenden volkswirtschaftlichen Bedeutung war kaum noch etwas übriggeblieben.

#### **IV. Eine mittelstandsfreundliche Reform-Ära?**

Der Bau der Mauer und die Politik der „Störfreimachung“, das heißt der weiteren Ablösung von Importen aus dem Westen, belasteten die DDR bis 1963 noch zusätzlich. Danach glaubte man das Schlimmste überstanden zu haben. Es begann eine Phase der Wirtschaftsreformen, die bis 1971 dauern sollte. Staats- und Parteichef Walter Ulbricht stellte sich an die Spitze der Reformer, die versuchten, marktwirtschaftliche Mechanismen zu simulieren, ohne jedoch die Grundlagen einer Marktwirtschaft einzuführen. Die Alleinherrschaft der SED wurde nicht in Frage gestellt und auch nicht die Dominanz des staatlichen

---

164 Vgl. Ebd., S. 80 f.

165 Vgl. Stefan Woll: Die heile Welt der Diktatur. Alltag und Herrschaft in der DDR, Berlin 1999.

Eigentums. Die Verteilung der volkswirtschaftlichen Ressourcen blieb nach wie vor Sache der Zentrale. Der Druck auf die Privatwirtschaft ließ nach, der Zenit der Aufnahme von staatlichen Beteiligungen wurde überschritten. Der Bestand an Betrieben mit staatlicher Beteiligung erhöhte sich in den 1960er Jahren in der Industrie nur noch leicht und in der Bauwirtschaft fast gar nicht mehr.<sup>166</sup>

Die Reform – zunächst als „Neues Ökonomisches System der Planung und Leitung der Volkswirtschaft“ (NÖSPL) bezeichnet – war auf die Modernisierung der Wirtschaft gerichtet.<sup>167</sup> Die Planung blieb das Hauptinstrument der wirtschaftlichen Lenkung. Sie sollte nun aber durch ein „System ökonomischer Hebel“ (Preise, Prämien, Zinsen, Kredite usw.) ergänzt werden. Wichtigste Kennziffer wurde der Gewinn. Die Wirtschaftsreform brachte einige Fortschritte im Hinblick auf eine bessere Ressourcennutzung, die Professionalisierung des Führungspersonals und die Durchsetzung indirekter Lenkungsmethoden. Allerdings fehlten für Struktur- und Verteilungsentscheidungen nach wie vor adäquate wirtschaftliche Kriterien. Die Innovationsanreize blieben schwach. Diese Probleme zogen Ende der 1960er Jahre zunehmende Eingriffe „von oben“ und unrealistische Wachstumsannahmen nach sich. Das Ende der Reform glich einem schleichenden Prozess. Auf allen Ebenen der Wirtschaftshierarchie herrschte Reformmüdigkeit. Letztendlich scheiterten die Reformer an der Unvollkommenheit ihres Ansatzes.<sup>168</sup> Mit dem Machtwechsel von Walter Ulbricht zu Erich Honecker verschwanden ab 1971 die großen Perspektiven. Die neue Linie war strukturkonservativ, versprach aber eine rasche Erhöhung des Lebensstandards und erreichte damit anfangs eine gewisse Popularität.

In der Verdrängungspolitik gegenüber dem Mittelstand trat auch in den 1960er Jahren keine Pause ein. Die noch existierenden Privatbetriebe und die Betriebe mit staatlicher Beteiligung wurden noch mehr als bisher in die Planung einbezogen. Sie mussten ihre Produktion zugunsten der Bedarfe staatlicher Enderzeuger umstellen und wurden zu „verlängerten Werkbänken“ der staatlichen Industrie umfunktioniert.

Ein zunehmendes Problem stellte die strukturelle Überalterung des Mittelstandes dar. Geschäftsanteile wurden vererbt und zum Teil breit gestreut. Ende der 1960er Jahre gab es mehr als 3.800 „nichttätige Gesellschafter“, immerhin ein knappes Drittel von ihnen lebte in der Bundesrepublik Deutschland.<sup>169</sup> Aufgrund des hohen Altersdurchschnitts der Komplementäre und Gesellschafter war ein Anstieg von Vererbungen zu erwarten.

---

166 Vgl. Hansjörg F. Buck: Formen, Instrumente und Methoden zur Verdrängung, S. 1138.

167 Vgl. André Steiner: Von Plan zu Plan, S. 129 ff.

168 Vgl. André Steiner: Die DDR-Wirtschaftsreform der sechziger Jahre. Konflikt zwischen Effizienz- und Machtkalkül, Berlin 1999, S. 555.

169 Vgl. Frank Ebbinghaus: Ausnutzung und Verdrängung, S. 135 f.

Vom Parteivorstand der Nationaldemokratischen Partei Deutschlands (NDPD) wurde ein Vorschlag, die Betriebe mit staatlicher Beteiligung in VEB umzuwandeln, an Ulbricht herangetragen. Doch der SED-Chef bremste. Anlässlich eines Treffens mit 50 ausgewählten Komplementären im März 1966, zum zehnten Jahrestag des Bestehens der Betriebe mit staatlicher Beteiligung, versuchte Ulbricht deren Existenzängste zu zerstreuen. Als ein Plauener Spitzen-Fabrikant fragte: „Was wird mit uns in zehn Jahren sein?“ gab Ulbricht zur Antwort: „Nun, wir werden Sie fragen: Wie haben Sie den Plan erfüllt?“<sup>170</sup> Er sprach von einer Perspektive für die Privatindustrie in der DDR bis 1980 oder 1990.<sup>171</sup> Das hinterließ Eindruck.<sup>172</sup> Seitdem galt Ulbricht, im Gegensatz zu seinem Nachfolger Honecker, als vergleichsweise mittelstandspolitisch friedfertig. Freilich sind Zweifel an dieser These angebracht.<sup>173</sup>

In die neue Verfassung der DDR vom April 1968 wurde für private Unternehmen ein Sozialisierungsvorbehalt eingebaut. Zwar erkannte die Verfassung die Existenz privater Unternehmen grundsätzlich an und erlaubte die Aufnahme staatlicher Beteiligungen, allerdings unter dem Vorbehalt der Befriedigung „gesellschaftlicher Bedürfnisse“. Artikel 16 der Verfassung sah die Möglichkeit von Enteignungen auf der Grundlage gesetzlicher Bestimmungen und gegen Entschädigung vor.<sup>174</sup>

Als Ende der 1960er Jahre die Konzentrationstendenzen in der DDR-Wirtschaft zunahmen und durch Betriebszusammenlegungen weitere Kombinate gebildet wurden, rückte die komplette Verstaatlichung auf die Tagesordnung. Im Dezember 1969 kritisierte der Sekretär für Wirtschaft des ZK der SED, Günter Mittag, „gewisse Geschäftspraktiken“ von Privatbetrieben und wies auf überhöhte Einkommen von Unternehmern und Handwerksmeistern hin.<sup>175</sup> Das zielte auf das Schüren von Sozialneid.

Im Verlaufe des Jahres 1970 wurde offenbar, dass Ulbrichts überspannte Wirtschaftspolitik zu einer Wirtschaftskrise geführt hatte. Angesichts dessen wurde auch die Mittelstandspolitik einer Neubewertung unterzogen. Honecker, der bereits mit Hilfe der KPdSU-Führung den Sturz seines Ziehvaters Ulbricht vorbereitete, forderte, die „Zulieferindustrie fester in die Hand zu nehmen“. Nur wenige Tage später verabschiedete der Ministerrat mehrere finanzpolitische Beschlüsse.<sup>176</sup> Eine am 15. Dezember 1970 erlassene Verordnung zielte auf das Herausdrängen nichttätiger Gesellschafter aus den Betrieben mit staatlicher Beteiligung und die Beschneidung der Einkommen der Komplementäre. Aus den Unternehmen

---

170 Zitiert in: Die Zeit, 23.2.1990.

171 Vgl. Frank Ebbinghaus: Ausnutzung und Verdrängung, S. 160.

172 Vgl. Walter Riedel: Unternehmen Leben, S. 79.

173 Vgl. Frank Ebbinghaus: Ausnutzung und Verdrängung, S. 151 ff.

174 Vgl. Herwig Roggemann: Die Verfassung der DDR, S. 99 ff.

175 Vgl. Jörg Roesler: Enteignung, Verdrängung, Integration, S. 181.

176 Vgl. Frank Ebbinghaus: Ausnutzung und Verdrängung, S. 152.

ausscheidende Gesellschafter durften ihre Anteile nicht mehr vererben oder verschenken, sondern mussten diese an den Staat verkaufen. Die Dezember-Verordnung wirkte in Richtung einer „kalten Sozialisierung“.<sup>177</sup> Die Betroffenen kommentierten dies sarkastisch als „Aktion Zitrone“. Aus Enttäuschung kündigten im Frühjahr 1971 viele private Gesellschafter ihre Einlagen.

Nach 25 Jahren ständiger Diffamierungen und Benachteiligungen waren bis zu einem Drittel der Familienbetriebe völlig heruntergewirtschaftet. Ihr Zustand entsprach inzwischen den Vorurteilen des SED-Parteiapparats von der rückständigen Privatindustrie mit niedriger Produktivität. Um Betriebs-schließungen zu vermeiden, begann eine schleichende Verstaatlichungskampagne. Noch war allerdings offen, welches Ausmaß diese Kampagne annehmen sollte.

Nachdem die Verordnung vom Dezember 1970 ganz ohne Zutun der Blockparteien CDU, LDPD und NDPD zustande gekommen war und sich unter ihren Mitgliedern Verunsicherung über die neue Mittelstandspolitik entwickelt hatte, sollten nun deren Parteiführungen ihre Klientel beschwichtigen. Wie schon 1956 sollte Walter Riedel, Komplementär der Oscar Heine KG, Dresden, einer der Pioniere der staatlichen Beteiligung, eine besondere Rolle zufallen. Er legte am 5. Dezember 1971 *„Gedanken zur Weiterentwicklung der Betriebe mit staatlicher Beteiligung“* vor.<sup>178</sup> In seiner Denkschrift heißt es: *„Um den besonderen Schritt des Weges Staatliche Beteiligung zum Sozialismus verständlich zu machen, muss auch der Schritt zur Vollendung folgen ... Die Schaffung eines ökonomischen ‚Naturschutzgebietes‘ kann keinesfalls der Endzustand sein.“*<sup>179</sup>

Was veranlasste den angesehenen Unternehmer zu solch einer Aussage? Riedel hatte wie die meisten Komplementäre sorgenvoll die Diskussionen in der SED über den weiteren Umgang mit der Privatindustrie verfolgt. Wenn das Ende der Betriebe mit staatlicher Beteiligung sowieso bevorstand, so wollte er wenigstens für die Komplementäre halbwegs erträgliche „Kapitulationsbedingungen“ aushandeln.<sup>180</sup> In seinen Erinnerungen legte er seine Motive dar: *„Um die Idee der ‚staatlichen Beteiligung‘ gegen ihre Kritiker zu verteidigen, fasste ich meine Gedanken am 5. Dezember in einer Denkschrift an den Vorsitzenden des Staatsrats der DDR, Erich Honecker, zusammen. Diese Denkschrift war ein Notsignal. Sie sollte den Wirtschaftsfunktionären der SED deutlich machen, was passieren würde, wenn sie die kleinen und mittelständischen Betriebe ohne Rücksicht auf die Inhaber zu Volkseigentum machen würden. Wer aus eigener Entscheidung seinen Betrieb in Volkseigentum überführen wollte, sollte dies tun können.“*

---

177 Vgl. Ebd., S. 164-168.

178 Die Denkschrift ist komplett abgedruckt bei Monika Kaiser: *Knockout für den Mittelstand. Zum Wirken von SED, CDU, LDPD und NDPD für die Verstaatlichung der Klein- und Mittelbetriebe*, Berlin 1990, S. 19-34.

179 Zitiert nach: Monika Kaiser: *Knockout für den Mittelstand*, S. 19 f.

180 Vgl. ebd., S. 31 ff.

*Denn viele Komplementäre, so auch ich, hatten sich auf ein Leben in der DDR eingerichtet.*<sup>181</sup> Doch Riedels „Notsignal“ wurde ignoriert.

Die SED-Führung rückte von ihrer vorsichtigen Umwandlungsstrategie ab. Der Vorsitzende der Staatlichen Plankommission, Gerhard Schürer, begründete die weiteren Verstaatlichungen mit ideologischen Argumenten. Als er in seiner Rede ausführte, *„dass der Prozess der sozialökonomischen Umschichtung zugunsten der sozialistischen Entwicklung, zur Stärkung und Vergrößerung des Volkseigentums weitergeführt wird“*, da rief Honecker dazwischen: *„Zur Beseitigung der Kapitalisten“* und ertete dafür Zustimmung. Honecker resümierte: *„die kapitalistischen Betriebe, die sich halbstaatlich nennen, müssen wir liquidieren.“*<sup>182</sup> Er teilte den Vorsitzenden von LDPD, Manfred Gerlach und CDU, Gerald Götting, einen Tag nach Ende dieser Tagung mit, dass die noch existierenden privaten Betriebe in Volkseigentum überführt werden sollen.<sup>183</sup> Der Anstoß dazu sei aus Moskau gekommen. Ernsthafter Widerstand wurde nicht erwartet. Der stellvertretende Generalsekretär der CDU, Wolfgang Heyl, erklärte in einem offiziellen Gespräch gegenüber einem Offizier des Ministeriums für Staatssicherheit: *„Die gehen nicht auf die Straße, hast du schon jemals erlebt, dass der Mittelstand in irgendeiner Revolution auf die Straße ging? Die standen immer schön hinter den Gardinen.“*<sup>184</sup>

Am 8. Februar 1972 verabschiedete das Politbüro einen Beschluss zur Umwandlung der Betriebe mit staatlicher Beteiligung und großer Produktionsgenossenschaften des Handwerks (PGH) in VEB.<sup>185</sup> Entgegen den noch 1971 geführten Diskussionen sollten nunmehr alle noch ganz oder teilweise in Privatbesitz befindlichen Betriebe verstaatlicht werden, einschließlich der Firmen an denen Ausländer oder bundesdeutsche Staatsbürger beteiligt waren. Auch sollten alle Familiennamen in den Firmenbezeichnungen verschwinden.

Ganz gelang die Auslöschung der traditionellen Firmen aber nicht. In einigen Fällen wehrten sich Unternehmer erfolgreich dagegen. So hatte Kurt Thiele den Markennamen „Kathi“ beim Patentamt angemeldet und lehnte dessen Löschung ab. Er bezahlte auch nach der Verstaatlichung eine jährliche Gebühr für das Warenzeichen. Alle Verpackungen mussten daher noch Kathi-Namen tragen, allerdings wurde der Schriftzug stark verkleinert. Sohn Rainer Thiele dazu rückblickend: *„Kleiner machen konnten sie uns, aber nicht einfach auslöschen.“*<sup>186</sup>

---

181 Walter Riedel: Unternehmen Leben, S. 83.

182 Zitiert nach: Frank Ebbinghaus: Ausnutzung und Verdrängung, S. 193 f.

183 Manfred Gerlach: Mitverantwortlich. Als Liberaler im SED-Staat, Berlin 1991, S. 131.

184 Zitiert nach: Frank Ebbinghaus: Ausnutzung und Verdrängung, S. 216.

185 Abgedruckt in: Monika Kaiser: Knockout für den Mittelstand, S. 96-110.

186 Handelsblatt, 21.2.2002.

Die Firma Wendt & Kühn, Grünhainichen, wurde in VEB Werk-Kunst unbenannt. Dabei blieben wenigstens die Initialen „W-K“ für „Werk-Kunst“ beziehungsweise „Wendt & Kühn“ erhalten. Hans Wendt blieb in dem VEB Betriebsdirektor. Doch dies blieben Ausnahmen. Die meisten Namen von Familienunternehmen verschwanden.

Vom finalen Schlag gegen den Mittelstand blieb selbst das Fernsehprogramm nicht verschont. Die seit 1960 ausgestrahlte Werbesendung des Deutschen Fernsehfunks „Tausend Tele Tips (TTT)“, in der auch Privatbetriebe ihre Produkte vorstellen konnten, wurde eingestellt.

## V. Die „Umwandlungskampagne“ vom Frühjahr 1972

Auf dem 11. Parteitag der LDPD in Weimar im Februar 1972 wurde der Verkauf privater Unternehmensanteile an den Staat inszeniert. Mehrere Komplementäre kündigten ihre Verkaufsabsichten auf offener Bühne an. Mit solchen Offenbarungen wurde zweierlei bezweckt: Einmal sollte das Ganze wie eine freiwillige Aktion aussehen, und zum anderen sollte der Eindruck erweckt werden, als hätte die SED damit nichts zu tun.

Werner Zeuke, Komplementär des erfolgreichen Modelleisenbahnherstellers Zeuke und Wegwerth KG, Berlin, sprach als Erster. Auf offener Bühne lief alles reibungslos ab, doch hinter den Kulissen gab es heftige Reaktionen. Mehrere Komplementäre bezichtigten die Parteiführung der LDPD des Verrats. Knapp einen Monat nach seinem Parteitagauftritt, erhielt Zeuke auf der Leipziger Frühjahrsmesse einen Anruf, dass er sofort nach Berlin zurückkommen solle. Ihm wurde ein siebenseitiger Maßnahmenplan zur Übergabe seines Betriebes vorgelegt.<sup>187</sup>

Im März 1972 gaben auch Komplementäre, die der ostdeutschen CDU angehörten, die Absicht bekannt, ihre Unternehmen zu verkaufen. Otto Schüngel, Inhaber der Schüngel KG in Burkhardtsdorf, spezialisiert auf die Herstellung von Schaumstoffen, erläuterte seinen Entschluss, dem Staat die letzten Anteile seines Betriebes zu überlassen: *„Das ist gewiss leichter gesagt als getan. Aber wer mit seinem Betrieb verwachsen ist und wer auch als Christ in die Verantwortung gerufen ist für das, was ihm anvertraut wurde, der findet auch innerlich den Weg zur richtigen Entscheidung.“*<sup>188</sup> Er handelte unter Zwang. Schüngel wurden vom Ministerium für Staatssicherheit seine Wirtschaftsbeziehungen zur Bayer AG in Leverkusen zur Last gelegt, die eine Schaumstoffproduktion in der DDR überhaupt erst ermöglicht hatten.<sup>189</sup> Die betrieblichen Sozialleistungen der Schüngel Chemie KG wurden als „Manipulation“ der Belegschaft eingestuft. Derart unter Druck gesetzt, trat Schüngel die Flucht nach vorn an.

---

187 Vgl. Frank Ebbinghaus: Ausnutzung und Verdrängung, S. 259.

188 Zitiert nach: Die Zeit, 4.1.1974.

189 Vgl. Frank Ebbinghaus: Ausnutzung und Verdrängung, S. 245 ff.

Die SED-Führung hatte es bewusst unterlassen, die Modalitäten für den Verkauf von Firmenanteilen offenzulegen. Die den Komplementären angebotenen Summen richteten sich nach dem im Gesellschaftsvertrag festgeschriebenen Kapitalanteil. Ein inzwischen stattgefundenen Zuwachs des Firmenwerts durch die Modernisierung und Erweiterung des Unternehmens wurde nicht berücksichtigt, da dieser allein durch die Investition von staatlichem Kapital zustande gekommen sei. Der dem ausscheidenden Komplementär ausbezahlte Kapitalanteil wurde nach dem „Kapitalisten-Tarif“ besteuert. Der Restbetrag wurde auf ein Sperrkonto gebucht. Von diesem durfte der Eigentümer pro Jahr einen ihm vom Finanzministerium vorgegebenen Betrag, in der Regel höchstens 5.000 Mark, abheben.<sup>190</sup>

Im Endeffekt blieb kaum ein Familienbetrieb verschont.<sup>191</sup> Nur einige wenige weigerten sich beharrlich, ihre Anteile zu verkaufen.

Von der Umwandlungsaktion ausgenommen wurde das 1955 gegründete Forschungsinstitut von Manfred von Ardenne in Dresden mit seinen damals rund 300 Mitarbeitern.<sup>192</sup> Dabei hatte auch Ardenne erheblich unter Druck gestanden, sein Privatinstitut dem Staat zum Kauf anzubieten. Er schlug stattdessen eine Stiftungslösung vor und als diese ausgeschlagen wurde, war er gezwungenermaßen bereit, eine staatliche Beteiligung aufzunehmen. Überraschenderweise aber war es nun das Politbüro, das diese Lösung ablehnte.<sup>193</sup> Ardenne, der mit seinem gesamten Institut 1945 in die Sowjetunion gebracht worden war, um am sowjetischen Atomprojekt mitzuarbeiten, genoss aufgrund seiner Verdienste beim Aufbau der sowjetischen Atomindustrie einen Sonderstatus.

## VI. Deutungen und langfristige Folgen

Welche Motive waren ausschlaggebend für den finalen Schlag gegen den Mittelstand? Der Volkswirt Ulrich Blum führt die Entscheidung auf Honeckers fehlenden ökonomischen Sachverstand zurück und charakterisiert sie als „geisteskrank“. Der Wirtschaftswissenschaftler Harry Maier hält für die „jähre Wende“ eine „Intervention der Führungsmacht Sowjetunion“ für entscheidend.<sup>194</sup> Überzeugender fallen

---

190 Vgl. Hansjörg F. Buck: Formen, Instrumente und Methoden zur Verdrängung, S. 1141.

191 Vgl. Michael Meißner: Dynamik des Übereifers. Die kommunistische Verstaatlichungsaktion 1972 im Bezirk Dresden. In: Horch & Guck, Heft 02/2009, S. 40-43.

192 Vgl. Burghard Ciesla, Dieter Hoffmann: Wie die Physik auf den Weißen Hirsch kam. Zur Gründung des Forschungsinstituts von Manfred von Ardenne. In: Dieter Hoffmann (Hrsg.): Physik im Nachkriegsdeutschland. Frankfurt/M. 2003, S. 109.

193 Vgl. Gerhard Barkleit: Manfred von Ardenne. Selbstverwirklichung im Jahrhundert der Diktaturen. Berlin 2006, S. 183 ff.

194 Vgl. Harry Maier: Mittelstand neue Bundesländer, in: Deutscher Bundestag (Hrsg.): Materialien der Enquete-Kommission „Überwindung der Folgen der SED-Diktatur im Prozess der deutschen Einheit“, Bd. III/1. Wirtschafts-, Sozial- und Umweltpolitik, Baden-Baden 1999, S. 849.

die Antworten des Unternehmers Heinz Hoffmann aus.<sup>195</sup> Hoffmann, der selbst viele Jahre einen Familienbetrieb führte, nennt vier Hauptgründe: 1) die Krise in der Endphase der Ulbricht-Ära, die zum Abbruch der Wirtschaftsreformen und einer erneuten Stärkung der zentralen Planung führte, 2) den Machtwechsel von Ulbricht zu Honecker, 3) das (irrig) Argument von der niedrigen Arbeitsproduktivität in den Betrieben mit staatlicher Beteiligung und 4) das Schüren und Bedienen des Sozialneids.

Der Historiker Frank Ebbinghaus weist zu Recht darauf hin, dass die Mittelstandspolitik kein prinzipielles Streitthema zwischen Ulbricht und Honecker war.<sup>196</sup> Beide hingen dem Dogma der Überlegenheit der sozialistischen Produktionsverhältnisse an. Zielstrebigkeit und Tempo der Verstaatlichung sowie der gewaltige Aufwand bei der Durchführung der Aktion im Frühjahr 1972 „*entziehen sich*“, so Ebbinghaus, „*einer zweckrationalen Erklärung.*“<sup>197</sup>

Die volkswirtschaftliche Bedeutung der „Umwandlungsaktion“ von 1972 war begrenzt und kann nicht als eine entscheidende Zäsur charakterisiert werden, sondern nur noch als Abschluss eines bereits weit fortgeschrittenen Prozesses der Zerstörung des Mittelstandes. Bei der Mehrzahl der familiengeführten Betriebe handelte es sich um Kleinunternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern. Die meisten Familienbetriebe verfügten lediglich über ein jährliches Produktionsvolumen von weniger als einer Million Mark. Nur eine kleinere Zahl hochspezialisierter Firmen, überwiegend mit staatlicher Beteiligung, hatte es vermocht, mit ihren Produkten auch auf westlichen Märkten präsent zu bleiben. Verwiesen sei stellvertretend auf die Heinz Janetzki KG, Hersteller von Laborzentrifugen und die Zeuke und Wegwerth KG, Hersteller von Modelleisenbahnen. Auch diese florierenden Betriebe fielen nun gänzlich an den Staat und besserten dessen Devisenbilanz auf.

Kurzfristig konnte die SED-Führung 1972 einen Erfolg verbuchen. Die Betriebe mit staatlicher Beteiligung, eine Sonderentwicklung innerhalb des Ostblocks, gehörten der Vergangenheit an. Im Stil eines Musterschülers übermittelte Honecker dazu Breschnew am 13. Juli 1972 einen schriftlichen Bericht.<sup>198</sup> Gegen Entschädigung des Buchwertes erfolgte die Verstaatlichung von rund 11.800 Betrieben, darunter etwa 6.700 Betrieben mit staatlicher Beteiligung, 3.400 privaten Industrie- und Baubetrieben und 1.700 Produktionsgenossenschaften des Handwerks (PGH).<sup>199</sup> Gewissermaßen nebenbei wurden auch noch private Verlage, Buchhandlungen und Antiquariate verstaatlicht. Nur ein kleiner privater Rest im Handwerk, Einzelhandel und der Gastronomie blieb übrig.

---

195 Vgl. Heinz Hoffmann: Die Betriebe mit staatlicher Beteiligung, S. 117 ff.

196 Vgl. Frank Ebbinghaus: Ausnutzung und Verdrängung, S. 332.

197 Vgl. Ebd., S. 333.

198 Vgl. abgedruckt in: Monika Kaiser, Knockout für den Mittelstand, S. 265-272.

199 Michael Fetscher: Die Reorganisation von Eigentumsrechten mittelständischer Unternehmen in Ostdeutschland, Dissertation Universität Konstanz, 2000, S. 34.

Die mittel- und längerfristigen Auswirkungen ihrer Politik hatte die SED-Führung jedoch nicht bedacht. Viele der nunmehr verstaatlichten Betriebe, die bis dahin Finalerzeugnisse gefertigt hatten, wurden zu reinen Zulieferern profiliert. Da ein Teil der von den Familienbetrieben zuvor angebotenen Sortimente von den neuen Eigentümern, VEB beziehungsweise Kombinate, gestrichen wurde, kam es zu Engpässen in der Versorgung der Bevölkerung mit Konsumgütern. Die SED-Führung versuchte dem entgegenzuwirken und verpflichtete alle Kombinate, in ihre Produktionsprogramme auch Konsumgüter aufzunehmen. Dies war für viele Großbetriebe eine unsinnige, kostentreibende Auflage, die sie nur ungern übernahmen. Langfristig verlor die volkseigene Industrie ihre bisher flexibelsten Partner.<sup>200</sup>

Kaum zu unterschätzen waren die personellen Brüche. Zwar blieben zunächst rund 85 Prozent der vor-maligen Komplementäre und Unternehmer als Betriebsleiter oder in anderen leitenden Funktionen in den neuen VEB, doch der personelle Umbruch wurde nur etwas verzögert. Dafür gab es auch in Dresden zahlreiche Beispiele. So wurde Betriebsleiter Starke, der die chemisch-pharmazeutische Fabrik APOGEPHA nach dem Krieg in Dresden mit aufgebaut und geleitet hatte, 1974 abgelöst und durch einen Nichtfachmann mit Parteibuch ersetzt.<sup>201</sup>

Nach dem finalen Schlag gegen den industriellen Mittelstand konnte sich Unternehmertum nur noch im Handwerk und in Werkstätten behaupten. Während der Anteil der Privatwirtschaft am Nettoprodukt der DDR 1971, das heißt unmittelbar vor der letzten Verstaatlichungswelle, noch bei 15 Prozent gelegen hatte, sank dieser bis 1989 auf nur noch rund vier Prozent ab. Überwiegend handelte es sich um kleine Handwerks- und Transportbetriebe.<sup>202</sup> Angesichts fortbestehender Engpässe bei Handwerks- und Dienstleistungen aller Art lockerte der Staat in den 1980er Jahren ein wenig seine restriktiven Bestimmungen und gestattete die Gründung von Kleinstbetrieben. Manch ungewöhnliche Unternehmensgeschichte, geprägt von Selbstbehauptungswillen und Eigensinn, nahm in den 1980er Jahren, als kaum jemand damit rechnete, dass es die DDR bald nicht mehr geben würde, ihren Anfang.

Zum kleinen Kreis der Unverdrrossenen gehörte Andreas Lewerken. Er zog Anfang der 1980er Jahre in einen Bauernhof nahe Havelberg und gründete dort eine Werkstatt für therapeutisches und didaktisches Holzspielzeug. Lewerken entwickelte ein eigenes Logo für sein Holzspielzeug und baute seine Werkstatt mit Hilfe seiner Familie aus. Nach 1990 stellte er sein Kleinunternehmen auf Möbelbau um, konnte dank wachsender Nachfrage Mitarbeiter einstellen und in das Gewerbegebiet der Stadt Havelberg umziehen.<sup>203</sup>

---

200 Vgl. Jörg Roesler: Enteignung, Verdrängung, Integration, S. 185.

201 Vgl. Christian Starke: APOGEPHA – vom privaten und halbstaatlichen Betrieb zur vollständigen Enteignung, in: Reinhardt Balz; Jürgen Leibinger (Hrsg.): Industrie-Geschichte der Stadt Dresden 1945-1990, S. 87-94.

202 Vgl. Statistisches Jahrbuch des DDR 1990, Berlin 1990, S. 105.

203 Vgl. [kiebitzberg.de/kiebitzberg-gruppe/unternehmen/geschichte](http://kiebitzberg.de/kiebitzberg-gruppe/unternehmen/geschichte).

Die Elektro-Anlagenbaufirma von Herbert Unger in Sehmatal (Sachsen) hatte bis 1972 ihre Unabhängigkeit bewahrt.<sup>204</sup> Im Zuge der Verstaatlichung musste Unger die Maschinenbauabteilung an die Sowjetisch-Deutsche Aktiengesellschaft (SDAG) Wismut abtreten und die Kraftfahrzeugelektrik auflösen. Das war der Preis für die Bewahrung der Selbstständigkeit. Ihm blieben nur eine Werkstatt und wenige Mitarbeiter. Nach 1990 konnte sein Sohn Horst Unger an die Tradition anknüpfen und das Familienunternehmen neu aufbauen. Heute ist die Unger-Kabel-Konfektionskabel GmbH Arbeitgeber für rund 330 Mitarbeiter.

Im Jahr 1980 gründete Konrad Havlat einen Handwerksbetrieb in der heimischen Garage in Zittau (Sachsen). Als Einmannbetrieb fertigte er Ersatzteile für die Textilindustrie. Ab 1990 konzentrierte sich Havlat zunehmend auf die Herstellung von Präzisionsbauteilen für den Werkzeug- und Maschinenbau. Der Garagenbetrieb reichte dafür nicht mehr aus. Die Firma zog in die Räume einer ehemaligen Textilfabrik. Im Jahr 2002 erfolgt die Umwandlung in die Havlat Präzisionstechnik GmbH. Das Unternehmen erweiterte seine Kapazitäten durch den Bau von zwei neuen Fertigungshallen. Die wachsende Zahl der Mitarbeiter illustriert den beeindruckenden Erfolg: 1980: Ein-Mann Betrieb, 1990: sechs Mitarbeiter, 2000: 43, 2010: 174, und im Jahr 2018 bereits 245.<sup>205</sup> Solche Beispiele für das „Überwintern“ von Familienunternehmen in der DDR und ihr Aufblühen nach der Einheit gibt es einige.

## VII. Die durchgängige Kombinarsbildung und ihre Folgen

In den 1970er/80er Jahren war die staatliche Wirtschaftspolitik auf die Schaffung und Förderung großer Wirtschaftseinheiten fixiert. Diese Entwicklung war weniger ein Resultat betriebswirtschaftlich notwendiger Konzentrationsprozesse, sondern das Ergebnis politischer Entscheidungen. Eine letzte große Konzentrationswelle begann 1980. Die „durchgängige Kombinarsbildung“ wurde vom Wirtschaftssekretär des ZK der SED, Günther Mittag, mit Nachdruck betrieben.<sup>206</sup> Damit vermochte es Mittag, die Macht des lokalen Parteiapparates und der Industrieministerien zu begrenzen und den Generaldirektoren der Kombinate Handlungsspielräume zu verschaffen.<sup>207</sup>

Wirtschaftswissenschaftler und Historiker sind sich weitgehend einig, dass diese Reform keinesfalls dazu angetan war, die Flexibilität der Wirtschaft zu verbessern. Die erhofften wirtschaftlichen Effekte traten nicht ein. Stattdessen ergaben sich für die Kombinate neue Probleme: Kleine Serien konnten kaum noch produziert werden, einzelne Hersteller nahmen eine Monopolstellung ein, die Reaktionsfähigkeit

---

204 Vgl. [www.unger-kabelkonfektion.de](http://www.unger-kabelkonfektion.de), Unternehmensgeschichte.

205 Vgl. <https://www.havlat.de/unternehmen/unternehmensportrait>.

206 Vgl. Kurt Erdmann: Entwicklungslinien im DDR-Kombinat. Rückblick und Ausblick in der Mitte der 80er Jahre, in: Die Wirtschaft der DDR am Ende der Fünfjahrplanperiode, Teil I, Berlin 1985, S. 71 ff.

207 Vgl. Theo Pirker, Rainer Lepsius, Rainer Weinert, Hans-Hermann Hertle: Der Plan als Befehl und Fiktion, Opladen 1995, S. 348.

gegenüber den Kundenwünschen nahm ab, Hortungstendenzen nahmen zu und Engpässe auf dem Inlandsmarkt mussten durch Importe ausgeglichen werden.

Die Nettogeldeinnahmen pro Kopf der Bevölkerung wuchsen in den 1970er Jahren jährlich um über vier Prozent. Dem stand kein adäquates Angebot an Waren- und Dienstleistungen gegenüber. Abhilfe sollte „Exquisit“- und „Delikat“-Läden schaffen, die hochwertige inländische und ausländische Waren anboten, dies allerdings zu überhöhten Preisen. Ein Teil des Kaufkraftüberhangs wurde auf diesem Weg abgeschöpft. Die Versorgung und stabile Preise für Waren des Grundbedarfs, so unsinnig diese ökonomisch auch waren, blieben allerdings neuralgische Punkte der Herrschaftssicherung. Honecker ließ sich von der Prämisse leiten, dass die Verbraucherpreise stabil bleiben müssten, denn wenn es zu Preiserhöhungen komme, könne *„gleich das Politbüro zurücktreten und die Regierung auch.“*<sup>208</sup>

Die Wirtschafts- und Sozialpolitik Honeckers führte zu einer rasch steigenden Auslandsverschuldung der DDR. Anfang der 1970er Jahre betrug die Verschuldung lediglich zwei Milliarden Valuta-Mark – eine Valuta-Mark entsprach in etwa einer DM – und erreichte mit mehr als 25 Milliarden Valuta-Mark 1982 ihren Höhepunkt. Das Paradoxe an der Situation war, dass sich die DDR zu dieser Zeit außenpolitisch im Zenit ihres Ansehens befand.<sup>209</sup> Wie weit sie bereits ihre wirtschaftliche Substanz verzehrt hatte, sollte sich im vollen Ausmaß erst 1990 zeigen. Die Bemühungen zum Abbau der Auslandsverschuldung diktierten mehr und mehr das ökonomische Handeln. Exportiert wurde alles, was rasch Devisen brachte: Fleisch, Kunstschätze, Waffen, selbst alte Pflasterstraßen riss man ab, um sie gegen harte Währung zu verkaufen.

Seit Anfang der 1980er Jahre hatten sich die Nettoinvestitionen im produzierenden Bereich rückläufig entwickelt, die Bruttowertschöpfung und die Produktivität sanken.<sup>210</sup> Die Förderung weniger Schwerpunktzeige brachte nicht die erhofften Effekte für die Exportwirtschaft. Den Preis für diese Politik zahlten die Nichtschwerpunktzeige und die Verbraucher: In der Bauwirtschaft, im Verkehrswesen und im Post- und Fernmeldewesen lag die Verschleißquote über 50 Prozent. Fast die Hälfte des Autobahnnetzes wies erhebliche Schäden auf und das Fernmeldenetz spottete jeder Beschreibung.

Nicht alles in den Industriebetrieben war „Schrott“, sondern es gab einige Bereiche, die durchaus modern ausgestattet waren. Diese Inseln des Fortschritts waren jedoch von einer wachsenden Zahl komplett

---

208 Zitiert nach: Hans-Hermann Hertle: Die Diskussion der ökonomischen Krisen in der Führungsspitze der SED, in: Theo Pirker (Hrsg.): Der Plan als Befehl und Fiktion, S. 318.

209 Vgl. André Steiner: Von Plan zu Plan, S. 197.

210 Vgl. Gernot Gutmann, Hannsjörg F. Buck: Die Zentralplanwirtschaft der DDR-Funktionsweise, Funktionsschwächen und Konkursbilanz, in: Eberhard Kurth (Hrsg.): Die wirtschaftliche und ökologische Situation der DDR in den 80er Jahren, Opladen 1996, S. 6 ff.

heruntergewirtschafteter Betriebe umgeben. Im Jahr 1989 galt ungefähr die Hälfte aller Industrieanlagen als verschlissen.<sup>211</sup>

Nach der Absetzung Honeckers wurde Egon Krenz am 18. Oktober 1989 Generalsekretär des ZK der SED. Er veranlasste eine Analyse der ökonomischen Lage der DDR. Diese lag dem Politbüro am 30. Oktober 1989 vor und sollte als „Schürer-Papier“, benannt nach dem letzten Vorsitzenden der Staatlichen Plankommission der DDR, in die Geschichte eingehen.<sup>212</sup>

Die Autoren zeichneten ein dramatisches Bild von der Wirtschaftslage der DDR. Im Mittelpunkt ihres Berichts stand die Auslandsverschuldung. Bankrott war die DDR trotzdem noch nicht. Ihre Zahlungsbilanz wies 1989 ein Defizit von knapp 20 Milliarden Valuta-Mark auf. Um die Schulden zu bedienen und gleichzeitig den Lebensstandard halten zu können, hätte es jedoch einer leistungsfähigeren Wirtschaft bedurft. Der von Ökonomen wiederholt vorgeschlagene Weg des Abbaus von Subventionen und der Erhöhung von Konsumgüterpreisen, Mieten und so weiter hätte zu einer deutlichen Absenkung des Lebensstandards geführt. Die SED-Führung war dazu nicht Willens. Ihre Unfähigkeit, den wachsenden Konsumansprüchen der Bevölkerung zu genügen, war einer der wesentlichsten Gründe für die friedliche Revolution im Herbst 1989.

## VIII. Zusammenfassung

Worin bestand die Spezifik von Familienunternehmen in der DDR bis 1972? Was zeichnete sie aus? Bei aller Unterschiedlichkeit der Charaktere und ihrer Prägungen benötigten Unternehmer in der DDR ein besonders hohes Maß an Beharrlichkeit und Einfallsreichtum, um in den Nischen der Planwirtschaft bestehen zu können. Sie waren Manager des Mangels und mussten permanent Strategien entwickeln, um das eigene Unternehmen gegen den vormundschaftlichen Staat abzusichern. Sie bewegten sich in einem engen Korsett staatlicher Vorschriften und Vorgaben und rangen beharrlich um jeden Gestaltungsspielraum, sei er auch noch so klein. Um unter diesen Bedingungen überhaupt den Ansprüchen an eine hohe Qualität der eigenen Produkte gerecht werden zu können, bedurfte es gut gepflegter Netzwerke zu Lieferanten von knappen Rohstoffen aller Art und eines besonderen Improvisationstalents. Um trotz sehr begrenzter Möglichkeiten Werbung zu betreiben, pflegten die meisten Familienunternehmen ihre Marken und Warenzeichen. Dies zeigt ein Blick in die Zeitungen und Zeitschriften der 1950er und 1960er Jahre.

Familienunternehmen in der DDR konnten nicht aus eigener Kraft wachsen, sondern waren auf staatliche Kredite angewiesen. Insofern waren der Modernisierung ihres Kapitalstocks enge Grenzen gesetzt.

---

211 Vgl. Günter Kusch, Rolf Montag, Günter Specht, Konrad Wetzker: Schlussbilanz – DDR. Fazit einer verfehlten Wirtschafts- und Sozialpolitik, Berlin 1991.

212 Vgl. Gerhard Schürer: Analyse der ökonomischen Lage der DDR mit Schlussfolgerungen, Vorlage für das Politbüro des Zentralkomitees der SED, geheime Verschlussache b5 1158/89, in: Deutschland-Archiv 10/1992, S. 1112-1120.

Hauptsächlich bedienten sie den Inlandsmarkt. Sofern sie Exportgüter herstellten, mussten diese über den staatlichen Außenhandel vertrieben werden. Diesen Limitierungen stand ein nur geringes betriebswirtschaftliches Risiko gegenüber, da es de facto keine Konkurrenz auf dem Inlandsmarkt gab. Verglichen mit den Vorgängerunternehmen aus der Zeit der Hochindustrialisierung bis Ende der 1920er Jahre waren die Familienunternehmen in der DDR auf kleinste Größen geschrumpft. Nur noch wenige produzierten für den Weltmarkt.

Abgesehen von ihrer erzwungenermaßen limitierten wirtschaftlichen Bedeutung war die Rolle der ostdeutschen Unternehmer als Bewahrer von Bürgerlichkeit in einer Gesellschaft, die nach Egalität strebte, nicht zu unterschätzen. Zwar konnten sie aufgrund der weitgehenden Gewinnabschöpfung durch den Staat kaum als Mäzen in Erscheinung treten, doch bürgerlich-kulturelle Traditionen wurden von ihnen bewahrt.

## D. Die Wirtschaft in den ostdeutschen Bundesländern zwischen Absturz, Transformation und Wiederbelebung des Mittelstands 1990 bis 2019

*„Unsere Firma stammt aus Zeulenroda, da sollte sie wieder hin.“*

(Prof. Hans B. Bauerfeind)

### I. „Schocktherapie“ und Transformationskrise

Auf den Übergang zur Marktwirtschaft war die Wirtschaft der (noch) DDR denkbar schlecht vorbereitet. Vor den negativen Folgen der schnellen Einführung der DM hatten Wirtschaftswissenschaftler gewarnt. Ihre Prognosen wurden von der Realität noch übertroffen.

Mit dem Inkrafttreten der Währungsunion zum 1. Juli 1990 änderten sich über Nacht die Existenzbedingungen für alle ostdeutschen Unternehmen. Die Mark der DDR war eine reine Binnenwährung. Ausfuhren in westliche Industrieländer wurden über einen Bewertungsfaktor von 1:4,4 subventioniert. Andererseits mussten Importe westlicher Maschinen und Anlagen mit diesem Faktor in die Bilanzen aufgenommen werden. Ab Juli 1990 galt die Umrechnung 1:1 beziehungsweise 1:2, was nichts anderes bewirkte, als dass sich Exportwaren um das Vierfache verteuerten und in den DM-Eröffnungsbilanzen Importanlagen überwertet wurden. Große Teile der nunmehr schlagartig dem globalen Wettbewerb ausgesetzten Wirtschaft gerieten innerhalb kürzester Zeit an den Rand des Zusammenbruchs.

Nach der Währungsunion brachen in allen ostdeutschen Bundesländern Produktion und Beschäftigung in einem Umfang ein, der in der jüngeren Wirtschaftsgeschichte ohne Beispiel ist. Ein Kommentator von „The Guardian“ verglich die Folgen der DM-Einführung mit einer „ökonomischen Atombombe“.<sup>213</sup> Norman van Scherpenberg, Generalbevollmächtigter der Treuhandanstalt, kommentierte dies so: *„Die Währungsunion war eine Frage Ökonomie kontra Politik. Sie ist von der Macht entschieden worden, nicht von der Sache. In der Nacht zum 1. Juli 1990 ist der gesamte Kapitalstock der DDR total vernichtet worden. Durch die 300prozentige Aufwertung wurde die Industrie ihrer Liquidität beraubt. Wenn ich heute in Niedersachsen den Reallohn verdreifache, kriegen sie die Aktien von VW an der Börse geschenkt. Genau dies ist die Situation im Osten.“*<sup>214</sup>

Das Vermögen aller Werke musste neu bilanziert werden. Diesem Zweck diente die DM-Eröffnungsbilanz. Bereits einige Monate zuvor hatte die Treuhandanstalt in Berlin – auf Vorschlag von Vertretern der

---

213 The Guardian vom 12. April 1991.

214 Zitiert nach: Jörg Roesler: Ostdeutsche Wirtschaft im Umbruch 1970-2000, Bonn 2003, S. 62.

Bürgerbewegung – ihre Tätigkeit aufgenommen.<sup>215</sup> Während sie zunächst nur Klein- und Mittelbetriebe reprivatisieren sollte, setzte sich unter der Regierung von Lothar de Maizière (CDU) das Konzept eines „ad hoc“-Übergangs zur Marktwirtschaft und damit die vollständige Abkehr von der bisherigen Wirtschaftsweise durch. Dazu gehörten die Entflechtung und anschließende komplette Privatisierung der Kombinate beziehungsweise ihrer einzelnen Betriebe.

Trotz des rasch fortschreitenden Abbaus von Industriearbeitsplätzen wurde von der Politik noch eine Zeitlang die Erinnerung an das westdeutsche Wirtschaftswunder beschworen. Eine solche Entwicklung erhoffte man auch für den Osten nach Abschluss der „Schocktherapie“. Zwar lag die Produktivität der ostdeutschen Wirtschaft grob geschätzt nur bei einem Drittel der westdeutschen, doch mit massiven Investitionen sollte die Produktivitätslücke innerhalb weniger Jahre zu schließen sein. So glaubte man jedenfalls. Allerdings: Die Rahmenbedingungen unterschieden sich grundlegend von denen nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges. Die Produktionskapazitäten der meisten ostdeutschen Betriebe galten im wiedervereinigten Land als überzählig. Das grundlegende Problem war das Fehlen von weltmarktfähigen Produkten und international bekannten Marken. Dies war die fatalste Folge der Isolation der DDR-Betriebe von den Weltmärkten und der Zerstörung des industriellen Mittelstands.<sup>216</sup> Noch erschwerend hinzu kam das Auftreten zahlreicher neuer Konkurrenten aus Schwellenländern, deren Lohnkosten unter den ostdeutschen lagen. Die Globalisierung begann, die Probleme bei der Transformation von der Plan- zur Marktwirtschaft zu überlagern. Für viele Unternehmen fing ein dramatischer Wettlauf gegen die Zeit an. Um unter den grundlegend veränderten Bedingungen bestehen zu können, mussten sie ihre Produktpaletten ändern, Vertriebswege erschließen und neue Verkaufsstrategien entwickeln.

Neben dem Einbruch der Industrieproduktion, steigenden Arbeitslosenzahlen und dem Verschwinden der Großindustrie stellte die demographische Sonderentwicklung ein weiteres Charakteristikum der Transformationskrise dar. Die ostdeutschen Bundesländer litten unter einer massiven Abwanderung vorwiegend jüngerer Menschen.<sup>217</sup>

An ihrem Auftrag hielt die Treuhandanstalt fest: „schnelle Privatisierung – entschlossene Sanierung – behutsamste Stilllegung.“ Mitte 1990 war die Privatisierungsagentur Eigentümerin oder Verwalterin von rund 8.000 volkseigenen Unternehmen, deren Zahl sich zwischenzeitlich durch Teilung stark vermehrte. Hinzu kamen 17,2 Milliarden Quadratmeter Agrarflächen, 19,6 Milliarden Quadratmeter Forstflächen und 25 Milliarden Quadratmeter Immobilien. Zudem hatte die Behörde etwa 40.000 Einzelhandelsgeschäfte und Gaststätten, einige Tausend Buchhandlungen, Hunderte Kinos und Hotels sowie einige Tausend

---

215 Vgl. Wolfram Fischer, Harm Schröter: Die Entstehung der Treuhandanstalt, in: Wolfram Fischer, Herbert Hax, Hans Karl Schneider (Hrsg.): Treuhandanstalt. Das Unmögliche wagen, Berlin 1993.

216 Vgl. Karl-Heinz Paqué: Die Bilanz, Eine wirtschaftliche Analyse der deutschen Einheit, München 2009, S. 8 f.

217 Vgl. Dietmar Litke (Hrsg.): Die Treuhandanstalt oder die zweite Enteignung der Ostdeutschen, Berlin 1993.

Apotheken im Portfolio. Sie war Arbeitgeber von schätzungsweise vier Millionen Menschen – mehr als zwei Drittel aller Erwerbstätigen.<sup>218</sup>

Der „Aufbau Ost“ wurde als „Nachbau West“ konzipiert. Auf diesem Weg gelangen die Transformation von der Plan- zur Marktwirtschaft und die Erneuerung der Infrastruktur sowie Modernisierung des produzierenden Gewerbes. Dennoch wurden die Zielstellungen des „Aufbaus Ost“ nur teilweise realisiert. Ökonomen sprechen von einer „Transferökonomie“, der es an der nötigen Leistungskraft fehlte, um für einen sich selbst tragenden Aufschwung zu sorgen.

Ein zentrales Element bei der Neustrukturierung der Wirtschaft in den ostdeutschen Bundesländern stellte der Aufbau eines industriellen Mittelstands dar. Dem sollte vor allem die Reprivatisierung der 1972 verstaatlichten Betriebe dienen.

## II. Reprivatisierungen

Bei den rund 11.800 im Jahr 1972 verstaatlichten Betrieben handelte es sich zu 70 Prozent um kleine beziehungsweise mittelgroße Industriebetriebe, jeweils rund zehn Prozent Bau- und Handwerksbetriebe. Der Rest entfiel auf Betriebe im Handel und Dienstleistungswesen, der Landwirtschaft und des Verkehrs. Rund drei Viertel aller zur Reprivatisierung anstehenden Betriebe befanden sich in den traditionell am stärksten von mittelständischen Strukturen geprägten Bundesländern Sachsen und Thüringen.

**Tabelle 4: Reprivatisierungsanträge nach Bundesländern in Prozent**

Bundesland	Anteil (in Prozent)
Sachsen	47,5
Thüringen	27,4
Sachsen-Anhalt	9,0
Brandenburg	8,3
Mecklenburg-Vorpommern	6,3
Ost-Berlin	1,5

Bis zum Tag der Wiedervereinigung am 3. Oktober 1990 wurden 11.262 Anträge auf Reprivatisierung gestellt.<sup>219</sup> Ansprüche durften zunächst nur DDR-Bürger geltend machen. Etwa jeder dritte Antragsteller war jünger als 50 Jahre und 15 Prozent bereits älter als 70 Jahre. Eine sozialwissenschaftliche Analyse von 1995 widerspiegelte die Hauptmotive der Antragsteller. Demnach standen die Chancen auf die

218 Vgl. Marcus Böick: Die Treuhand. Idee-Praxis-Erfahrung 1990-1994, Göttingen 2018.

219 Vgl. Michael Fetscher: Die Reorganisation von Eigentumsrechten mittelständischer Unternehmen in Ostdeutschland, Dissertation Universität Konstanz, 2000, S. 59.

Weiterführung der Familientradition, der Wunsch nach eigenverantwortlichem Handeln und das Streben nach Selbstverwirklichung an vorderster Stelle.

Das von der Modrow-Regierung im März 1990 erlassene Unternehmensgesetz bot eine Reihe von staatlichen Förderinstrumenten zum Ausgleich für Veränderungen des Unternehmenswertes an. In den meisten Fällen hatte ein Kapitalverzehr stattgefunden. Zum Ausgleich der Wertminderungen und Verbesserung der Startchancen konnten teilweise oder vollständige Steuerbefreiungen für die ersten zwei Jahre der wirtschaftlichen Tätigkeit gewährt werden. Alles in allem, so schätzten es Mitarbeiter der Abteilung Reprivatisierung der Treuhandanstalt rückblickend ein, verliefen die Reprivatisierungen auf Grundlage des Unternehmensgesetzes bis zur deutschen Einheit unbürokratisch und schnell.<sup>220</sup> Etwa 3.000 Unternehmen wurden bereits in dieser Zeit reprivatisiert.

Am 15. Juni 1990 unterschrieben beide deutsche Regierungen eine Erklärung zu Fragen der Eigentumsverhältnisse. Das Prinzip Rückgabe vor Entschädigung wurde Bestandteil des Einigungsvertrages. Ausgenommen von den Rückgaben blieben Enteignungen, die zwischen 1945 und 1949 auf besatzungsrechtlicher Grundlage erfolgt waren. Für die 1972 enteigneten Betriebe galt weiterhin das Unternehmensgesetz vom März 1990. Allerdings wurde der Passus des Gesetzes, wonach *„privaten Gesellschaftern der staatliche Anteil auf Antrag zu verkaufen ist“*, neu ausgelegt. Noch wichtiger war der Umstand, dass nunmehr auch in der alten Bundesrepublik ansässige Alteigentümer Reprivatisierungsanträge im Sinne der Wiedergutmachung von Teilungsunrecht stellen konnten. Dies regelte das noch von der Volkskammer der DDR am 23. September 1990 verabschiedete Gesetz zur Regelung offener Vermögensfragen (VermG).

Die Erwartungen an ein schnelles Wiedererstarken mittelständischer Betriebe waren hoch. Dabei gab es warnende Stimmen, die vor einer Unterschätzung der Schwierigkeiten warnten. Der lebenserfahrene Gottfried Engelmann, bis zur Verstaatlichung 1972 Komplementär der Nitschke & Co. Weberei KG in Glauchau hatte keine Illusionen: *„Macht euch nichts vor, diese Betriebe haben höchstens ein Jahr, dann ist es vorbei, die reprivatisierten Betriebe können in der Marktwirtschaft nicht existieren.“*<sup>221</sup> Unterschätzt wurde von vielen, dass die unternehmerische Tätigkeit in einer Mangelwirtschaft zur Ausprägung anderer Fähigkeiten geführt hatte, als in einer Überflusgesellschaft. Das größte Problem für die reprivatisierten Unternehmen war jedoch die sofortige vollständige Marktöffnung. Damit standen sie in Konkurrenz zu Anbietern, die in der Regel über eine größere Kapitalkraft, qualitativ bessere Produkte und ein überlegenes Marketing verfügten.

Die bereits erwähnte Modelleisenbahnfirma von Zeuke und Wegwerth wurde im Sommer 1990 reprivatisiert. Eine wirtschaftliche Konsolidierung gelang der nunmehrigen Berliner TT-Bahnen Zeuke GmbH

---

220 Vgl. Ebd., S. 81.

221 Zitiert nach: Agnes Arp: VEB. Vaters ehemaliger Betrieb, S. 127.

nicht. Das Unternehmen ging 1993 in Insolvenz. Der Mehrheit der von Ostdeutschen reprivatisierten Firmen, die keine kapitalkräftigen Partner suchten, erging es ähnlich.

Jedes einzelne ostdeutsche Familienunternehmen, dem nach der rund zwei Jahrzehnte währenden zwangsweisen Unterbrechung der „Neustart“ gelang, verdient höchste Anerkennung. Einige dieser Familienunternehmen, wie APOGEPHA Arzneimittel GmbH, Dresden, Kathi Rainer Thiele GmbH, Halle, Mugler Masterpack GmbH, Crimmitzschau, C.H. Müller GmbH, Heinsdorfergrund, Federnfabrik Alfred Weigel GmbH & Co. KG, Chemnitz, Zimmermann Technische Federn GmbH, Leutersdorf, Holz Wagner GmbH, Suhl, Glas-Zentrum Wismar GmbH, Wendt & Kühn KG, Grünhainichen, Mühle-Glashütte GmbH nautische Instrumente und Feinmechanik und die Zenner Ventilatoren GmbH, Olbernhau werden in Abschnitt E gewürdigt.

### **III. Neue Eigentümer**

In einer größeren Zahl von Fällen sahen sich die Erben von Familien, deren Betriebe 1972 verstaatlicht wurden, nicht in der Lage, die Leitung des reprivatisierten Unternehmens zu übernehmen, weil ihnen dafür die Fach- und Branchenkenntnisse und das Kapital fehlten. Sofern sie Partner fanden, die ernsthaft gewillt waren, die Produktionstraditionen vor Ort fortzusetzen, war damit allen gedient. Von einer solchen Konstellation profitierte die Filzfabrik Wurzen GmbH. Es handelte sich um das Nachfolgeunternehmen der einst sehr renommierten Weickert Pianoforte Filzfabrik, welche seit Mitte des 19. Jahrhunderts durch ihren legendären Hammerfilz Weltruhm erlangt hatte. Auch heute bestens bekannte Firmen wie Steinway, Blüthner oder Bechstein gehörten bereits damals zu den Kunden der Filzfabrik.

Im letzten Jahr der DDR arbeiteten 350 Beschäftigte in der Wurzener Filzfabrik.<sup>222</sup> Infolge der wirtschaftlichen Turbulenzen im ersten Jahr der Einheit ging ihre Zahl auf nur noch 90 zurück. Die Erben der Familie Weickert leiteten die Reprivatisierung ein, um das Unternehmen im Juni 1991 an Klaus Brand, einen der besten Branchenkenner, zu verkaufen. Brand hatte bis 1945 als Prokurist in dem Oschatzer Familienunternehmen Filzfabrik Ambrosius Marthaus gearbeitet. Er floh nach Braunschweig und stieg dort in die vom Bankrott bedrohte Filzfabrik Gustav Neumann GmbH ein. Ende der 1950er Jahre eröffnete er ein Filzgeschäft in Kanada.<sup>223</sup>

Als Klaus Brand 1991 das Wurzener Unternehmen kaufte, musste das Personal noch weiter reduziert werden, da es kaum noch Aufträge gab. Brand investierte über 15 Millionen DM in die Modernisierung des Traditionsunternehmens. Im Vordergrund standen die Steigerung der Qualität sowie die Wiederaufnahme der Produktion von Spezialfilzen. Die Revitalisierung gelang: Der Wurzener Hammerfilz wurde wieder zu einem weltweit nachgefragten Produkt. Neue Mitarbeiter konnten eingestellt werden. Nach

---

222 Vgl. Leipziger Volkszeitung, 4.8.2016.

223 Vgl. Leipziger Volkszeitung, 21.2.2019.

dem Tod von Klaus Brand gingen die Firmenanteile an der ältesten Filzfabrik der Welt in Wurzen an die Familienmitglieder über.<sup>224</sup>

Nicht nur in diesem Fall wurden der Standort und die Produkte eines ostdeutschen Familienunternehmens mit großer Exporttradition von einem anderen, ebenso gut eingeführten Familienunternehmen übernommen und den veränderten Marktbedingungen angepasst.

Auf die Geschichte der Torgauer-Kuvert GmbH wurde bereits im Abschnitt C Bezug genommen. Tatsächlich schaffte es Barbara Wessner, die Enkelin des Firmengründers, das Unternehmen neu aufzubauen. Sie besaß einen Rechtsanspruch, den sie mit anderen Erben teilte, war aber als Einzige an der Fortsetzung der Produktion interessiert. Die westdeutsche Erbengemeinschaft wollte nur eine Entschädigung.<sup>225</sup> Ein Unternehmenskonzept konnte Barbara Wessner bei der Treuhandanstalt nicht vorlegen, da ihr das Kapital fehlte. Sie fand mit Edlef Bartl und Peter Rössle Geschäftspartner, die investieren wollten. Edlef Bartl leitete die Ernst Mayer Briefhüllenfabrik GmbH, Heilbronn, das führende Unternehmen der Branche. Aufgrund der komplizierten Rechtslage verzichtete Barbara Wessner auf die Rückübertragung der alten Firma. Sie erhielt stattdessen eine kleine Entschädigung und gründete mit ihren Geschäftspartnern die Torgauer Kuvert GmbH & Co. KG. Bereits 1992 konnte das Unternehmen einen hochmodernen Fertigungsbetrieb in Süptitz eröffnen. Dieser Betrieb wurde Teil der Mayer-Kuvert-network – einer Kooperation von selbstständigen mittelständischen Unternehmen.

Mayer-Kuvert-network ist heute mit 35 Firmen in 18 Ländern der größte europäische Briefhüllen-Hersteller und beschäftigt circa 1.750 Mitarbeiter. Im Zuge einer Kapitalerhöhung erweiterte Mayer-Kuvert 2018 den Gesellschafterkreis um eine deutsche Investorenfamilie.<sup>226</sup> In diesem und vielen weiteren Fällen ging die Geschichte eines reprivatisierten Unternehmens in einer neuen Entwicklungslinie auf.

#### **IV. Management-Buy-out/Management-Buy-in (MBO/MBI)**

Alles in allem als Erfolgskapitel bewertete die Treuhandanstalt die rund 3.000 Management-Buy-out-Privatisierungen, die nicht selten erst dann zustande kamen, wenn sich kein Investor finden ließ und die Stilllegung des Unternehmens drohte.<sup>227</sup> In vielen Fällen taten sich die ostdeutschen Manager mit einem auswärtigen, zumeist westdeutschen Investor zusammen (Management-Buy-in), um Kapital und

---

224 Vgl. FFW. Firmengeschichte Filzfabrik Wurzen, Wurzen 2018.

225 Vgl. Agnes Arp: VEB. Vaters ehemaliger Betrieb, S. 218-236; Torgauer Zeitung 9.7.2017.

226 Vgl. Pressemitteilung von Meyer-Kuvert, Juni 2018.

227 Vgl. Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (Hrsg.): „Schnell privatisieren, entschlossen sanieren, behutsam stilllegen“, Berlin 2003, S. 55.

Know-how zu erhalten. Zwei Fallbeispiele sollen dies illustrieren. Weitere sind dem abschließenden Kapitel zu entnehmen.

## 1. Trumpf Sachsen GmbH

Zu den bekanntesten deutschen Technologieunternehmen zählt die Firma Trumpf in Ditzingen (Baden-Württemberg). Das 1923 gegründete Unternehmen entwickelte sich in den 1970er Jahren unter der Leitung von Berthold Leibinger zu einem der weltweit führenden Technologieunternehmen. Bereits in dieser Zeit kam es zu den ersten Kontakten zwischen Trumpf und dem Kombinat Landmaschinenbau Fortschritt, konkreter gesagt dem für den sogenannten Rationalisierungsmittelbau zuständigen Betriebsteil des VEB Fortschritt Erntemaschinen Neukirch (Sachsen). Da es im gesamten Ostblock keine geeigneten Laseraggregate gab, kaufte das Kombinat diese Ausrüstungen 1998 bei Trumpf. Nach dem Ende der DDR hielt sich der Standort Neukirch mühsam mit Werkzeug- und Vorrichtungsbau über Wasser. Das Unternehmen musste völlig neue Produkte entwickeln, um in der Marktwirtschaft bestehen zu können. Geschäftsführer Rainer Strehle machte den Vorschlag zur Entwicklung einer Wasserstrahlschneidanlage für Trumpf. Berthold Leibinger stimmte zu und forderte noch mehr: ein Konzept zur Privatisierung des 1991 noch im Besitz der Treuhandanstalt befindlichen Betriebes sowie eine Beteiligung durch Rainer Strehle und vier leitende Mitarbeiter und damit die Übernahme von Verantwortung als Gesellschafter. Berthold Leibinger kannte die große Geschichte des sächsischen Maschinenbaus und vertraute auf die Fachkenntnisse und den Einfallsreichtum der sächsischen Ingenieure. Auch war in Neukirch die Lasertechnik bereits etabliert. Dieser Ansatz sollte ausgebaut werden.<sup>228</sup>

Nach der MBO/MBI-Privatisierung entstand 1992 die Sächsische Werkzeug- und Sondermaschinen GmbH, Neukirch, als Unternehmen der Trumpf-Gruppe. Im Sommer 2001 wurde der Name in Trumpf Sachsen GmbH geändert. Für den weltweiten Absatz der in Neukirch entwickelten Blechbearbeitungs-Maschinen sorgte das schlagkräftige Vertriebsnetz des schwäbischen Familienunternehmens. Im Jahr 1995 wurde die Trendwende erreicht: Neukirch schrieb erstmals schwarze Zahlen und konnte neue Mitarbeiter einstellen. Trumpf Sachsen wurde nicht zur verlängerten Werkbank, sondern baute, typisch für die Philosophie des Mutterhauses, eine leistungsstarke F&E-Abteilung auf, um eine hohe Innovationsgeschwindigkeit zu erreichen. Diese Strategie zahlte sich aus: Im Geschäftsjahr 2017/18 erzielte Trumpf Sachsen mit seinen inzwischen 460 Mitarbeitern einen Rekordumsatz von 150 Millionen Euro.<sup>229</sup> „*Trumpf Sachsen steht für eine deutsch-deutsche Wirtschaftsgeschichte mit hoher Kontinuität. Wir sind vor mehr als einem Vierteljahrhundert gekommen, um zu bleiben*“, so Dr. Nicola Leibinger-Kammüller anlässlich der Einweihung einer neuen Fertigungshalle in Neukirch.<sup>230</sup>

---

228 Vgl. Die sächsische Trumpf-Karte: Zurück an die Spitze, 154-161.

229 Vgl. Roccipix.de, 16.8.2018.

230 Zitiert in: Alles Lausitz.de, 2018.

## 2. Miltitz Aromatics GmbH Bitterfeld-Wolfen

Von der Schimmel KG in Leipzig-Miltitz, dem einstigen Weltmarktführer bei der Herstellung von Duftstoffen und Aromen, wurde bereits berichtet. Nach dem Fall der Mauer hofften viele Mitarbeiter, dass ihr inzwischen in eine GmbH umgewandeltes Unternehmen bald wieder an die einstigen Glanzzeiten würde anknüpfen können. Doch die Märkte für Aromen und Duftstoffe hatten sich gewandelt. Die Treuhandanstalt sprach sich für eine Gesamtvollstreckung aus. Damit schien das Schicksal des Standortes besiegelt zu sein. Die Bemühungen um den Verkauf einzelner Geschäftsfelder – Parfümerie, Aromen, chemische Synthesen und Technik – wurden dennoch vom Insolvenzverwalter fortgesetzt. Er setzte auf MBO/MBI-Projekte und ging davon aus, den ostdeutschen Gründern in jedem Fall westdeutsche Partner an die Seite zu stellen. Nur so sah der Insolvenzverwalter Chancen, das nötige Know-how im Marketing und das Startkapital für die neuen Gesellschaften zusammenzubekommen. Eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung dieses Konzepts sollte Generalleutnant a. D. Lothar Domröse, ehemals Sprecher des Bundesverteidigungsministeriums, zufallen. Domröse brachte ostdeutsche Ingenieure und westdeutsche Geschäftsleute zusammen. Zu einer ersten Firmengründung kam es im August 1992. Die Leipziger Chemiker Dr. Peter Müller und Dr. Jürgen Braband, beide waren leitend im Unternehmen tätig, und drei weitere Kollegen aus dem ehemaligen Management sowie der Chemiker Heinz Grau aus Schwäbisch Gmünd gründeten die Miltitz Aromatics GmbH.<sup>231</sup> Mit wenigen Mitarbeitern konzentrierten sie sich auf die chemischen Synthesen von Riech- und Geschmackstoffen. Das Unternehmen zog 1993 in den Chemiepark Bitterfeld-Wolfen. Die Miltitz Aromatics GmbH wuchs in der Folgezeit langsam, aber kontinuierlich. Die Geschäftsführung hat Dr. Peter Müller inzwischen an seinen Sohn abgegeben.

## V. Rückkehrer und Firmenzusammenschlüsse

Von entscheidender Bedeutung für den Erhalt beziehungsweise die Schaffung neuer, konkurrenzfähiger Arbeitsplätze in den ostdeutschen Bundesländern waren neben den Direktinvestitionen der großen Auto- und Elektronikkonzerne die Aktivitäten westdeutscher Familienunternehmen.

Gemessen an den Beschäftigtenzahlen und am Umsatz spielte die Übernahme von Standorten beziehungsweise die Errichtung von Zweigwerken in den ostdeutschen Bundesländern durch Familienunternehmen die wichtigste Rolle. Dies belegen die im abschließenden Teil der Studie vorgestellten Branchenstudien.

Zu den Schwergewichten unter den Familienunternehmen, die in den ostdeutschen Bundesländern Zweigwerke aufbauten, gehören beispielsweise die Heraeus Deutschland GmbH<sup>232</sup> aus Hanau mit Investitionen

---

231 Gespräch mit Dr. Peter Müller und Dr. Jürgen Braband am 27.7.2018 in Bitterfeld-Wolfen.

232 Vgl. Ralf Schrank: Ein Familienunternehmen schreibt Industriegeschichte. Von der Einhorn Apotheke zum Weltkonzern. München 2001.

im Chemiepark Bitterfeld-Wolfen oder die Fielmann AG, die einen großen Produktions- und Logistikkomplex in Rathenow errichtete.

In einigen Fällen blieb es nicht bei der Gründung von Zweigwerken, sondern es kam zu Firmenzusammenschlüssen und zur Verlegung von Firmensitzen. Wir haben im zweiten Abschnitt darauf verwiesen, dass nach dem Zweiten Weltkrieg tausende Familienunternehmen von Ost nach West zogen. Nach knapp fünf Jahrzehnten der Teilung gab es für die wenigsten von ihnen einen zwingenden wirtschaftlichen Grund zur Rückkehr. Verglichen mit den Abwanderungswellen in den 1940/50er Jahren nimmt sich die Zahl der Rückkehrer denn auch bescheiden aus.

Besonders starke emotionale Bindungen an die alten Standorte in Sachsen und Thüringen führten trotzdem in einigen Fällen zur Rückverlegung von Unternehmenssitzen. Auch Fördermittel und steuerliche Vergünstigungen spielten eine Rolle.

Herausragend war die Rückkehr der Bauerfeind AG an ihren Gründungsstandort in Zeulenroda-Triebes (Thüringen). Hans Bauerfeind hatte nach dem Zweiten Weltkrieg den Firmensitz seines Unternehmens zunächst nach Darmstadt und dann nach Kempen (Nordrhein-Westfalen) verlegen müssen. Vier Jahrzehnte später kehrte die Bauerfeind AG an ihren Ursprungsort nach Zeulenroda in Thüringen zurück. Für Hans Bauerfeind war dies eine Entscheidung, die er eher aus emotionalen, denn aus wirtschaftlichen Gründen traf.<sup>233</sup> Die Nachfrage in den ostdeutschen Bundesländern hätte auch vom Westen aus gedeckt werden können. Doch für Hans Bauerfeind galt die Maxime: *„Unsere Firma stammt aus Zeulenroda, da sollte sie wieder hin.“*<sup>234</sup> Er wollte beim wirtschaftlichen Neubeginn im Osten mitwirken.

Die Erweiterung des Hauptwerkes in Kempen war bereits beschlossen, wurde nun aber zugunsten der Modernisierung des Werks in Zeulenroda zurückgestellt. Schrittweise wurde das Werk in Thüringen ausgebaut und 1997 zum neuen Zentrum der Bauerfeind AG. Die Konzentration auf den Ausbau in Thüringen, samt Forschung/Entwicklung und Logistik hatte Konsequenzen für den Standort Kempen, der im Frühjahr 2009 schließlich ganz aufgegeben wurde. Mit dem Werk in Remscheid blieb aber ein zweiter Standort im Westen erhalten.

Einen Coup der besonderen Art landete Bauerfeind 1999 mit dem Kauf des sehr schön gelegenen, aber völlig abgewirtschafteten Seehotels in Zeulenroda. Dessen Renovierung war extrem teuer und rechnete sich nicht, doch mit der Ausrichtung als Biokongresshotel entwickelte sich das Seehotel zur „Visiten-Karte“

---

233 Vgl. Hans Bauerfeind: *Wirkung ohne Nebenwirkung*, Zeulenroda 2005, S. 50.

234 Hans B. Bauerfeind, Vorstandsvorsitzender der Bauerfeind AG, anlässlich der Verleihung des Preises für soziale Marktwirtschaft 2005 am 3. November 2005 in der Paulskirche Frankfurt am Main, Konrad-Adenauer-Stiftung, St. Augustin 2005.

der Bauerfeind AG. Zum Wahrzeichen des Unternehmens wurde das im Jahr 2004 fertiggestellte neue Verwaltungsgebäude in Zeulenroda mit seinem 57 Meter hohen Tower.

Hauptgeschäftsfeld der Bauerfeind AG blieb die Herstellung von medizinischen Hilfsmitteln für die Fuß-orthopädie. Neu hinzu kam in den 2000er Jahren die Prothetik-Sparte. Rund die Hälfte ihres Umsatzes erzielt die Bauerfeind AG im Ausland. Das Unternehmen beschäftigt weltweit rund 2.000 Mitarbeiter, allein 850 am Hauptstandort Zeulenroda-Triebes. Die Bauerfeind AG hat weit über 100 Millionen DM in Zeulenroda-Triebes investiert und ist einschließlich ihrer Tochtergesellschaften der größte Arbeitgeber der Region. Bauerfeind erhielt für sein unternehmerisches und gesellschaftliches Engagement zahlreiche Auszeichnungen und gilt als einer der besten Arbeitgeber Deutschlands.<sup>235</sup>

**Tabelle 5: Rückkehrer**

Firma	Ursprung	Branche	Sitzverlegung nach	Rückkehr nach Ostdeutschland
<b>Kübler &amp; Niethammer</b>	Kriebstein (Sachsen)	Papier	Aschaffenburg	1990
<b>Bauerfeind AG</b>	Zeulenroda-Triebes (Thüringen)	Medizinische Hilfsmittel	Darmstadt	1992
<b>Gewa Music GmbH</b>	Adorf (Sachsen)	Musikinstrumente	Mittenwalde (Bayern)	1992
<b>Natursteine Weiland GmbH</b>	Schwarzkollm (Sachsen)	Naturstein	Oberursel (Hessen)	1992
<b>OKA GmbH</b>	Alt-Gersdorf (Sachsen)	Büromöbel	Bad Marienberg (NRW)	1993

Rein quantitativ betrachtet fällt die Zahl der Firmensitzverlegungen stärker ins Gewicht als die Zahl der Rückkehrer. In Tabelle 6 sind dafür Beispiele angeführt. Es handelt sich in all diesen Fällen um Unternehmen mit zumindest herausragender regionaler Bedeutung.

Der Papierproduzent LEIPA beispielsweise betreibt in Schwedt/Oder eine der größten europäischen Papierfabriken. Die Edelstahlhersteller Boschgotthardshütte (BGH) in Freital und Schmees in Pirna (beide Sachsen) sowie die Preiss-Daimler Gruppe in Wilsdruff gehören zu den größten Familienunternehmen in Sachsen. Gleiches trifft auf die Gegenbauer Holding in der brandenburgischen Kleinstadt Birkenwerder zu.

235 Vgl. Tobias Bayer: Hans Bruno Bauerfeind – Der Schutzpatron, in: Steffen Klusmann (Hrsg.): Die 101 Haudegen der deutschen Wirtschaft: Köpfe, Karrieren und Konzepte, 2006.

**Tabelle 6: Sitzverlegung in ein ostdeutsches Bundesland**

Firma	Gründungsort	Branche	Sitzverlegung nach
Dietzel Hydraulik	Moers (NRW)	Hydraulik	1992 Beerwalde (Thüringen)
BGH Freital GmbH	Siegen	Edelstahl	1994 Freital (Sachsen)
Preiss-Daimler-Gruppe	Minden (NRW)	Baustoffe	1999 Wilsdruff (Sachsen)
Gegenbauer Facility Management GmbH	Berlin-Charlottenburg	Facility-Management	1996 Birkenwerder (Brandenburg)
Pollmeier Leimholz GmbH	Rietberg (Ostwestfalen)	Möbel	1996 Creuzburg (Thüringen)
Edelstahlwerke Schmees GmbH	Langenfeld (NRW)	Edelstahl	1993 Pirna (Sachsen)
Thiele AG	Schrozberg (Baden-Württemberg)	Glas	2002 Lossatal (Sachsen)
Polartherm Flachglas GmbH	Siegen (NRW)	Glas	2002 Großenhain (Sachsen)
LEIPA Georg Leinfelder GmbH	Schrobenhausen (Bayern)	Papier	1999 Schwedt (Brandenburg)
Warwick GmbH & Co. KG	Pretzfeld (Bayern)	Musikinstrumente	1995 Markneukirchen (Sachsen)
Berkemann GmbH	Hamburg	Schuhe	2007 Zeulenroda-Triebes (Thüringen)
Ragolds GmbH	Karlsruhe	Süßwaren	2002 Boizenburg (Mecklenburg)
Lindemann GmbH & Co. KG	Berlin-Mariendorf	Büromöbel	2003 Bad Freienwalde (Brandenburg)
Sundi GmbH	Bremen	Ost und Gemüse	Sohland (Sachsen)

## VI. Neugründungen

Für die Herausbildung eines Mittelstandes waren nicht nur die Reprivatisierungen, MBO/MBI-Privatisierungen und Sitzverlegungen von Firmen wichtig, sondern ebenso die Gründung neuer familiengeführter Firmen. Die Zahl der Neugründungen war in den 1990er Jahren besonders hoch. Neue, meist kleine Firmen entstanden vor allem im Dienstleistungsgewerbe und Handwerk.

An dieser Stelle soll auf eine Neugründung im produzierenden Gewerbe eingegangen werden, in der sich die Industriegeschichte einer Region mit all ihren dramatischen Umbrüchen wie in einem Brennglas bündelt. Zu den wenigen in der DDR-Zeit geschaffenen und international bekannten Warenzeichen gehörte

ORWO, abgeleitet von „Original Wolfen“.<sup>236</sup> ORWO-Filme aus Wolfen – dort hatte die Berliner AGFA im Jahr 1909 die größte europäische Filmfabrik gegründet – wurden überwiegend im Ostblock verkauft. Nach der friedlichen Revolution von 1989 setzte man in Wolfen große Hoffnungen auf einen Verkauf der Filmfabrik an internationale Investoren. Angesichts des technologischen Wandels von der analogen zur Digitalfotografie scheiterten jedoch alle diese Pläne. Von ORWO war kaum noch die Rede, dafür umso mehr von neuen Computertechnologien. An der Schwelle zur Jahrtausendwende schienen alte Börsenregeln nichts mehr zu gelten. Kleine, kaum bekannte Firmen erzielten plötzlich immense Bewertungen, Hauptsache war nur, dass sie etwas mit dem Internet zu tun hatten. Die Dotcom-Blase begann sich zu entwickeln. Wieder einmal nahm die Börse einen Zukunftstrend vorweg, beschleunigte die Entwicklung, übersteigerte aber letztlich die von der Gier nach schnellem Gewinn getriebenen Erwartungshaltungen vieler Marktteilnehmer ins Maßlose. Die Blase platzte im Jahr 2002. Zu den Sternschnuppen am Neuen Markt gehörte auch die PixelNet AG aus Wolfen, das erste börsennotierte Unternehmen Sachsen-Anhalts. Ihr rasanter Aufstieg und noch schnellerer Fall war eng mit der Marke ORWO verknüpft und hätte diese beinahe für immer verschwinden lassen. PixelNet war eine Tochtergesellschaft der Lintec Computer AG, Taucha. Lintec gründete im Oktober 1999 die ORWO Media GmbH und erwarb von der insolventen ORWO AG alle Immobilien, die gesamte technische Ausrüstung und die internationalen Markenrechte an ORWO.

PixelNet und die ORWO Media GmbH hatten eine einleuchtende Geschäftsidee: Sie wollten ein Großlabor zur digitalen Bildbearbeitung aufbauen. Die Idee war zukunftssträchtig, doch die digitale Technik brauchte noch einige Jahre, um auszureifen. Als dann die noch ausschließlich mit der analogen Fotografie befasste Photo Porst AG im Juni 2002 Insolvenz anmelden musste, konnte PixelNet – inzwischen Eigner von Photo Porst – dies nicht verkraften. Noch vor dem absehbaren Ende von PixelNet gründeten mehrere Mitarbeiter im September 2002 die ORWO Net GmbH. Die Technik und das Know-how für die Fortführung des Fotogroßlabors waren vorhanden. Was fehlte, waren Kunden und Geld. Der entscheidende Mann für den Neustart war Dr. Gerhard Köhler. Als leitender Angestellter der Deutschen Kreditbank AG und später der Commerzbank AG kannte er sich mit der Finanzierung von Industrieprojekten aus. Seine auf das Kerngeschäft der digitalen Fotodienstleistung setzende Geschäftsphilosophie überzeugte Investoren und Banken. Zum 1. Oktober 2003 konnte eine ostdeutsche Investorengruppe unter der Leitung von Dr. Köhler das Anlagevermögen der PixelNet und der ORWO Media aus deren Insolvenzmasse erwerben. Der Zeitpunkt für die Neubelebung des Fotogroßlabors hätte kaum günstiger sein können. 2003 war das Jahr, in dem erstmals mehr digitale als analoge Kameras in Deutschland verkauft wurden.

Das durchschnittliche jährliche Umsatzwachstum der ORWO Net GmbH betrug von 2004 bis 2009 beeindruckende 45,3 Prozent. Um auf den Außenmärkten stärker präsent zu sein, gründete das Unternehmen die ORWO Net Skandinavien ApS und übernahm 2008 das insolvente dänische Unternehmen Gabs Foto A/S in Tønder. Zum 1. April 2009 erwarben die Wolfener auch ein Digitallabor in Wiesbaden. Am 25.

---

236 Vgl. Rainer Karlsch, Paul-Werner Wagner: Die AGFA-ORWO-Story. Geschichte der Filmfabrik Wolfen und ihrer Nachfolger, Berlin 2010, S. 212-215.

November 2009 kaufte ORWO Net die Marke „Foto Quelle“ und stärkte damit ihr Endkundengeschäft. Im Jahr 2018 erwarb die ORWO Net das Onlinegeschäft von Photo Dose aus Bremen. Insgesamt investierte das Unternehmen zwischen 2003 und 2019 knapp 80 Millionen Euro.<sup>237</sup>

Die Entwicklung der ORWO Net GmbH mit inzwischen 320 Mitarbeitern und 25 Auszubildenden zu einem der bedeutendsten Fotodienstleister Deutschlands kann als eine Mischung aus harter Arbeit, gutem Management und Glück in einem dynamischen Umfeld beschrieben werden. Für den Standort Bitterfeld-Wolfen ist es dabei von kaum zu überschätzender Bedeutung, dass die Traditionsmarke ORWO zu neuem Leben in einer neuen Branche erweckt wurde. Das mehrheitlich in Familienbesitz befindliche Unternehmen ist nicht nur für den regionalen Arbeitsmarkt wichtig, sondern tritt auch als Sponsor für Kunst, Kultur und Sport hervor.

## VII. Ausländische Familienunternehmen

Nach dem Fall der Mauer und dem sich abzeichnenden baldigen Ende der deutschen Zweistaatlichkeit standen auch die ausländischen Besitzer von Unternehmen in der DDR, beziehungsweise deren Nachkommen, vor der Frage, ob sie eine Restitution ihres Eigentums fordern sollten. Das Anlagevermögen war in vielen Fällen verschlissen, da der Staat in die unter Treuhandverwaltung stehenden Betriebe kaum investiert hatte. Auch hatten sich in den Jahrzehnten der Teilung die Schwerpunkte der unternehmerischen Tätigkeit verändert, sodass ein Wiederanknüpfen an Vorkriegstraditionen oft gar nicht mehr möglich war. Nur in wenigen Fällen versuchten internationale Konzerne ihre alten Produktionsstandorte im Osten Deutschlands wiederzubeleben. So erhielt die Kodak AG ihr Werk in Berlin-Köpenick zurück. Für kurze Zeit hoffte die Belegschaft auf eine Modernisierung des Standortes unter dem Dach des amerikanischen Weltmarktführers für Fotofilme. Die Digitaltechnik entwickelte sich jedoch so rasch, dass die Fertigung mit Ausnahme der Röntgenfilmproduktion schon bald geschlossen werden musste.<sup>238</sup>

Günstiger verlief die wirtschaftliche Entwicklung des ebenfalls restituierten Solvay-Werkes in Bernburg. Der belgische Familienkonzern übernahm ab 1. September 1991 die Führung der Bernburger Sodawerke GmbH. Dies geschah zu einer Zeit, in der sich die Solvay Deutschland GmbH in einer schwierigen wirtschaftlichen Lage befand. Die Erwartung von Solvay bestand darin, den Standort Bernburg als Brückenkopf für die Erschließung des gesamten osteuropäischen Marktes zu nutzen. Die Realität war zunächst weniger rosig. Noch zu DDR-Zeiten wurden in Bernburg rund 500.000 Tonnen Soda pro Jahr produziert. Anfang der 1990er Jahre ging die Nachfrage auf nur noch rund 150.000 Tonnen Soda pro Jahr zurück.<sup>239</sup> Dennoch hielt Solvay an Bernburg fest, musste dafür aber die Produktion an anderen

---

237 Gespräch mit Dr. Gerhard Köhler am 25.11.2018 in Berlin.

238 Vgl. FAZ, 9.10.2010.

239 Vgl. Kenneth Bertrams, Nicolas Coupain, Ernst Homburg: Solvay. History of a Multinational Family Firm, Cambridge 2013, S. 486.

Standorten einschränken. In den Ausbau des Bernburger Werkes investierte Solvay bis Ende 1996 rund 600 Millionen DM, weit mehr als im Vertrag mit der Treuhandanstalt vereinbart worden war.<sup>240</sup> Das Bernburger Werk wurde zu einer der modernsten Produktionsstätten des Solvay-Konzerns ausgebaut. In diesem Fall hatte also ein seit dem späten 19. Jahrhundert in Sachsen-Anhalt tätiges belgisches Familienunternehmen, nach einer Unterbrechung von rund fünf Jahrzehnten, seine Aktivitäten an einem seiner zentralen Produktionsstandorte erfolgreich fortgesetzt.

Andere ausländische Unternehmen kamen Anfang der 1990er Jahre erstmals nach Ostdeutschland. An den Privatisierungen der Treuhand-Unternehmen waren sie nur mit knapp sechs Prozent beteiligt, sie garantierten jedoch deutlich mehr als zehn Prozent aller Investitions- und Arbeitsplatzzusagen.<sup>241</sup> Neben vielen großen Konzernen wie Dow Chemical, Coca Cola, Procter & Gamble, Readymix, British Gas, AKZO, Elf Aquitaine, Cockerill Sambre und anderen kamen auch zahlreiche mittelständische Familienunternehmen aus dem Ausland in die ostdeutschen Bundesländer.

Für großes Aufsehen und Turbulenzen sorgten das Engagement des französischen Ölkonzerns Elf Aquitaine (heute Total) beim Neubau einer Raffinerie in Leuna – es handelte sich um die mit Abstand größte französische Investition in Ostdeutschland – und die Übernahme des Olefinverbundes in Schkopau, Böhlen und Leuna durch den amerikanischen Konzern Dow Chemical. In beiden Fällen gab der deutsche Staat mehrere Milliarden DM dazu, um die Revitalisierung dieser Chemiestandorte zu ermöglichen und hochmoderne Arbeitsplätze zu schaffen. Für diese Großinvestitionen war das Zusammenspiel von Politik und Wirtschaft ausschlaggebend. Bei rein betriebswirtschaftlicher Betrachtungsweise hätten sich die Standorte der mitteldeutschen Großchemie nicht halten lassen.

Ein wichtiges, oft sogar das entscheidende, Motiv für Familienunternehmen erstmals in Ostdeutschland zu investieren, war die Errichtung von „Brückenköpfen“ für ihre Geschäfte in Mittel- und Osteuropa. Dies kann am Beispiel der Riva-Gruppe illustriert werden. Riva, ein Stahlkonzern aus Mailand, 1954 von den Brüdern Emilio und Adriano Riva gegründet, erwarb von der Treuhandanstalt 1992 die Brandenburger Elektrostahlwerke GmbH und die Henningsdorfer Stahl GmbH. Trotz deutlicher Überkapazitäten auf dem europäischen Markt und zunehmender Regulierung des Marktes durch die EU-Kommission entschloss sich Riva zu diesen Käufen.<sup>242</sup> Drei Gründe gab Riva dafür an: erstens die Expansion seines Unternehmens auf den deutschen Absatzmarkt, zweitens die Erwartung steigender Nachfragen nach Baustählen in Berlin

---

240 Vgl. Handelsblatt, 24.5.1994.

241 Vgl. Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (Hrsg.): „Schnell privatisieren, entschlossen sanieren, behutsam stilllegen“, S. 58.

242 Vgl. Norbert Berthold: Dauerkrise am europäischen Stahlmarkt – Markt- oder Politikversagen?, Bad Homburg 1994.

und Ostdeutschland und drittens die sich daraus ergebenden geringen Transportkosten aufgrund der geografischen Nähe sowie die Professionalität der Belegschaften.<sup>243</sup>

Die Konkurrenz ließ nichts unversucht, um das Vordringen des größten italienischen Stahlproduzenten auf den deutschen Markt zu verhindern, hatte mit ihren Störversuchen letztendlich aber keinen Erfolg. Das Familienunternehmen Riva hatte in Hinblick auf die zu erhaltenden Arbeitsplätze, das künftige Produktionsniveau und die Investitionen das beste Angebot abgegeben und erhielt daher den Zuschlag. Mit dem Verkauf der Werke in Brandenburg und Hennigsdorf sendeten Bundesregierung und Treuhandanstalt auch ein politisches Signal an europäische Investoren, dass sie willkommen waren.<sup>244</sup> In Regie der Riva-Gruppe entwickelten sich beide Standorte gut und gehören bis heute zu den größten Arbeitgebern und umsatzstärksten Unternehmen im Land Brandenburg.

Die Aussicht auf die Erschließung der neuen Märkte in Osteuropa in Kombination mit einer gehörigen Portion Pioniergeist waren auch für amerikanische Unternehmer wichtige Motive für ihren Schritt nach Ostdeutschland. Zu ihnen gehörte Raymond Heinz, Geschäftsführer von Bell Flavors & Fragrances Northbrook (Illinois). Er wurde 1990 bei der Treuhandanstalt vorstellig, um nach einem geeigneten Standort für den Aufbau des Europageschäfts seines Unternehmens zu suchen.<sup>245</sup> Bell Flavors & Fragrances verfügte zu diesem Zeitpunkt über drei Produktionsstätten in den USA und jeweils eine in Kanada, Hongkong und Mexiko, war aber in Europa noch nicht präsent.<sup>246</sup> Nach einigem Suchen fand Heinz in Miltitz, einem Vorort von Leipzig, das Richtige. Die dortige Fabrik für die Produktion von Duft- und Aromakompositionen passte trotz verschlissener Anlagen und Gebäude am ehesten zu seinen Plänen. Am meisten faszinierte ihn die Aussicht, am Standort des einstigen Weltmarktführers Schimmel & Co. tätig werden zu können. Allerdings lagen die Glanzzeiten von Miltitz schon lange zurück.

Nach komplizierten Verhandlungen einigten sich die Treuhandanstalt und Bell Flavors & Fragrances über den Kaufvertrag.<sup>247</sup> Im November 1993 wurde die Bell Flavors & Fragrances GmbH, Miltitz gegründet.<sup>248</sup> Allerdings war der Wiederaufbau des Geschäfts sehr schwer. Dazu Heinz: „*Kunden und Umsatz gab es nicht mehr. Es gab nur noch die Erinnerung.*“<sup>249</sup> Erst 1996 konnte das Unternehmen erstmals schwarze

---

243 Vgl. Birgit Breuel (Hrsg.): Treuhand intern: Tagebuch, Frankfurt/ Main 1993, S. 279.

244 Vgl. Jörg Raab: Steuerung von Privatisierung. Eine Analyse der Steuerungsstrukturen der **Privatisierung** der ostdeutschen Werft- und Stahlindustrie 1990-1994, Wiesbaden 2002, S. 220.

245 Gespräch mit Geschäftsführer Michael Heinz am 22.10.2018 in Miltitz.

246 Vgl. Leipziger Volkszeitung, 18.6.1998.

247 Gespräch mit Geschäftsführer Michael Heinz am 22.10.2018 in Miltitz.

248 Vgl. HRB 8114, 4.11.1994.

249 Vgl. Leipziger Volkszeitung, 20.6.2018.

Zahlen schreiben und neue Mitarbeiter einstellen.<sup>250</sup> Bell Flavors & Fragrances investierte in den Bau neuer Anlagen.<sup>251</sup> Der Standort Miltitz wurde nicht als verlängerte Werkbank genutzt, sondern behielt seine Forschungsabteilung. 25 Jahre nach der Privatisierung verzeichnete das Unternehmen einen Jahresumsatz von rund 50 Millionen Euro, wobei 70 Prozent des Umsatzes im Export erzielt werden. Inzwischen sind rund 300 Mitarbeiter in Miltitz tätig, jeder Fünfte arbeitet in Forschung und Entwicklung.<sup>252</sup>

Während Raymond Heinz von vornherein mit der Absicht nach Ostdeutschland gekommen war, dort ein Unternehmen aufzubauen, ging es dem schwedischen Ingenieur Dr. Ing. Gunnar Grosse, seit 1970 als Unternehmensberater tätig, zunächst nur um eine Besichtigung eines geerbten Bauernhofs. Er reiste gemeinsam im Januar 1990 mit seiner Schwester nach Hartmannsdorf (Sachsen), um den alten Bauernhof zu besuchen, den seine Familie viele Generationen lang bewirtschaftet hatte, bevor sie Anfang der 1930er Jahre nach Schweden zog.<sup>253</sup>

Bei seiner Reise durch die DDR wurde Grosse mit der technischen Rückständigkeit des Telefonnetzes konfrontiert. Um es auf den neuesten Stand zu bringen, bedurfte es enormer Investitionen. Zur Modernisierung der Festnetze gab es eine Alternative: die damals noch in den Anfängen befindliche Mobilfunktechnologie. Ein Einstieg in diesen neuen Markt war nach dem Ende des Telekommunikationsmonopols besonders attraktiv. Auch der schwedische Konzern Ericsson wollte die neue Technologie für die Erschließung des deutschen Marktes nutzen. Bis dahin war das Unternehmen in Deutschland kaum zum Zug gekommen. Nun aber hatte Ericsson den Zuschlag für den Aufbau des D2-Netzes von Mannesmann Mobilfunk erhalten.<sup>254</sup> Grosse sah in dieser Konstellation eine Chance für sich, eine eigene Firma im Kommunikationsbereich in Sachsen aufzubauen: *„Bis ich 40 Jahre alt war, hatte ich viele Ideen, habe aber nie eine davon durchgeführt. Da habe ich beschlossen: Die nächste Idee, die ich bekomme, setze ich um. Als ich 50 war und die Wende kam, war es so weit. Hier gab es eine neue Möglichkeit.“* Im Dezember 1992 gründeten Gunnar Grosse, Jürgen Unger, Norbert Hanussek und Jürgen Fuchs die KOMSA Kommunikation Sachsen GmbH. Seine Partner hatte Grosse eher zufällig kennengelernt.

Im Gründungsjahr von KOMSA wurde das erste kommerzielle Telefonat per Handy (D2-Netz) geführt. Bei einem Stückpreis von fast 4.000 DM für das erste Handy-Modell konnten sich nur wenige ostdeutsche Kunden einen Kauf leisten. KOMSA konzentrierte sich daher auf den Aufbau eines Vertriebsnetzes für

---

250 Vgl. Kölner Stadtanzeiger, 26.6.2005.

251 Vgl. History of Bell Flavors & Fragrances, Webseite (Zugriff am 14.8.2018).

252 Vgl. Leipziger Volkszeitung, 20.6.2018.

253 Vgl. Thomas Hillenbrand: Gunnar Grosse. Zurück zu den Wurzeln, in: Steffen Klusmann (Hrsg.): 101 Haudegen der deutschen Wirtschaft: Köpfe. Karrieren und Konzepte, 2006, S. 318.

254 Vgl. John Meurling, Richard Jeans: The Ericsson Chronicle: 125 Years in Telecommunications, Stockholm 2000.

mobile Telekommunikation. Im Folgejahr kam die Entwicklung von kundenspezifischen Systemlösungen der mobilen Datenkommunikation hinzu.

Das Unternehmen wuchs rasch, sodass die Räumlichkeiten des Bauernhofs schon bald nicht mehr ausreichten. Im Jahr 1998 wurde ein neues Firmengebäude in Hartmannsdorf bezogen und nur ein Jahr später gründete KOMSA eine Tochtergesellschaft in Polen. Weitere Neugründungen folgten. Sie wurden im Jahr 2000 zur Unternehmensgruppe KOMSA Kommunikation Sachsen AG zusammengefasst.

Gestartet war KOMSA 1992 mit sieben Mitarbeitern. Innerhalb von 15 Jahren entwickelte sich KOMSA zum größten Familienunternehmen in Sachsen und stieg in die Top 200 der umsatzstärksten familiengeführten Unternehmen in Deutschland auf. Allein am Hauptstandort in Hartmannsdorf sind aktuell rund 1.300 Mitarbeiter tätig.

Inzwischen ist KOMSA einer der führenden Großhändler für Telekommunikations- und IT-Produkte wie Smartphones, Tablets, smarte Uhren, Produkte für ein vernetztes Zuhause und viele mehr. Dazu kommen Dienstleistungen, wie die komplette Logistik, Kundenservice, Reparatur oder auch Marketing. 250 Hersteller aus der ganzen Welt vertrauen auf die Vertriebs- und Servicestärke der KOMSA-Gruppe.

**Tabelle 7: Entwicklung der Mitarbeiterzahl und des Umsatzes (in Mio. Euro) der KOMSA-Gruppe 1992-2018**

Jahr	Mitarbeiter	Umsatz (in Mio. Euro)
1992	7	13
2000	376	311
2010	1.133	697
2018	1.450	1.200

Für Hartmannsdorf mit seinen rund 4.500 Einwohnern war die Ansiedlung von KOMSA ein „großer Glücksfall“, wie Bürgermeister Uwe Weinert betont. KOMSA ist nicht nur der größte Zahler von Gewerbesteuern, „sondern ein Leuchtturm, der weitere Firmen angezogen hat.“<sup>255</sup>

Grosse brachte die schwedische Unternehmenskultur mit flexiblen Arbeitszeiten, flachen Hierarchien, guten Weiterbildungs- und Sportangeboten nach Sachsen. Von der Wirtschaftswoche und der Prüfungsgesellschaft DEKRA wurde das Unternehmen im Jahr 2014 als „Top-Arbeitgeber“ mit dem Deutschen Arbeitgeber-Preis ausgezeichnet. Im Jahr 2019 wurde Gunnar Grosse zum Ehrenbürger von Hartmannsdorf ernannt. Seit 2007 ist seine Frau Kerstin Aufsichtsratsvorsitzende der KOMSA-Gruppe. Grosse legte

255 Freie Presse, 5.5.2017.

großen Wert auf die Unabhängigkeit seines Unternehmens: „*Wir konnten viele Sachen beschließen, die ein Investor unter dem Druck der Gewinnmaximierung nie beschlossen hätte.*“<sup>256</sup> KOMSA versteht sich als in Sachsen ansässiges, international tätiges Familienunternehmen.

Auch das nächste hier näher vorzustellende familiengeführte Unternehmen ist in einer Hochtechnologie-Branche in Sachsen tätig. Diese Geschichte spielt in Freiberg. Die Stadt verdankte ihren Reichtum jahrhundertlang vor allem dem Silberbergbau. Als der Silber- und Buntmetallbergbau zur Neige gegangen war, wurden von der berühmten Bergakademie in den 1950er Jahren erste Grundlagen für die Entwicklung von Technologien zur Herstellung von Werkstoffen für die Elektroindustrie gelegt. Zum Nukleus entwickelte sich der VEB Spurenmetalle.<sup>257</sup> Der Betrieb wurde als wichtigster Hersteller von Wafer-Scheiben aus Silizium und Germanium ab 1972 dem Kombinat Mikroelektronik Erfurt zugeordnet. Neu ins Produktionsprofil aufgenommen wurde im Rahmen des von der DDR 1977 mit großem Aufwand begonnenen Mikroelektronikprogramms die Herstellung von Gallium-Arsenid-Wafern. Im letzten Jahr der DDR waren beim VEB Spurenmetalle etwa 1.800 Mitarbeiter tätig.<sup>258</sup>

Die ersten Versuche, den 1990 in Freiberg Elektronikwerkstoffe GmbH (FEW) umgewandelten Betrieb zu privatisieren, schlugen fehl. Die Mikroelektronikindustrie der DDR gab es nicht mehr und damit fielen die wichtigsten Kunden weg. Weder im Blick auf die Qualität noch auf die Kosten konnte FEW mit der internationalen Konkurrenz mithalten. Im Jahr 1993 erklärt sich Dr. Werner Freiesleben, ein ehemaliger Manager der Wacker AG aus München, dessen Vorfahren in Freiberg studiert hatten, bereit, die Geschäftsführung von FEW zu übernehmen. Er hatte die Bergakademie Freiberg schon zu DDR-Zeiten besucht und schätzte das Fachwissen seiner ostdeutschen Kollegen. Freiesleben entwickelte ein Konzept zur Aufteilung des Unternehmens in drei Geschäftsfelder – Solar/Silizium, Elektronik/Silizium, Galliumarsenid – die getrennt privatisiert wurden. Das Geschäftsfeld Solar/Silizium wurde im Sommer 1994 von der Bayer AG, Leverkusen übernommen. Bayer verkaufte ihre Tochtergesellschaft, die Bayer Solar Freiberg GmbH, 1999 an die SolarWorld AG, Bonn. Insgesamt wurden fast eine Milliarde Euro in den Freiberg Standort investiert. Auf dem Höhepunkt des Solarbooms waren bei der nunmehrigen Solar Factory Freiberg rund 1.800 Beschäftigte tätig. Die Krise der deutschen Solarindustrie im Jahr 2013 traf dann aber auch Solar Factory und führte im Herbst 2018 zur Einstellung der Fertigung von Solarmodulen in Freiberg. Der Konkurrenz der mit hohen staatlichen Subventionen aufgebauten chinesischen Solarindustrie war die SolarWorld AG nicht länger gewachsen.

Günstiger verlief die Entwicklung der anderen beiden aus der FEW GmbH hervorgegangenen Unternehmen. Im Jahr 1995 kaufte der Münchener Wacker-Konzern die Elektronik/Siliziumsparte und gliederte

---

256 CRN.de/Telekommunikation: 20 Jahre KOMSA, 4.7.2012.

257 Vgl. Ulrich Prüger: Vom Silber zum Silizium – 50 Jahre Elektronikwerkstoffe aus Freiberg. Freiberg 2007, S. 6-27.

258 Vgl. Heiko Weckbrodt: Die Freiberg-Story: Der Stoff, aus dem Computer gemacht sind, Oiger. Neues aus Wirtschaft und Forschung, 5.11.2011.

das Werk in die Wacker Siltronic GmbH (heute Siltronic AG) ein. In Freiberg wurde eine der weltweit modernsten Produktionslinien für 300 mm-Einkristalle und für 300 mm-Wafer aufgebaut. Heute arbeiten im Freiburger Werk der Siltronic AG rund 800 Mitarbeiter.

Für die dritte Sparte von FEW gab es in Europa keinen Interessenten. Die Geschäftsführung suchte deshalb weltweit nach einem Investor. Über persönliche Kontakte zu Knut Heitmann, einem Freund von Dr. Freiesleben, fragte man bei der Federmann-Gruppe in Tel Aviv an. Im Dezember 1994 besuchte Michael Federmann mit mehreren Mitarbeitern das Freiburger Unternehmen. Seine Experten zeigten sich vom Know-how der FEW-Mitarbeiter überrascht: *„Die Leute hier haben etwas gelernt, was ich nirgends auf der Welt gefunden habe.“*<sup>259</sup>

Im August 1995 kaufte Federmann Enterprises Ltd. – die Geschäftsfelder des Mischkonzerns umfassen Verteidigungselektronik, Mikroelektronik-Materialien, Hotelgewerbe sowie Bau- und Immobilienunternehmen – den Bereich Galliumarsenid (GaAs) von FEW, übernahm 81 Mitarbeiter und gründete die Freiburger Compound Materials GmbH (FCM).<sup>260</sup> Yekutiel Federmann, der Vater von Michael und Gründer des Familienunternehmens, antwortete auf die Frage, warum er als weltweit erfolgreicher Industrieller ausgerechnet in Ostdeutschland investiere, mit einem Schillerzitat: *„Das Alte stürzt, es ändert sich die Zeit, und neues Leben blüht aus den Ruinen.“*<sup>261</sup>

Die Privatisierungsverhandlungen waren kompliziert, da die Bundesregierung die Entwicklung der GaAs-Wafer finanziell gefördert hatte und es sich bei FEW um ein strategisch wichtiges Unternehmen, den einzigen deutschen Produzenten auf diesem Gebiet, handelte. Weltweit gab es nur sieben Firmen, die diese Wafer produzierten und nur ganz wenige Experten, die das schwierige Material beherrschten.<sup>262</sup>

FCM nahm 1997 eine 12,5-prozentige Beteiligung der Infineon Technologie AG auf und legte im Jahr 2000 den Grundstein für den Bau einer weiteren Fabrik, womit ein Weltmarktanteil bei GaAs-Wafern von rund 20 Prozent erreicht werden konnte. Im Jahr 2001 begannen die Forschungen zur nächsten Halbleitergeneration, die unter anderem die 5G-Mobilfunkkommunikation mit ermöglichen sollen.

Bei der Gründung und dem Ausbau der Freiburger Compound Materials GmbH handelte es sich um die erste Großinvestition eines israelischen Familienunternehmens im Osten Deutschlands. FCM wurde mit

---

259 Zitiert nach: Markus Rauschnabel: Sanierungsstrategien der Treuhandanstalt: Das Modell der Management KG, Göttingen 1996, S. 171.

260 Vgl. Ebd., S. 174.

261 Zitiert nach: Freie Presse, 8.1.2014.

262 Vgl. Der Spiegel, 2.10.1995.

Investitionen von über 125 Millionen Euro zum High-Tech-Unternehmen mit inzwischen rund 260 Mitarbeitern erweitert. Mehr als zwei Drittel seines Umsatzes erzielt das Unternehmen in Asien.

Für die Federmanns war nicht allein das in Freiberg vorhandene Potential an Fachleuten und Know-how ausschlaggebend für ihre Entscheidung, in Sachsen zu investieren. Die Familie hat sächsische Wurzeln. Die Federmanns waren 1910 nach Chemnitz gezogen und hatten eine Bäckerei und drei Filialen eröffnet. Yekutiel Federmann, der spätere Gründer des Federmann-Konzerns, wurde 1914 in Chemnitz geboren. Die Bäckereien der Familie gehörten zu den ersten jüdischen Geschäften, die von Nazis im Januar 1933 attackiert wurden. Die Mitglieder der Familie flohen über unterschiedliche Wege zwischen 1935 und 1938 aus Deutschland und lebten später in Israel.

Mit der Gründung der Freiburger Compound Materials GmbH schloss sich 1995 für die Federmanns ein Kreis. Für ihre Verdienste bei der Entwicklung der Freiburger Compound Materials GmbH wurde Michael Federmann im Januar 2014 zum Ehrenbürger der Stadt Freiberg ernannt. Er setzt sich ehrenamtlich für die deutsch-israelische Zusammenarbeit ein und fördert Wissenschaft und Sport in Freiberg.

## **VIII. Von der Transfer- zur Autobahnökonomie**

Die Politik war gut beraten, nicht auf die Auguren zu hören, die die wirtschaftliche Zukunft der ostdeutschen Bundesländer nur noch im Dienstleistungsbereich sahen. Ganz ohne industrielle Basis bleiben auch die Dienstleistungen einfach und die Wertschöpfung niedrig. Einen industriellen Neuanfang zu organisieren, das war daher seit Mitte der 1990er Jahre die zentrale Aufgabe des Aufbaus Ost.<sup>263</sup> Die dabei erreichten Ergebnisse können sich sehen lassen. Der Anteil des verarbeitenden Gewerbes der ostdeutschen Bundesländer am gesamtdeutschen Ergebnis stieg vom Tiefpunkt im Jahr 1992 mit nur 3,5 Prozent auf etwa zehn Prozent in den 2010er Jahren. Die allmähliche Reindustrialisierung hatte die erhofften Rückwirkungen auf den Arbeitsmarkt.

Ein wichtiges Momentum für die Reindustrialisierung war die „Autobahnökonomie“.<sup>264</sup> Entlang der großen Verkehrsachsen, in den Gewerbegebieten kleinerer Städte, haben sich Betriebe des verarbeitenden Gewerbes angesiedelt. Die jüngste Geschichte von Familienunternehmen, die Zweigwerke aufbauten oder auch ihren Sitz komplett in die ostdeutschen Bundesländer verlegten, bietet dafür reichlich Anschauungsunterricht. Verwiesen sei an dieser Stelle stellvertretend auf die Ragolds GmbH, Boizenburg. Der Süßwarenproduzent aus Karlsruhe verlegte seinen Sitz nach Mecklenburg auch aufgrund der günstigen Verkehrsanbindung.

---

263 Vgl. Karl-Heinz Paqué: Die Bilanz, S. 142.

264 Vgl. Ebd., S. 174.

Große Fortschritte gab es im Bereich der Lohnstückkosten. Lagen diese in der ostdeutschen Industrie Mitte der 1990er Jahre noch um rund ein Drittel über dem westdeutschen Niveau, liegen sie seit den 2000er Jahren deutlich darunter. Das heißt, die Wirtschaft in den ostdeutschen Bundesländern ist in einem sehr hohen Maße wettbewerbsfähig geworden. Möglich wurde diese Entwicklung nur durch Lohnzurückhaltung und das Aussetzen von Flächentarifverträgen. Ende der 1990er Jahre arbeiteten mehr als die Hälfte aller Industriebeschäftigten in tariflich nicht gebundenen Unternehmen.

Die in den ostdeutschen Bundesländern neu entstandenen Wirtschaftsstrukturen knüpfen an die traditionellen Schwerpunkte an, die es schon vor der Teilung gab. Sachsen verfügt über Cluster im Fahrzeugbau und in der Mikroelektronik, Sachsen-Anhalt hat Schwerpunkte in der chemischen Industrie, der Ernährungswirtschaft und im Maschinenbau, in Thüringen ragen die Feinmechanik und Optik heraus. Außerordentlich schlecht fiel hingegen noch bis Anfang der 2010er Jahre die Wirtschaftsbilanz von Berlin aus. Die Industrie schrumpfte weiter, Wachstum gab es kaum. Bis zu einem gewissen Grad war dies auf die Auslagerung von Wertschöpfung in den Speckgürtel zurückzuführen. Die deutsche Hauptstadt konnte entgegen der überbordenden Erwartungen nicht annähernd mehr an die Rolle anknüpfen, die sie vor der deutschen Teilung als boomendes Industrie- und Dienstleistungszentrum und Magnet für das Umland spielte. Erst in den 2010er Jahren, als kaum noch damit gerechnet wurde, bahnte sich eine Trendwende an. Maßgeblich dafür verantwortlich sind die Kreativwirtschaft und die aufblühende Start-up-Kultur. Berlin entwickelte sich zum Zentrum der Start-up-Unternehmen in Deutschland. Inzwischen weist die Wirtschaft Berlins höhere Wachstumsraten auf als der Bundesdurchschnitt. Inwieweit aus den vielen Gründungen auf längere Sicht erfolgreiche Familienunternehmen hervorgehen werden, die an die ganz großen Namen der Berliner Wirtschaftsgeschichte anknüpfen können, wird die Zukunft zeigen.

## **IX. Zusammenfassung**

Nach der Währungsunion zum 1. Juli 1990 brach die Wirtschaft in Ostdeutschland innerhalb weniger Monate fast komplett zusammen. Das grundlegende Problem war das Fehlen von weltmarktfähigen Produkten und international bekannten Marken. Dies war die fatalste Folge der Abschottung der DDR-Betriebe vom Weltmarkt. Erschwerend hinzu kam das Auftreten zahlreicher neuer Konkurrenten auf dem Inlandsmarkt. Die Hoffnungen auf ein neues Wirtschaftswunder waren unter diesen Bedingungen illusionär.

Von entscheidender Bedeutung für die Transformation der Wirtschaft in den ostdeutschen Bundesländern war der Aufbau eines neuen Mittelstands. Dies geschah über die Reprivatisierung der 1972 enteigneten Betriebe, Management Buy-out oder Management Buy-in Privatisierungen und Neugründungen. Auch verlegten Familienunternehmen, die nach 1945 in den Westen abgewandert waren, ihren Sitz zurück an die Ursprungsstandorte. In den häufigsten Fällen übernahmen Familienunternehmen aus dem Westen oder aus dem Ausland Betriebe in den ostdeutschen Bundesländern oder gründeten dort Tochterunternehmen. Mitunter verlegten sie auch ihre Firmensitze komplett an die neuen Standorte.

Familienunternehmen trugen maßgeblich dazu bei, dass der Anteil des verarbeitenden Gewerbes der ostdeutschen Bundesländer am gesamtdeutschen Ergebnis vom Tiefpunkt im Jahr 1992 mit nur 3,5 Prozent auf etwa zehn Prozent in den 2010er Jahren stieg. Die allmähliche, hauptsächlich von Familienunternehmen getragene Reindustrialisierung in den ostdeutschen Bundesländern wirkte sich positiv auf den Arbeitsmarkt aus.

## E. 30 Jahre nach dem Mauerfall: Der Wandel der Unternehmenslandschaft in ausgewählten Branchen des produzierenden Gewerbes

*„Das Alte stürzt, es ändert sich die Zeit, und neues Leben blüht aus den Ruinen.“*

(Friedrich Schiller, Wilhelm Tell)

### I. Datenbasis

Eine Analyse der Entwicklung und des Stellenwerts von Familienunternehmen und insbesondere familiengeführten Unternehmen in den ostdeutschen Bundesländern vorzunehmen, ist anhand des verfügbaren statistischen Materials kompliziert. Gerade bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen gibt es eine hohe Dynamik, die das Zahlenwerk rasch veralten lässt. Dennoch sind anhand der vom ZEW Leibniz Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH, Mannheim durchgeführten statistischen Erhebungen generalisierende Aussagen möglich.<sup>265</sup> Zunächst einmal ist festzuhalten, dass der gesamte Unternehmensbestand in den ostdeutschen Bundesländern von unter 200.000 im Jahr 1993 auf mehr als 450.000 im Jahr 2017 gestiegen ist. Der Anteil der familienkontrollierten Unternehmen hat seit der Wiedervereinigung zugenommen und liegt bei über 90 Prozent. Ihre Bedeutung für Wirtschaftsstrukturen in den ostdeutschen Bundesländern ist damit noch etwas höher zu veranschlagen als in den westdeutschen Bundesländern.

Eine Besonderheit des Transformationsprozesses der ostdeutschen Wirtschaft bestand darin, dass im Zuge der Privatisierungspolitik der Treuhandanstalt der größte Teil der Unternehmen von Westdeutschen gekauft wurde. Der Anteil von Unternehmen mit Eigentümern aus Westdeutschland steigt dabei sukzessive mit den Klassen der Mitarbeiterzahl.<sup>266</sup> Größere Betriebe wurden fast ausschließlich an westdeutsche oder ausländische Investoren verkauft, da diese, so die Einschätzung der Privatisierungsagentur, über das nötige Kapital für deren Modernisierung und funktionierende Absatzstrukturen verfügten.

Im Folgenden wird nur die Rolle von Familienunternehmen im verarbeitenden Gewerbe betrachtet. Als Ausgangsbasis werden die Daten von 4.564 in ganz Deutschland erfassten Betrieben des verarbeitenden Gewerbes genutzt, die in den Top 40 der jeweiligen Branche, gemessen an der Mitarbeiterzahl, zu finden sind, unabhängig davon, ob es sich um Familienunternehmen handelt oder nicht.<sup>267</sup> Von dieser Gesamtheit lassen sich rund zehn von Hundert in den ostdeutschen Bundesländern lokalisieren. Die

---

265 Vgl. Sandra Gottschalk, Moritz Lubczyk: Die Entwicklung der Familienunternehmen in den neuen Bundesländern, Mannheim 2019.

266 Vgl. Ebd., S. 12.

267 Die Daten wurden anhand der Firmendatenbank „Wer zum wem“, ergänzt durch eigene, von Franziska Grubann (Berlin) durchgeführte Erhebungen, zusammengestellt.

deutsche Hauptstadt spielt mit einem Anteil von 1,5 von Hundert als Industriestandort nur noch eine untergeordnete Rolle.

Im zweiten und für die vorliegende Studie allein relevanten Analyseschritt wurden sodann in den Top 40-Listen die in den ostdeutschen Bundesländern tätigen Familienunternehmen identifiziert, unabhängig davon, ob sich dort ihr Hauptsitz befindet oder ein Tochterunternehmen.

Untersucht werden fünf Branchen: Maschinen- und Fahrzeugbau, Chemie- und Baustoffindustrie, Konsumgüterindustrie, Lebensmittelindustrie sowie Elektrotechnik und Elektronik.

**Tabelle 8: Anzahl der untersuchten Betriebe je Branche in Deutschland insgesamt und in den ostdeutschen Bundesländern sowie Berlin**

Branche	Insgesamt	Ostdeutsche Bundesländer	Berlin
Maschinen- und Fahrzeugbau	1.136	106	13
Chemie- und Baustoffindustrie	961	85	13
Konsumgüterindustrie	1.033	77	14
Lebensmittelindustrie	891	106	16
Elektrotechnik & Elektronik	545	71	14
<b>Insgesamt</b>	<b>4.566</b>	<b>445</b>	<b>70</b>

Die Daten weisen allerdings einige Tücken auf. Nicht in allen Fällen liegen die aktuellsten Mitarbeiter- und Umsatzzahlen zugrunde. Das jeweilige Ranking stellt nur eine Momentaufnahme dar. Dennoch liefern die Datensätze der Top 40 für die vorliegende Studie wichtige Hinweise auf die Stärken und Schwächen der Wirtschaft in den ostdeutschen Bundesländern und die Position von Familienunternehmen. In einzelnen Branchen, darunter Textilien, Maschinenbau und Verpackungsindustrie, war kein in Ostdeutschland tätiges Unternehmen in den Top 40 zu finden. In diesen Fällen haben wir das Spektrum der Untersuchung erweitert und die Liste der Top 80 beziehungsweise Top 120 Unternehmen zugrunde gelegt. So konnten auch für diese Branchen Aussagen getroffen und die jeweils größten Familienunternehmen gefunden werden.

## II. Maschinen- und Fahrzeugbau

### 1. Fahrzeugbau

Der Automobilbau der DDR hatte schon in den 1960er Jahren den internationalen Anschluss verloren. „Trabant“ und „Wartburg“ waren technisch hoffnungslos veraltet. Trotzdem kam es nach der Wiedervereinigung nicht zu einem völligen Niedergang der Standorte der Fahrzeugindustrie. Im Gegenteil: Der Automobilbau entwickelte sich zum wichtigsten Industriezweig in den ostdeutschen Bundesländern, was

den massiv staatlich geförderten Investitionen der großen Konzerne Volkswagen, Daimler und Opel an den Traditionsstandorten in Sachsen (Zwickau, Chemnitz, Dresden, Leipzig), Thüringen (Eisenach) und Brandenburg (Ludwigsfelde) zu danken war. Anfang des 21. Jahrhunderts nahm das „Automobildreieck“ Zwickau-Chemnitz-Leipzig mehr und mehr Gestalt an.

Die Investitionen der Global Player zogen Investitionen im Bereich der mittelständisch geprägten Zulieferindustrie nach sich. Ein Beispiel dafür bietet die Geschichte der Gewes Gelenkwellenwerk Stadttilm GmbH. Mit der deutschen Einheit hatte sich der Markt für das Gelenkwellenwerk radikal verändert, da ein Großteil der bisherigen Abnehmer wegfiel. Die Treuhandanstalt suchte lange nach einem Investor. Erst im Frühjahr 1994 gelang die Privatisierung mittels MBI/MBO. Neuer geschäftsführender Gesellschafter wurde Martin Röder. Mit dem Erwerb der restlichen Anteile übernahm er im Jahr 2005 die Firma komplett. Gewes schaffte es, sich eine solide Stellung im Markt durch die zielgerichtete Entwicklung neuer Produkte und Baureihen zu erarbeiten. Die Nachfolge an der Spitze des Familienunternehmens hat Martin Röder mit seinen Töchtern Daniela Röder-Krasser und Dr. Juliane Röder langfristig geregelt.<sup>268</sup>

Zu den jungen Unternehmen im Bereich Nutzfahrzeughersteller gehört die 1990 von Bernhard Brüggem in Herzlake (Niedersachsen) gegründete Brüggem Fahrzeugwerk & Service GmbH. Im Jahr 2005 wurde eine Niederlassung in Lübtheen (Mecklenburg-Vorpommern) für die Produktion von Komponenten aufgebaut. Das Werk in Lübtheen hat sich mit rund 400 Beschäftigten zu einem der größten Arbeitgeber in der Region entwickelt.<sup>269</sup> Anzumerken ist an dieser Stelle noch ein gar nicht selten bei Familienunternehmen anzutreffendes Problem: Bernhard Brüggem fand in seiner Familie keinen Nachfolger für seine Unternehmensgruppe und stimmte daher im Jahr 2016 dem Zusammenschluss mit der Bernhard Krone GmbH, ein Familienunternehmen mit mehr als zwei Milliarden Euro Umsatz, zu. Seitdem gehört das Werk Lübtheen zur Krone Nutzfahrzeug-Gruppe.<sup>270</sup>

## 2. Werften

Vor dem Zweiten Weltkrieg gab es in Mecklenburg-Vorpommern, abgesehen von der 1850 gegründeten Neptun-Werft in Rostock, keine nennenswerte Werftindustrie. Deren Herausbildung und massiver Ausbau war eine Folge der sowjetischen Reparationsforderungen. Hochseeschiffe gehörten für die Sowjetunion, damals eine „Weltmacht ohne Flotte“, zu ihren wichtigsten Aufträgen an die DDR.<sup>271</sup>

Im Juni 1990 wurde das Kombinat Schiffbau, zu dem seit 1979 alle großen Werften und Schiffbauzulieferer gehörten, in die Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG (DMS AG) umgewandelt. Die DMS AG

---

268 Vgl. <https://www.gewes.de/unternehmen/geschichte>.

269 Vgl. Hagenower Kreisblatt, 17.9.2015.

270 Vgl. [www.brueggen-gmbh.de](http://www.brueggen-gmbh.de).

271 Vgl. Diedrich Strobel, Günther Dame: Schiffbau zwischen Elbe und Oder, Herford 1993.

gehörte in einigen Schiffbausparten (Fischereischiffe, Frachtschiffe) zu den größten Produzenten der Welt.<sup>272</sup> Die Schiffbauer waren stolz auf ihre Produkte, denn sie stellen keinen „Trabant“ her, sondern moderne Schiffe. Insgesamt waren bei der DMS AG mit ihren 24 Betrieben rund 54.000 Beschäftigte tätig. Ihre Produktionskapazitäten lagen bei rund 80 Prozent der westdeutschen Kapazitäten, bei allerdings deutlich niedrigerer Produktivität. Zur erhofften Erfolgsgeschichte entwickelte sich die Privatisierung der ostdeutschen Werften nicht. Die EU-Kommission setzte ein umfassendes Mitspracherecht bei der Neugestaltung von Schlüsselindustrien, die in Europa unter besonderem Wettbewerbsdruck standen, durch. Die festgelegte Begrenzung der Kapazitäten ließ künftig nur noch Kleinserienfertigung zu.

Die Marktanpassung der Werften samt der Zulieferindustrie war ein schmerzvoller Prozess mit hohen Arbeitsplatzverlusten. Übrig blieben mittelständische Strukturen. Die MV Werften Wismar GmbH mit über 2.800 Mitarbeitern in Rostock, Wismar und Stralsund wird heute von der malaysischen Genting Group geführt.<sup>273</sup> Die Neptun Werft GmbH & Co. KG ist nach der Pleite der Bremer Vulkan Werft 1997 von der Meyer Gruppe aus Papenburg (Niedersachsen), zu der auch die Meyer Werft gehört, übernommen worden und die Peene-Werft GmbH & Co., Wolgast gehört heute der Familie Lürßen aus Bremen.

Die 1795 gegründete Meyer Werft in Papenburg ist ein inzwischen in siebter Generation geführtes Familienunternehmen und gehört zu den Top 200 der deutschen Familienunternehmen. Nachdem der Schiffsneubau auf der Neptun-Werft 1991 aufgrund der erwähnten EU-Beschränkungen gänzlich eingestellt werden musste, erfolgte 1993 die Umfirmierung zur Neptun Industrie Rostock GmbH. Der Fokus lag nun nur noch auf der Schiffsreparatur und der Diversifizierung in nicht-maritimen Geschäftsfeldern. Im Zuge der Vulkan-Pleite drohte das Unternehmen gänzlich unterzugehen. Die Meyer-Gruppe eröffnete dem Rostocker Standort wieder eine Perspektive.<sup>274</sup> Das Profil der Werft am jetzigen Standort in Warnemünde wurde neu bestimmt und auf den Bau von Flusskreuzfahrt- und Spezialschiffen, Fähren und Gastankern sowie schwimmenden Maschinenraummodulen ausgelegt. Damit gelang Ende der 1990er Jahre ein Neuanfang und die Sicherung von heute mehr als 600 Arbeitsplätzen, womit die Neptun Werft GmbH & Co. KG zu den wichtigsten Arbeitgebern und Ausbildungsbetrieben in Rostock gehört. Mittlerweile wurden mehr als 70 Schiffsneubauten, vor allem Flusskreuzfahrtschiffe, fertig gestellt.

Neben der Neptun Werft GmbH & Co. KG und der MV Werften Wismar GmbH haben sich mehrere mittelständische Unternehmen auf Spezialgebieten des Schiffbaus etabliert. Dazu zählen: die zur Heinrich Rönner Firmengruppe gehörende SET Schiffbau- und Entwicklungsgesellschaft Tangermünde (Sachsen-Anhalt), die Kuhnle Werft GmbH, Rechlin (Mecklenburg-Vorpommern) die Tamsen Maritim GmbH,

---

272 Vgl. Jörg Raab: Steuerung von Privatisierung. Eine Analyse der Steuerungsstrukturen der Privatisierung der ostdeutschen Werft- und Stahlindustrie 1990-1994, Wiesbaden 2002, S. 112.

273 Vgl. Ostsee-Zeitung, 26.4.2018.

274 Vgl. [www.neptunwerft.de](http://www.neptunwerft.de).

Rostock (Mecklenburg-Vorpommern) und die der Familie Lewerken gehörende Kiebitzberg GmbH & Co. KG, Havelberg (Sachsen-Anhalt).

Die Geschichte der letztgenannten Binnenwerft ist ungewöhnlich. Wir haben bereits auf die vom Ehepaar Lewerken in Havelberg gegründete Tischlerei hingewiesen. Nach 1990 stellten sie ihr Kleinunternehmen auf den Möbelbau um, konnten dank wachsender Nachfrage Mitarbeiter einstellen und in das Gewerbegebiet der Stadt Havelberg umziehen.<sup>275</sup> Im Jahr 1998 folgte ein neues Wagnis: Nachdem mehrere Versuche zur Privatisierung der Havelberger Werft kläglich gescheitert waren, gründete Andreas Lewerken die Kiebitzberg Schiffswerft GmbH & Co. KG. Zunächst konzentrierte er sich auf den hochwertigen Schiffsinnenausbau. Später folgten Reparaturaufträge. Die Kiebitzberg Gruppe hat sich zu einer anerkannten Spezialwerft und zu einem wichtigen Arbeitgeber entwickelt. Für sein wirtschaftliches und gesellschaftliches Engagement wurde Lewerken mit zahlreichen Preisen geehrt.

### **3. Eisenbahntechnik, Kran- und Hebeteknik**

Ein leistungsstarker Mittelstand hat sich in den Bereichen Eisenbahntechnik sowie Kran- und Hebeteknik etabliert. An erster Stelle zu nennen sind die Goldschmidt-Thermit GmbH, Leipzig, die General Atomics GmbH (ehemals Spezialtechnik Dresden GmbH) und die Stadler Pankow GmbH, Berlin. Alle drei Mittelständler beschäftigen jeweils mehr als 500 Mitarbeiter. Am längsten zurück reicht die Geschichte von Goldschmidt. Ende des 19. Jahrhunderts gelang dem Chemiker Hans Goldschmidt die Entwicklung eines Verfahrens zur lückenlosen Verschweißung von Schienen.<sup>276</sup> Sein Thermit-Verfahren gilt bis heute weltweit als qualitativ unübertroffenes Standardverfahren.<sup>277</sup>

Weitere wichtige familiengeführte Systemlieferanten für die Schienenfahrzeugindustrie sind: RCS GmbH Rail Components and Systems, Königsbrück (Sachsen), Spitzke Fahrwegsysteme GmbH, Möllenhagen (Mecklenburg-Vorpommern), GS Elektroanlagenmontage GmbH, Sollstedt (Thüringen), TransTec F&E Vetschau GmbH Fabrication & Engineering, Vetschau/Spreewald (Brandenburg) und die Railbeton Haas KG Chemnitz (Sachsen).

Zu den starken Bereichen des Maschinenbaus in den ostdeutschen Bundesländern gehört die Kran- und Hebeteknik. Die Liebherr Gruppe gründete im Jahr 2002 im Rostocker Hafengelände die Liebherr MCCtec Rostock GmbH und nahm die Produktion von maritimen Kranen auf. Inzwischen sind allein am Standort Rostock rund 1.200 Mitarbeiter für den Branchenführer tätig.<sup>278</sup>

---

275 Vgl. <https://kiebitzberg.de/kiebitzberg-gruppe/unternehmen/geschichte>.

276 Vgl. <https://www.goldschmidt-thermit.com/gruppe/ueber-uns/>.

277 Vgl. Maria Curter: Erfinder des Thermit-Schweißverfahrens. Der Chemiker Hans Goldschmidt (1861-1923). In: Berlinische Monatsschrift, Heft 8, 1998, S. 47-49.

278 Vgl. <https://www.wer-zu-wem.de/firma/mcctec.html>.

Große Standorte des Kranbaus befanden sich zu DDR-Zeiten in Leipzig und Eberswalde. Die Werke gehörten bis 1990 zum Kombinat TAKRAF. Die Privatisierung der aus TAKRAF hervorgegangenen Einzelunternehmen erwies sich als sehr schwierig. Ludwig Koehne, der als junger Absolvent zunächst bei der Abteilung Abwicklung der Treuhandanstalt tätig war, kaufte im Januar 1994 die insolvente Leipziger Kirow Werke GmbH für den symbolischen Preis von einer Mark.<sup>279</sup> Den Anstoß dafür hatten sein Vater Hermann-Dieter Koehne und der Treuhand-Beauftragte Klaus von Dohnanyi gegeben. Sie wollten das bekannte Leipziger Unternehmen retten. Dabei lag zu diesem Zeitpunkt nur ein einziger Auftrag vor, die Technik des Werkes war veraltet und Material aus Russland schwer zu bekommen. Nur noch 180 Mitarbeiter, von vormals 3.000, waren beim einstigen „Kranbau-König des Ostblocks“ tätig. Der Durchbruch gelang dem Unternehmen mit einer Idee ihres Chefkonstruktors, der einen Eisenbahnkran mit zwei Drehverbindungen entwickelte. Im Jahr 1997 übernahm Kirow die Vulkan Kocks GmbH Bremen und deren Tochtergesellschaft Kranbau Eberswalde GmbH. Die drei Unternehmen wurden in der Kranunion vereint – ein Zusammenschluss von Spezialisten für das Heben und Transportieren superschwerer Lasten. Zentrum der Gruppe ist Leipzig. Rückblickend schätzte Ludwig Koehne ein, dass es mehr als zwei Jahrzehnte brauchte, um die ostdeutschen Traditionsstandorte wirtschaftlich zu stabilisieren.<sup>280</sup>

#### 4.     **Hydraulik**

Zu den mittelgroßen Familienunternehmen in der Hydrauliksparte zählen die Dietzel Hydraulik GmbH, Beerwalde (Thüringen), die Hydraulik Seehausen GmbH, Wanzleben-Börde (Sachsen-Anhalt) und die Industrie-Hydraulik Vogel & Partner GmbH Senftenberg (Brandenburg). Die Geschichten dieser drei Unternehmen widerspiegeln die Umbrüche, Risiken und Chancen der wirtschaftlichen Entwicklung in Ostdeutschland. Während die 1972 in Moers (Nordrhein-Westfalen) gegründete Dietzel Hydraulik ihren Firmensitz 1992 nach Thüringen verlegte und in Beerwalde<sup>281</sup> ein neues Werk aufbaute, kaufte die in Kehl-Bodersweier ansässige Otto Nußbaum GmbH & Co. KG im gleichen Jahr die Hydraulik Seehausen GmbH und integrierte das Unternehmen in die seit über 40 Jahren familiengeführte Nußbaum-Gruppe. Beide Strategien – Zukauf eines Werkes oder Sitzverlegung in den Osten – waren typisch für die frühen 1990er Jahre. Außerdem kam es zu Neugründungen. Ein Beispiel dafür ist die Industrie-Hydraulik Vogel & Partner GmbH. Das im Juli 1990 gegründete Unternehmen entwickelte sich von einem Zweimann-Betrieb kontinuierlich und beschäftigt 70 Mitarbeiter in Senftenberg und an anderen Standorten.<sup>282</sup>

---

279 Vgl. Sächsische Zeitung.de, 6.12.2015.

280 Vgl. Uta Grundmann, Michael Narten (Hrsg.): Die Geschichte der Unternehmen der Kranunion, Leipzig 2013; Sächsische Zeitung, 6.12.2015.

281 Vgl. [www.wer-zu-wem.de/firma/dietzel](http://www.wer-zu-wem.de/firma/dietzel).

282 Vgl. <https://www.vogel-gruppe.de/unternehmen/>.

## 5. Technische Keramik

Traditionell fast ausschließlich durch Familienbetriebe geprägt ist der Bereich Technische Keramik. Zu den größten Anbietern gehört die Paul Rauschert GmbH & Co. KG, Scheßlitz (Bayern). Das Unternehmen geht auf eine 1898 von Paul Rauschert in Hüttengrund (Thüringen) gegründete Firma zurück.<sup>283</sup> Nach dem kriegsbedingten Verlust eines Großteils des Firmenvermögens begann der Neuaufbau in Rheinland-Pfalz und Bayern. Im Jahr 1996 kaufte die Rauschert GmbH die Porzellanwerke in Kloster Veilsdorf (Thüringen) und baute zwei Jahre später auch in Heinersdorf-Pressig eine neue Fertigungsstätte auf. Damit befinden sich zwei von insgesamt elf Produktionsstätten des Unternehmens in Thüringen. Auf diese Weise verankerte sich die Paul Rauschert GmbH & Co. KG wieder dort, wo die Geschichte ihres Unternehmens im Kaiserreich begonnen hatte. Bis heute wird das Unternehmen von Mitgliedern der Eigentümerfamilie geführt.

Ein anderer großer Player ist die Samson AG, Frankfurt/Main, die sich in Besitz der Familie Sandvoss befindet. Weltweit beschäftigt Samson rund 4.000 Mitarbeiter und erzielte 2017 einen Umsatz von 610 Millionen Euro.<sup>284</sup> Zur Samson-Gruppe gehört inzwischen auch die Cera System Verschleißschutz GmbH, Hermsdorf (Thüringen) mit rund 150 Mitarbeitern.

Neben diesen etablierten Firmen konnten sich auch kleinere, in den 1990er Jahren gegründete Familienunternehmen, wie die Bach Resistor Ceramics GmbH, Werneuchen (Brandenburg), die WWS Technische Keramik GmbH, Neuhaus-Schierschnitz (Thüringen), die FCT Ingenieurkeramik GmbH, Frankenblick (Thüringen) und die dem polnischen Unternehmer Michał Sołowow gehörende Meißen Keramik GmbH (Sachsen) etablieren.

## 6. Maschinenbau

Der klassische Maschinen- und Werkzeugmaschinenbau gehörte zu den leistungsfähigsten Branchen der DDR-Wirtschaft. Daher waren 1990 die Hoffnungen groß, dass zumindest die bekanntesten Hersteller erhalten bleiben würden. Das Wegbrechen der osteuropäischen Märkte und zu schnelle Privatisierungen stellten die Branche dann aber vor existenzbedrohende Probleme.<sup>285</sup> Dass bis heute kein in Ostdeutschland und Berlin ansässiges Maschinenbauunternehmen unter den deutschen Top 40 zu finden ist, hängt vor allem mit der schwierigen Transformationsphase in den 1990er Jahren zusammen.

Dennoch gibt es auch im Maschinenbau ermutigende Entwicklungen. So hat sich die VON ARDENNE GmbH, Dresden mit mehr als 650 Mitarbeitern als leistungsstarkes Familienunternehmen behauptet. Ihre Geschichte ist untrennbar mit dem Erfinder und Wissenschaftsunternehmer Baron Manfred von

---

283 Vgl. <https://rauschert.com/de/unternehmen/die-firmengeschichte.html>.

284 Vgl. <https://www.wer-zu-wem.de/firma/cera-system.html>

285 Vgl. Hans J. Naumann, Reimund Neugebauer (Hrsg.): Werkzeugmaschinenbau in Sachsen, Chemnitz 2002, S. 99.

Ardenne (1907-1997) verbunden. Auf ihn gehen etwa 600 Erfindungen und Patente in der Funk- und Fernstehteknik, Elektronenmikroskopie, Nuklear-, Plasma- und Medizintechnik zurück.<sup>286</sup> Ihm gelang es nach seiner Rückkehr aus der UdSSR, wo er am sowjetischen Atomprojekt mitgearbeitet hatte, das größte private Forschungsinstitut im gesamten Ostblock aufzubauen. Sein Institut blieb, wie erwähnt, selbst von der letzten großen Verstaatlichungswelle 1972 nahezu unberührt.

Die Wende empfand Manfred von Ardenne als Katastrophe für sein Institut, da die meisten Industrieaufträge entfielen und auch die bisherige Finanzierung durch die DDR-Ministerien endete. Ein DDR-typisches Problem, der hohe Lagerbestand von Ausgangsmaterialien und Ersatzteilen, wurde zur Schuldenfalle. In der Mangelwirtschaft waren Betriebe ohne gehortete Vorräte nicht handlungsfähig, doch nach der Währungsunion tendierte der Wert dieser Bestände gegen Null, was aber nicht für die Kredite galt. Mit einem Schlag lasteten auf der Familie Altschulden in Höhe von 15 Millionen DM. Zwei Drittel der etwa 500 Mitarbeiter mussten entlassen werden. Die Familie und bewährte Mitarbeiter kämpften um die Bewahrung des Lebenswerks des Barons. Zu einem Nukleus des Neubeginns entwickelte sich die VON ARDENNE Anlagentechnik GmbH.<sup>287</sup> Das Unternehmen startete 1991 mit 67 Mitarbeitern in die Marktwirtschaft. Der Durchbruch gelang 1994 mit einem Großauftrag zur Entwicklung einer Inline-Glasbeschichtungsanlage. Inzwischen ist die VON ARDENNE GmbH weltweit tätig und hat in den USA, Japan, China, Malaysia und Vietnam Tochtergesellschaften gegründet.

Als ein Glücksfall der besonderen Art erwies sich die deutsche Einheit für den Baumaschinenhersteller Doppstadt aus Velbert (Nordrhein-Westfalen). Das mittelständische Unternehmen übernahm 1992 die Förderanlagenbau Calbe GmbH (Sachsen-Anhalt). „*Damit waren wir mit einem Schlag ein ganz großes Unternehmen*“, erinnert sich Hedwig Doppstadt.<sup>288</sup> Das Familienunternehmen übernahm fast die gesamte Belegschaft und bauten den Standort Calbe zu einem hochmodernen Fertigungs- und Montagewerk aus. Im Jahr 1995 erfolgte die Umbenennung in: Doppstadt Calbe GmbH. Das dortige Werk entwickelte sich zum größten Produktionsstandort des Unternehmens.

## **7. Metallverarbeitung und Werkzeugbau**

Eine Reihe von Firmengründungen gab es in den verschiedensten Bereichen der Metallverarbeitung. Im Jahr 1991 gründete Peter Schulz die Fördersysteme GmbH in Gräfenroda. Das Unternehmen etablierte sich auch als Zulieferer für den Automobilbau und beschäftigt rund 100 Mitarbeiter.<sup>289</sup> Ein Jahr später

---

286 Vgl. Gerhard Barkleit: Manfred von Ardenne. Selbstverwirklichung im Jahrhundert der Diktaturen, Berlin 2006, S. 300.

287 Vgl. <https://www.vonardenne.biz/de/unternehmen/geschichte>.

288 Zitiert nach: <https://doppstadt.de/unternehmen/geschichte/>.

289 Vgl. <https://www.schulz-foerdersysteme.de/unternehmen-firmenportraet>.

folgte die Gründung der WKF-GmbH Metallwarenfabrik Sömmerda.<sup>290</sup> Auch bei der Hadrian GmbH & Co. Metall- und Kunststofftechnik, Wolgast (Mecklenburg-Vorpommern) handelt es sich um ein junges Familienunternehmen.<sup>291</sup> Die Firma wurde 1997 von Fran Dannenberg mit anfangs nur vier Mitarbeitern aufgebaut. Inzwischen sind über 90 Mitarbeiter bei der Hadrian GmbH tätig und produzieren für die unterschiedlichsten Branchen Metall- und Kunststoffkomponenten. Bereits verwiesen wurde auf Havlat Präzisionstechnik GmbH, Zittau.<sup>292</sup> Inzwischen hat Firmengründer Konrad Havlat die Verantwortung für das operative Geschäft auf die zweite Generation übertragen.

## **8. Zerspanungstechnik und Werkzeughersteller**

Im Bereich der Zerspanungstechnik gehören in Thüringen und Sachsen ansässige Familienunternehmen zu den wichtigsten der Branche. Die Klumpp Automatendreherei aus Bretten (Baden-Württemberg) hat im Jahr 2003 ein Zweigwerk in Pöbneck (Thüringen) eröffnet. Mehr als 160 Mitarbeiter fertigen dort Großserienteile für die Automobilindustrie.<sup>293</sup> Ebenfalls in Thüringen hat die Avermann-Gruppe aus Osnabrück mit der Laser- und Kant-Zentrum GmbH in Thörey ein Zweigwerk errichtet.

Auch die Meyer Drehtechnik GmbH, Marienberg (Sachsen) gehört zu den die Branche prägenden Firmen. In diesem Fall handelt es sich um eine sächsische Gründergeschichte aus der Nachwendezeit. Die Brüder Jörn und Daniel Meyer fertigen in ihrem Unternehmen komplexe Präzisionsdrehteile und beschäftigen rund 160 Mitarbeiter. Trotz des starken Wachstums ihrer Firma legen sie großen Wert darauf, den Charakter eines kleinen Familienbetriebes zu bewahren.<sup>294</sup>

Nach Chemnitz, einstmalige Hochburg des sächsischen Maschinenbaus, ist das Familienunternehmen Gühring mit einem Tochterunternehmen zurückgekehrt. In Chemnitz hatte die Geschichte des Unternehmens 1898 ihren Anfang genommen. Nach Demontage und Enteignung baute die Familie ihr Unternehmen in Albstadt-Elbingen (Baden-Württemberg) neu auf. Die heutige Dr. Gühring KG, einer der weltweit führenden Anbieter von Werkzeugen für die rotierende Zerspanung, hat nicht mehr viel mit dem damaligen Nischenanbieter aus Süddeutschland gemein. Heute beschäftigt Gühring mehr als 8.000 Mitarbeiter in 48 Ländern.<sup>295</sup> Mit über 450 Mitarbeitern in Chemnitz und Treuen fertigt die Dr. Gühring KG rotationssymmetrische Fräs-, Gewinde- und Bohrwerkzeuge.

---

290 Vgl. <https://www.wer-zu-wem.de/firma/wkf-metallwarenfabri.html>.

291 Vgl. <http://www.hadrian-wolgast.de/de/Hadrian-Wolgast/Ueber-Hadrian#fold>.

292 Vgl. <https://www.havlat.de/unternehmen/unternehmensportrait>.

293 Vgl. <https://www.klumpp-gmbh.de/de/unternehmen/geschichte>.

294 Vgl. <https://www.meyer-drehtechnik.de/unternehmen>.

295 Vgl. <https://guehring.com/ueber-uns>.

### III. Chemie- und Baustoffindustrie

#### 1. Chemische Industrie

In der chemischen Industrie sind unter den deutschen Top 20 keine in Ostdeutschland ansässigen Unternehmen zu finden. Im Unterschied zur DDR-Zeit wird die Branche nicht mehr von Großbetrieben mit überwiegend veralteter Technik, sondern von mittelständischen Unternehmen geprägt, die als Tochtergesellschaften von Konzernen in globale Produktionsstrukturen eingebunden sind. Dies trifft auf alle großen Standorte der Chemie- und Mineralölindustrie zu: Total Raffinerie und Chemiepark Leuna, Chemiepark Bitterfeld-Wolfen, BASF Schwarzheide, Dow Olefinverbund Schkopau, PCK-Raffinerie Schwedt, Stickstoffwerke Piesteritz, Schirm GmbH Schönebeck und Ecogreen Oleochemicals GmbH Rodleben.

In den Chemieparken von Leuna, Bitterfeld-Wolfen, Schkopau, Zeitz und Bad Köstritz haben sich hochspezialisierte Familienunternehmen aus dem In- und Ausland angesiedelt. So gehört die belgische Domo Caproleuna GmbH in Leuna zu den größten dort tätigen Unternehmen. Auch die Addinol Lube Oil GmbH, einst Schmierölmonopolist der DDR mit Sitz in Krumpa (vormals Lützkendorf), ist auf dem Gelände des Chemieparks in Leuna zu finden. Dabei schien das Ende des Unternehmens Anfang der 1990er Jahre bereits besiegelt zu sein. Die DDR-Wirtschaft, und damit der Bedarf, war zusammengebrochen und der Schmierölabsatz auf weniger als ein Zehntel geschrumpft. Mehrere Versuche zur Privatisierung scheiterten. Erst mit einem MBO/MBI gelang 1998 ein Neuanfang. Geschäftsführer Georg Wildegger, ein gebürtiger Schwabe, hatte 1991 zunächst als Berater für Addinol gearbeitet, bevor er sich entschloss, Anteilseigner zu werden. Die Addinol Lube Oil GmbH verlegte ihren Sitz in den Chemiepark Leuna, baute dort eine neue Produktion auf und konnte die Mitarbeiterzahl auf 110 plus weitere 100 im weltweiten Vertrieb erhöhen.<sup>296</sup>

Die unweit von Leuna gelegene Kleinstadt Zeitz war bis Mitte der 1990er Jahre ebenfalls ein Raffineriestandort. Nach der Stilllegung der Raffinerie drohte dem Ort der wirtschaftliche Kollaps. Ein Chemiepark sollte dazu beitragen, den Strukturwandel zu gestalten. Ein wichtiger Schritt gelang mit dem Bau einer Anlage für die Produktion von Adipinsäure. Betreiber ist die familiengeführte italienische Radici-Gruppe. Mit mehr als 200 Mitarbeitern und einer engen Zusammenarbeit mit den regionalen Bildungsträgern gehört die Radici Chimica Deutschland GmbH zu den Wachstumsmotoren des Zeitzer Chemieparks.<sup>297</sup>

Überhaupt zeichnet sich die chemische Industrie in Ostdeutschland inzwischen durch einen sehr hohen Grad der Internationalisierung aus. Unter den 21 größten Unternehmen der Branche finden sich sechs familiengeführte Unternehmen, zwei davon – Bell Flavors & Fragrances und das Chemiewerk Bad Köstritz (CWK) – haben amerikanische Eigentümer.

---

296 Vgl. <https://www.mz-web.de/nachrichten/chemie-tradition-addinol-holt-fertigung-zurueck>.

297 Vgl. <https://www.radicigroup.com/de/corporate/chemikalien/firmengeschichte>.

Das größte familiengeführte Unternehmen in der chemischen Industrie in Ostdeutschland ist die ORAFOL Europe GmbH, Oranienburg.<sup>298</sup> Deren rasante Entwicklung wurde maßgeblich von Holger Loclair gestaltet. Sein Familienname weist auf seine hugenottischen Vorfahren hin.<sup>299</sup> Nach dem Studium der Verfahrenstechnik an der Bergakademie Freiberg wechselte er 1977 zum VEB Spezialfarben Oranienburg (vormals Richard Wibelitz KG). Hier begann die Entwicklung lichtreflektierender und selbstklebender Farbfolien. Im Jahr 1987 wurde ihm die Leitung des Betriebes übertragen. Ein großer Teil der Produkte des Werkes wurde in den Westen exportiert. Nach der Auflösung des Kombinats Lacke und Farben, zu dem der Betrieb in Oranienburg gehörte, setzte Loclair alles daran, das Know-how und den Standort Oranienburg zu erhalten. Während die meisten aus dem Kombinat hervorgegangenen Unternehmen sich nicht als privatisierungsfähig erwiesen<sup>300</sup>, fand Loclair mit Claus Schmidbaur aus Bayern einen Investor, der das Potential des Oranienburger Betriebes erkannte. Per MBI/MBO wurde der Betrieb im April 1991 privatisiert. Mit wenigen Beschäftigten setzte die ORAFOL GmbH die Herstellung von selbstklebenden graphischen Produkten, Klebebandsystemen und reflektierenden Materialien fort. Mitte der 1990er Jahre wurde das alte Gelände zu klein für die Expansion des Unternehmens. ORAFOL baute ein neues Werk im Oranienburger Industriepark Nord und verlegte später dorthin auch die Firmenzentrale.<sup>301</sup> Im Jahr 2003 fasste die Geschäftsleitung den Entschluss zum Bau eines Werkes in Black Creek (Bundesstaat Georgia/USA), da der nordamerikanische Markt zunehmend wichtiger für ORAFOL wurde und man sich nicht länger im Exportgeschäft den Währungsschwankungen aussetzen wollte. Ein nächster Expansionsschritt folgte 2011 mit dem Kauf der US-amerikanischen Reflexite Corporation und ihrer weltweiten Tochterunternehmen. In der Türkei, Kanada, Dubai und Australien wurden Vertriebsgesellschaften aufgebaut. Im Zusammenhang mit dem Reflexite-Kauf stand auch der Erwerb der Fresnel Optics GmbH Apolda (Thüringen), einer Tochtergesellschaft des amerikanischen Unternehmens. Damit konnte ORAFOL ihr viertes Geschäftsfeld, die Produktion von Linsen beziehungsweise mikrostrukturierter Optiken aus Kunststoff, ausbauen.

Inzwischen verfügt ORAFOL über rund 20 Niederlassungen weltweit. Hauptstandort bleibt aber Oranienburg. Seinen Erfolg erklärt Holger Loclair damit, „*dass wir auf Messen weltweit zu Hause sind, wissen, was der Markt braucht.*“ Er setzt auf den Ausbau der Forschung in Oranienburg, um „*auch in zehn Jahren erfolgreich zu sein.*“<sup>302</sup>

---

298 Vgl. <https://die-deutsche-wirtschaft.de/familienunternehmen/loclair-familie-ORAFOL-europe-gmbh-oranienburg-inhaber/>.

299 Vgl. Märkische Oderzeitung, 24.1.2011.

300 Vgl. Dirk-Henner Wellershoff: Transformation des Kombinats Lacke und Farben, Wiesbaden 1998.

301 Vgl. Märkische Oderzeitung, 22.11.2017.

302 Vgl. <http://www.maz-online.de/Lokales/Oberhavel/Oranienburg/Bekanntnis-in-Millionenhoeh>.

Die ORAFOL Europe GmbH erzielte 2018 einen Umsatz von rund 580 Millionen Euro und beschäftigte 1.700 Mitarbeiter weltweit, davon etwa 1.000 in Europa.<sup>303</sup> Rund zwei Drittel des Umsatzes werden in Europa und ein Viertel in Nord- und Südamerika erwirtschaftet. Die Umsätze in Asien und Australien wachsen ebenfalls. Vor allem dank der ORAFOL Europe GmbH liegt die Oberhavel-Region im Ranking der ostdeutschen Wirtschaftsstandorte auf dem ersten Platz. In nur drei Jahrzehnten gelang dem Unternehmen der Aufstieg in die Top 500 der bedeutendsten Familienunternehmen Deutschlands.

## **2. Pharmaindustrie**

Die Pharmaindustrie gehört in Ostdeutschland und Berlin zu den Branchen, die ein überdurchschnittliches Wachstum aufweisen. Tochtergesellschaften der großen Pharmakonzerne Bayer HealthCare Pharmaceuticals, Pfizer Deutschland GmbH (USA), Parexel (USA), Menarini (Italien), Takeda Ltd. (Japan) sind in Berlin beziehungsweise Oranienburg, Jena und Dresden ansässig. Auch in Barleben (Sachsen-Anhalt) und Rudolstadt (Thüringen) ist mit Novartis (Schweiz) einer der Branchenriesen zu finden.

Im Segment der mittelgroßen Pharmaunternehmen dominieren familiengeführte Firmen. Dazu gehören die Bauerfeind AG, Zeulenroda-Triebes (Thüringen), die zur Klocke-Gruppe gehörende IDT Biologika GmbH, Dessau-Roßlau (Sachsen-Anhalt), die Dr. Kade Pharmazeutische Fabrik GmbH (Berlin-Tempelhof) und die APOGEPHA Arzneimittel GmbH, Dresden. Die Geschichte dieser Familienunternehmen wurde durch die Wiedervereinigung entscheidend beeinflusst. Für das alteingesessene Berliner Unternehmen Dr. Kade eröffneten sich im Umland und in Polen neue Märkte, Bauerfeind zog es an den Gründungsort in Thüringen zurück und IDT fand mit der Klocke-Gruppe aus Baden-Württemberg einen neuen Eigentümer.

Im Februar 1991 wurde die APOGEPHA Arzneimittel GmbH Dresden reprivatisiert und ging damit wieder in den Besitz der Familie Starke über. Die in der Phase des Neuaufbaus des Familienunternehmens parallel zu bewältigenden Probleme waren vielschichtig: Der Vertrieb und das Marketing mussten aufgebaut, Produktinnovationen fortgesetzt und der Bau eines modernen Produktionsbetriebs in Angriff genommen werden. Ein großer Wurf gelang APOGEPHA mit der Markteinführung von „Propiverin“, einem blasenkrampflösenden Arzneimittel aus Japan. Die Exporte des Unternehmens konnten damit erheblich gesteigert werden. Im Januar 2000 übernahm Henriette Starke, die Tochter von Christian Starke, die Geschäftsführung und die Verantwortung für die knapp 200 Mitarbeiter der APOGEPHA GmbH.

## **3. Verpackungen**

Mit jeweils mehr als 200 Mitarbeitern gehören die Optipack GmbH, Leppersdorf (Sachsen), als Tochterbetrieb der Müller Milch-Gruppe, die Wellpappenwerk Lucka KG, Lucka (Thüringen), die Mugler Masterpack Crimmitschau GmbH, Crimmitschau (Sachsen) und die Dunapack Spremberg GmbH & Co. KG, Spremberg zu den größeren familiengeführten Betrieben der Branche.

---

303 Vgl. [www.top-familybusiness.com/ranking/company/tUUi0o8/ORAFOL-gruppe/umsatz/mitarbeiterzahl](http://www.top-familybusiness.com/ranking/company/tUUi0o8/ORAFOL-gruppe/umsatz/mitarbeiterzahl).

Vorläufer der Mugler Masterpack Crimmitschau GmbH ist die 1889 gegründete Buchdruckerei von Georg Mugler in Oberlungwitz. Das Familienunternehmen wurde 1972 zwangsverstaatlicht.<sup>304</sup> Aus dem VEB ging 1990 die Verpackungsmittelwerk Crimmitschau GmbH hervor. Dieses Unternehmen wurde an die Wall-Gruppe verkauft. Ein anderer in Hohenstein-Ernstthal (Sachsen) befindlicher Betriebsteil des ehemaligen VEB wurde an die Brüdern Jens und Christian Mugler reprivatisiert. Im Jahr 2004 übernahmen sie die Masterpack Crimmitschau GmbH und benannten das Unternehmen in Mugler Masterpack GmbH um. Inzwischen ist mit Ulli Mugler die fünfte Generation in der Geschäftsführung des Familienunternehmens tätig.

#### **4. Oberflächentechnik**

Im Bereich der Oberflächentechnik steht ein familiengeführtes Unternehmen weit oben im Ranking: die familiengeführte Seppeler-Gruppe. Das Unternehmen beschäftigt rund 1.300 Mitarbeiter an zahlreichen deutschen Standorten und übernahm 1992 auch die Feuerverzinkung Genthin GmbH & Co. KG (Sachsen-Anhalt).

Zu den ältesten Firmen des Bereichs gehört die C.H. Müller GmbH, Heinsdorfergrund (Sachsen). Das 1868 gegründete Unternehmen fiel 1972 der letzten großen Verstaatlichungswelle in der DDR zum Opfer. Im April 1990 stellten Hans-Heinrich und Thomas Porst gemeinsam mit den ehemaligen Gesellschaftern der C.H. Müller KG einen Antrag auf Reprivatisierung, der schnell genehmigt wurde. Schwerpunkt war zunächst die Herstellung von technischen Geweben und Schuhtextilien, bevor Mitte der 1990er Jahre der Einstieg als Zulieferer für die Automobilindustrie gelang. Seitdem befindet sich das Unternehmen auf Wachstumskurs. Davon zeugen auch die Gründung einer Tochtergesellschaft in New York im Jahr 2016 und die Eröffnung einer Produktionsstätte in South Carolina.<sup>305</sup>

#### **5. Medizintechnik**

Wichtige Unternehmen in der Medizintechnik sind in Berlin zu finden. Verwiesen sei auf die Vanguard AG in Berlin-Marzahn und die Biotronik SE & Co. KG in Berlin-Neukölln.<sup>306</sup> Die Anfänge des letztgenannten Unternehmens begründen sich in der Entwicklung des ersten deutschen implantierbaren Herzschrittmachers 1963 an der Technischen Universität Berlin durch den Physiker Max Gustav Julius Schaldach und den Elektroingenieur Otto Franke. Biotronik befindet sich nach wie vor in Familienbesitz.

---

304 Vgl. <https://www.mugler-masterpack.de/unternehmen/historie/>.

305 <https://www.chmueller.com/de/Historie>.

306 Vgl. <https://www.wer-zu-wem.de/firma/vanguard.html>; <https://die-deutsche-wirtschaft.de/familienunternehmen/schaldach-familie-biotronik-se-berlin-inhaber>.

Außerhalb der Hauptstadt haben sich in der Medizintechnik größere familiengeführte Unternehmen, wie die Murrplastik Medizintechnik GmbH, Falkenstein (Sachsen), oder die DOT GmbH medical implant solutions, Rostock (Mecklenburg-Vorpommern), etabliert.

## 6. Stahl

Die ostdeutsche Stahlindustrie durchlief innerhalb von wenigen Jahren einen Schrumpfungs- und Modernisierungsprozess, der in Westdeutschland mehr als zwei Jahrzehnte gedauert hat. Im Zuge dessen ging die Jahresproduktion von knapp acht Millionen Tonnen Stahl 1989 auf rund drei Millionen Tonnen im Jahr 1994 zurück und die Zahl der Beschäftigten sank von circa 86.000 auf weniger als 11.000. Berücksichtigt man noch die Ausgliederungen von Zulieferern und Dienstleistern an den Stahlstandorten, so kommt man in etwa auf 20.000 Arbeitsplätze, die erhalten blieben. Erst 1997 wurde das Produktionsniveau von 1990 in etwa wieder erreicht. Dieses Jahr kann daher als Schlusspunkt der Transformationsperiode angesehen werden.<sup>307</sup> Im Vergleich zur gesamten ostdeutschen Industrie kann die Restrukturierung der Stahlindustrie dennoch als gelungen bezeichnet werden. Ein Gradmesser dafür ist ihr Anteil an der gesamten deutschen Stahlproduktion, der sich stabilisiert hat und mit rund 13 Prozent deutlich über den Vergleichswerten anderer Bereiche des produzierenden Gewerbes liegt.<sup>308</sup>

Die Stahlindustrie in Ostdeutschland ist weitgehend internationalisiert. Die größten Standorte sind in die Strukturen internationaler Konzerne eingebunden. EKO Stahl (Brandenburg), mit rund 2.500 Beschäftigten einer der wenigen Großbetriebe in Ostdeutschland, gehört seit 2006 zur Arcelor-Mittal-Gruppe. Die Elektrostahlwerke in Brandenburg und Henningsdorf werden vom italienischen Familienkonzern Riva geführt. Auch die EDF Elbe-Drahtwerke Feralpi GmbH in Riesa (Sachsen) mit circa 450 Mitarbeitern befindet sich in der Hand eines italienischen Familienunternehmens. Geschäftsführer ist Giuseppe Pasini, dessen Familie von Brescia aus die Feralpi-Stahl-Gruppe steuert. Die Stahlwerk Thüringen GmbH in Unterwellenborn gehört zur brasilianischen Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) Group.

Eine erstaunliche und selbst von vielen Branchenkennern kaum für möglich gehaltene Entwicklung gelang in Freital. Dem dortigen Edelstahlwerk drohte die Abwicklung, nachdem die von der Treuhandanstalt favorisierte Privatisierung an die Thyssen AG scheiterte. Heftige Proteste der Mitarbeiter erzwangen Mitte 1992 eine Unterstützung der Landesregierung für das Sanierungskonzept der Boschgotthardshütte GmbH aus Siegen.

Die Treuhandanstalt stand dem Konzept des von Rüdiger Winterhager geführten Familienunternehmens skeptisch gegenüber. Auch Banken warnten: „*Herr Winterhager, Sie haben in Siegen ein so gut*

---

307 Vgl. Rainer Karlsch: Die Entwicklung der Stahlindustrie in Ostdeutschland aus wirtschaftshistorischer Sicht, in: Manfred Rasch, Herbert Nicolaus (Hrsg.): Zum Transformationsprozess der DDR-Stahlindustrie zwischen Plan- und Marktwirtschaft, Essen 2016, S. 13-40.

308 Errechnet nach Angaben der Wirtschaftsvereinigung Stahl.

*dastehendes Unternehmen, dessen Aussichten von uns weiterhin positiv gesehen werden, aber lassen Sie die Finger von Freital.*<sup>309</sup> Misstrauen gab es auch bei den Belegschaften in Siegen, die einen „Abbau West“ zugunsten des Ostens befürchteten und auch in Freital, wo Skeptiker vermuteten, es ginge nur um einen Immobiliendeal, aber nicht um die Modernisierung des Stahlwerks. Letztendlich überzeugte Winterhagers Konzept, das Freitaler Werk zu einem Nischenproduzenten hochwertiger Edelstähle umzubauen.<sup>310</sup> Die Edelstahlwerke Freital GmbH wurde mit Hilfe des Bundes und des Landes Sachsen entschuldet und die EU-Kommission bewilligte Investitionshilfen. Im Gegenzug zahlte Winterhager einen Kaufpreis in Millionenhöhe und verpflichtete sich, in den nächsten Jahren 250 Millionen DM zu investieren. Der neue Inhaber verlegte seine Hauptaktivitäten von Siegen nach Freital, das damit Unternehmenssitz wurde. Bis Ende 1997 wurden rund 90 Prozent der Produktionsanlagen erneuert.<sup>311</sup> Die BGH Edelstahlwerke Freital GmbH mit ihren rund 700 Mitarbeitern hat sich als hochspezialisierter Anbieter von Edelstählen etabliert. Außerdem gehörten noch Tochterunternehmen in Lugau und Lippendorf (beide Sachsen) sowie in Siegen und Isernhagen zur BGH-Gruppe.

## **7. Stahlverarbeitung und Gießereien**

Vergleichsweise beschäftigungsintensiv und mittelständisch geprägt sind die Bereiche Stahlverarbeitung und Gießereien. Unter den führenden Anbietern der Branche finden sich zahlreiche Familienunternehmen. Dazu gehören die Schmiedewerke Gröditz GmbH (Eigentümer: Dr. Jürgen Großmann) die Sachsen Guss GmbH, Chemnitz (Eigentümer: Josef Ramthun), die Jahn GmbH, Tambach-Dietharz (Thüringen), und die Edelstahlwerke Schmees GmbH, Pirna (Sachsen). Letztgenannte Firma wurde 1961 in Langenfeld (Nordrhein-Westfalen) gegründet und erwarb 1992 das heruntergekommene kleine Stahlwerk in Pirna. Trotzdem sahen Clemens Schmees, Geschäftsführer der Edelstahlwerke Schmees GmbH, und sein Vater eine Perspektive: Das Werk wurde zu einer global agierenden Edelstahlmanufaktur umgebaut. Bereits 1993 verlagerte die Familie Schmees den Hauptgeschäftssitz ihres Unternehmens von Langenfeld nach Pirna. In diesem Zusammenhang ist auch erwähnenswert, dass die Familie Schmees das renovierungsbedürftige Sozialgebäude des ehemaligen VEB Grauguss zu einem Brauhaus umbauen ließ. Seit 1998 wird im Brauhaus „Zum Gießer“ die historische Pirnaer Braukunst fortgesetzt.<sup>312</sup>

Daneben gibt es eine ganze Reihe kleinerer, hochspezialisierter Gießereien mit 50 bis 200 Mitarbeitern. Genannt seien die Leichtmetallgießerei Ing. Walter Koch & Sohn, Berlin-Reinickendorf, die Schubert &

---

309 Vgl. Ulrich Mignon (Hrsg.): BGH Edelstahlwerke. Perspektiven einer Unternehmensentwicklung, Gummersbach 2001, S. 71.

310 Vgl. Jörg Raab: Steuerung von Privatisierung. Eine Analyse der Steuerungsstrukturen der Privatisierung der ostdeutschen Werft- und Stahlindustrie 1990-1994, Wiesbaden 2002, S. 225 ff.

311 Vgl. Klaus Wilk: Sächsische Edelstahlwerke Freital GmbH. Das kleine, aber feine Stahlwerk an der Weißeritz, in: Die Wirtschaft (Hrsg.): Privatisierte. Was aus ihnen wird. Reportagen aus den neuen Ländern, Berlin; München 1994, S. 143 f.

312 Vgl. <https://www.brauhaus-pirna.de/geschichte.html>.

Salzer Feinguß Lobenstein GmbH, Bad Lobenstein (Thüringen), eine Tochtergesellschaft der Schubert & Salzer Firmengruppe aus Ingolstadt, die Gießerei Radeberg GmbH, Radeberg (Sachsen), seit 1993 im Besitz des bayerischen Familienunternehmens Rosai, sowie die in vierter Generation von der Familie Köhler geführte Gießerei Elsterberg GmbH, Elsterberg (Sachsen).

Aus einer Gelbgießerei, die bereits seit 1860 Pumpen zur Brandbekämpfung fertigte, ging die PF Pumpen und Feuerlöschtechnik, Jöhstadt hervor. Die jüngere Geschichte dieses Unternehmens widerspiegelt das Auf und Ab der Wirtschaftsentwicklung Sachsens in den 1990er Jahren durchaus exemplarisch. Das Unternehmen trat 1990 der Comag AG bei, einer Holding, in der sich mehrere Betriebe des ehemaligen Kombinats Pumpen und Verdichter zusammenfanden. Doch die Privatisierung des fragilen Verbundes misslang. Das Jöhstadter Unternehmen fiel an die Treuhandanstalt zurück, die sich lange vergeblich um einen Käufer bemühte. Im Jahr 1998 kam es zum MBO. Die Zweitprivatisierung gelang. Dank eines breiten Produktspektrums und ständigen Weiterentwicklungen liegt der Exportanteil inzwischen bei rund 70 Prozent.<sup>313</sup>

## **8. Technische Federn**

Zu den ältesten Produzenten von technischen Federn in Sachsen gehören die Federnfabrik Alfred Weigel GmbH & Co. KG, Chemnitz und die Zimmermann Technische Federn GmbH, Leutersdorf. Beide am Anfang des 20. Jahrhunderts gegründeten Unternehmen blieben über mehrere Generationen in Familienhand und wurden erst 1972 komplett verstaatlicht. Beide Familien stellten 1990 Anträge auf Reprivatisierung und setzten die Firmentradition in vierter beziehungsweise fünfter Generation fort. Die alteingesessene Chemnitzer Unternehmerfamilie Weigel folgte nicht den Empfehlungen von Unternehmensberatern, die auf schnellstmögliche Expansion drängten, sondern blieb ihrer Firmenphilosophie treu und setzte auf ein langfristiges Wachstum.<sup>314</sup> Die Firma Zimmermann baute in den 2000er Jahren einen zweiten Standort in Tschechien auf und kehrte damit an ihren Ursprung zurück. In Jiřikov hatte 1905 die Herstellung von Spiralfedern, die unter anderem als Bestandteil von Uhren, Filmkameras, Telefonen und Federmotoren von Spielzeugen genutzt wurden, ihren Anfang genommen.

## **9. Bergbau**

Trotz starker Schrumpfungsprozesse dominieren im Bergbau bis heute wenige Konzerne und im Bereich der Sanierung der Hinterlassenschaften des Uranbergbaus die staatliche Wismut GmbH. Außerhalb des Braunkohlenbergbaus haben sich Familienunternehmen als Anbieter von Spezialitäten durchgesetzt. Dies betrifft den Abbau von Kalk- und Natursteinen, die Herstellung von Flusssäure und Aufgaben der Bergsicherung.

---

313 Vgl. <https://www.wer-zu-wem.de/firma/johstadt.html>.

314 Vgl. <https://www.federn-weigel.de/technische-federn/de/unternehmen/unternehmensgeschichte.php>.

Bereits im Jahr 1882 hatte der preußischen Kommissionsrat Carl Weiland, in Schwarzkollm (Sachsen) ein Unternehmen zum Abbau von Natursteinen gegründet. Wichtigster Kunde war die Reichsbahn.<sup>315</sup> Der gesamte Besitz der Familie Weiland wurde nach dem Zweiten Weltkrieg enteignet. Die Familie ging in den Westen und Paul Weiland gründete im hessischen Oberursel eine Tiefbaufirma. Nach der Wiedervereinigung verkaufte Weiland die Firma, um den Steinbruch in Schwarzkollm zu übernehmen und damit die Familientradition am Ursprungsort fortzusetzen. Bei der Natursteinwerke Weiland GmbH, Hoyerswerda (Sachsen) sind heute rund 110 Mitarbeiter tätig. Die Verwaltung des Werkes und der Firmensitz wurden im Jahr 2015 nach Bad Homburg verlegt.

Eine erfolgreiche Reprivatisierung gelang im Fall der Steinwerke Metzner GmbH, Wittichenau (Sachsen). Das 1904 von Alfred Metzner als erstes Schotter- und Splitt-Werk in der Lausitz gegründete Unternehmen wurde 1972 enteignet und 1990 an die Familie Metzner rückübertragen. Das Unternehmen wird inzwischen in vierter Generation geführt.<sup>316</sup>

Auch die älteste europäische Fabrik zur Erzeugung von Flusssäure in Dohna (Sachsen) wurde erfolgreich privatisiert.<sup>317</sup> Flusssäure findet als Ätzmittel in der Glasindustrie sowie als Reinigungs- und Färbemittel Anwendung. Das Dohnaer Werk wurde 1992 vom Chemiker Christian Rocktäschel aus Bedburg (Nordrhein-Westfalen) – er war viele Jahre für große Chemieunternehmen in Deutschland und Spanien tätig – gekauft. Es war eine riskante Entscheidung, denn kurz nach der Übernahme ging der wichtigste Markt des Werkes verloren. Flusssäure wurde als Vorprodukt für die Herstellung von FCKW benutzt. Mit dem Herstellungsverbot für den „Ozonkiller“ entfiel dieser Markt. Rocktäschel ließ alte Anlagen stilllegen und schaffte Entstaubungsanlagen für die Flusssäure-Produktion an. Insgesamt investierte er mehr als 25 Millionen Euro in Dohna, *„um aus dem Werk einen kleinen, aber kaum verzichtbaren Partner für die Chemieriesen der Welt zu machen.“*<sup>318</sup>

Durch Zukäufe und Beteiligungen entstand die Fluorchemie Gruppe, zu der die Fluorchemie Dohna GmbH, Fluorchemie Stulln GmbH (Bayern), Fluorchemie GmbH Frankfurt, Phönix Mitteldeutsche Fluorit GmbH und Phönix Fluß- & Schwerspat - Bergwerk GmbH (beide Gehren/Thüringen) sowie die RCH Fluorchemie GmbH (Hof/Oberfranken) gehören. Ende 2013 übergab Rocktäschel das Unternehmen an seine Tochter Amelie und seinen Schwiegersohn Johannes Scheruhn.

Flussspat wird von der EU-Kommission als „Schlüsselrohstoff für die Industrie“ zur Herstellung von Aluminium, Werkzeugen, neuartigen Kältemitteln und Halbleitern eingestuft. Rund 85 Prozent der

---

315 Vgl. <https://www.lr-online.de/lausitz/hoyerswerda/weiland-steinbruch-schwarzkollm-besteht-schon-seit-130-jahren>.

316 Vgl. <https://www.steinwerke-metzner.de>.

317 Vgl. [www.stadt-dohna.de/wp-content/uploads/2017/08/Text\\_2600.pdf](http://www.stadt-dohna.de/wp-content/uploads/2017/08/Text_2600.pdf).

318 Zitiert nach: Kölner Stadtanzeiger, 9.2.2002.

Welterzeugung von Flussspat entfallen auf China, Südafrika und Mexiko.<sup>319</sup> Daher ist die Aufrechterhaltung einer Produktion dieses Rohstoffes in Europa von strategischer Bedeutung.

## 10. Baustoff

In der Baustoffindustrie hat es die Preiss-Daimler-Gruppe, Wilsdruff/Sachsen, gemessen an der Beschäftigtenzahl im gesamtdeutschen Ranking auf dem vierten Platz geschafft.

Jürgen Preiss-Daimler gründete 1971 seine erste Tiefbaufirma in Minden (Nordrhein-Westfalen). Ab Mitte der 1970er Jahre realisierte er mehrere große Bauaufträge in der DDR, vornehmlich im Chemiedreieck um Halle/Saale. Nach der friedlichen Revolution in der DDR kaufte Preiss-Daimler insgesamt 17 ostdeutsche Firmen von der Treuhandanstalt.<sup>320</sup> Besonders bekannt wurde er durch die Übernahme und Sanierung des Chemieparkes Bitterfeld-Wolfen. Es war die letzte und größte Privatisierung durch die Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (BvS), Nachfolgerin der Treuhandanstalt. Die vorangegangene Privatisierung des Chemieparkes an ein Konsortium war gescheitert. Vor allem die hohen Preise für Strom und die Abwasserentsorgung standen in der Kritik. Die BvS hatte daher im Jahr 2000 den Vertrag mit dem Konsortium gekündigt und den Chemiepark neu ausgeschrieben. Als Nachteil für die gesamte Standortentwicklung stellte sich das Fehlen von größeren zusammenhängenden und vermarktungsfähigen Flächen heraus. Großinvestoren waren daher nicht zu gewinnen. Umso wichtiger war die Anwerbung mittelständischer Unternehmen. Auf diesem Gebiet agierte die P-D Management Consulting GmbH so erfolgreich, dass der Chemiepark 2001 erstmals einen Jahresüberschuss erzielte. Nach der Zweitprivatisierung entwickelte sich der Chemiepark vom Problemkind zum Vorzeigeprojekt. Preiss-Daimler selbst gehörte zu den neuen Investoren und baute für 65 Millionen Euro eine moderne Verbrennungsanlage für Siedlungs- und Gewerbeabfälle. Einen Teil der Gewinne setzte er für den Erhalt und die Sanierung des Bitterfelder Kulturpalastes ein, der 2004 wiedereröffnet werden konnte.

Schon vor seinem Engagement in Bitterfeld-Wolfen hatte Preiss-Daimler eine Niederlassung seines Unternehmens in Wilsdruff, westlich von Dresden, aufgebaut und verlegte 1999 dorthin den Hauptsitz seiner Firma und auch seinen Wohnsitz. Die Dresdner Hochschulmedizin und soziale Projekte wurden von ihm gefördert. Für sein Lebenswerk, das er zu großen Teilen dem „Aufbau Ost“ widmete, wurde Jürgen Preiss-Daimler im Jahr 2013 mit dem Bundesverdienstkreuz geehrt. In diesem Jahr regelte er auch die Unternehmensnachfolge und übertrug die Verantwortung für das operative Geschäft seinem Sohn Stefan. Heute hat die P-D Group weltweit rund 4.000 Mitarbeiter und erzielt jährlich einen Umsatz von mehr

---

319 Vgl. [www.mittelbayerische.de/region/schwandorf-nachrichten/fluorchemie-investiert-18-millionen-euro-21416-art1531391.html](http://www.mittelbayerische.de/region/schwandorf-nachrichten/fluorchemie-investiert-18-millionen-euro-21416-art1531391.html).

320 Vgl. Jürgen Preiss-Daimler: Ein Leben für den Aufbau Ost. Erinnerungen, Halle/Saale 2011.

als 500 Millionen Euro. Bei den P-D-Firmen in Sachsen sind 750 Mitarbeiter, in Sachsen-Anhalt knapp 200 und in Thüringen etwa 100 Mitarbeiter tätig.<sup>321</sup>

Der Bauboom hat in den 1990er Jahren noch eine Reihe weiterer Firmen zur Gründung von Tochterunternehmen in den ostdeutschen Bundesländern veranlasst. Ein Beispiel dafür ist die Hülskens Liebersee GmbH & Co.KG, Belgern-Schildau (Sachsen). Die Hülskens Gruppe gründete ihre sächsische Tochtergesellschaft zur Gewinnung und Aufbereitung von Kies.<sup>322</sup> Weitere größere familiengeführte Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten sind die BOSIG Baukunststoffe GmbH, Elsterwerda (Brandenburg), die zur österreichischen Habau-Gruppe gehörende Universalbeton Heringen GmbH & Co. KG, Heringen (Thüringen) und die Mobile Raumsysteme GmbH, Gransee (Brandenburg).

Beim Betonwerk in Heringen handelte es sich um eine DDR-Gründung aus den späten 1950er Jahren. Die Spezialität dieses Betriebes war die Produktion von Betonpflastersteinen für Fußgängerzonen und Stadtplätze in Westeuropa und West-Berlin.<sup>323</sup> Im Jahr 1992 wurde die nunmehrige Universalbeton Heringen GmbH & Co. KG von der Habau-Gruppe (Halatschek Holding GmbH und Heindl Holding GmbH) aus Perg (Österreich) gekauft.

Auch die SÄBU Gransee Mobile Raumsysteme GmbH hat eine interessante Vorgeschichte. Die Firma SÄBU (Sägewerk Buchen) in Morsbach (Nordrhein-Westfalen), geführt von der Familie Klein, übernahm 1991 Teile eines Mehrfruchttrockenwerks einer Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaft (LPG) in Gransee und baute dort eine Produktionsstätte für Raumsysteme aus Stahl auf.<sup>324</sup>

Zu den bedeutendsten Bauunternehmen in den ostdeutschen Bundesländern gehört die GP Günter Papenburg AG, Hannover. Das Unternehmen wurde 1963 in Negenborn (Niedersachsen) gegründet. Inzwischen ist die Papenburg-Unternehmensgruppe in den Sparten Bau, Rohstoffe und Spedition, Betonwaren, Baumaschinen, Entsorgung und Sonstige tätig. Günter Papenburg reagierte auf dem Mauerfall und den erkennbar enormen Bedarf an Bauleistungen aller Art in den ostdeutschen Bundesländern rasch und dehnte die Geschäftstätigkeit seines Unternehmens auf den Großraum Halle-Leipzig sowie Berlin-Brandenburg aus.<sup>325</sup> Noch im Jahr 1990 gründete er die GP Günter Papenburg Gesellschaft für Baustoffe und Transport mbH in Halle/Saale. Weitere Niederlassungen kamen zwischen 1992 und 1998

---

321 Vgl. Thüringische Landeszeitung, 15.09.2015; <https://tu-dresden.de/tu-dresden/newsportal/news/tu-dresden-ehrt-unternehmer-heinz-juergen-preiss-daimler-mit-verleihung-der-wuerde-eines-ehrensensors>; [https://die-deutsche-wirtschaft.de/famu\\_top/p-d-group-wilsdruff-umsatz-mitarbeiterzahl](https://die-deutsche-wirtschaft.de/famu_top/p-d-group-wilsdruff-umsatz-mitarbeiterzahl).

322 Vgl. <https://www.wer-zu-wem.de/firma/huelskens-liebersee.html>.

323 Vgl. Thüringer Allgemeine, 11.8.2015.

324 Vgl. <https://www.saebu.de/unternehmen/geschichte/Entwicklung-Systembau-33.html>.

325 Vgl. Konzernbericht: Günter Papenburg Aktiengesellschaft, Hannover 2017.

in Magdeburg, Grimmen, Stendal, Potsdam, Teltow und Goldisthal hinzu. Mit mehr als 1.300 Mitarbeitern zählt die Papenburg-Gruppe zu den größten Arbeitgebern in Halle.<sup>326</sup>

## 11. Zement

Die Zementindustrie erlebte in den ostdeutschen Bundesländern aufgrund des Baubooms in den 1990er Jahren ein starkes Wachstum. Einer der größten Produzenten von Transportbeton, Zement, mineralischen Rohstoffen (Kies, Sand, Splitt) und Bauchemie in Deutschland ist die CEMEX Deutschland AG, mit Hauptsitz in Rüdersdorf bei Berlin. Rund 300 Millionen Euro wurden nach der Privatisierung des größten Zementproduzenten der DDR an die Readymix AG in das Rüdersdorfer Werk investiert, allein 60 Millionen Euro entfielen auf Umweltschutzmaßnahmen zur Reduzierung der Staubemission. Die Lausitzer Rundschau schrieb dazu: *„Rüdersdorf steht wie kein zweiter Ort in Brandenburg als Beispiel dafür, wie nach der Wende ab 1990 das in der DDR praktizierte Primat der Produktion über die Lebensqualität der Menschen beseitigt wurde.“*<sup>327</sup> Readymix wurde 2005 vom mexikanischen Cemex Konzern, dessen Hauptanteilseigner die Zambrano-Familie ist, übernommen. Cemex Deutschland verlegte seine Verwaltung nach Rüdersdorf und wertete damit den größten Standort des Konzerns, gemessen am Umsatz und der Anzahl der Mitarbeiter in Deutschland, weiter auf.

## 12. Holz

Im Bereich der Holzindustrie haben sich mehrere große Familienunternehmen in den ostdeutschen Bundesländern angesiedelt. Die erst 1987 im Zentrum der westdeutschen Möbelindustrie gegründete Pollmeier Leimholz GmbH, Rietberg (Ostwestfalen) baute 1996 ein Sägewerk in Creuzburg (Thüringen). Mittlerweile sind für Pollmeier in Thüringen rund 580 Mitarbeiter tätig. Auch der Firmensitz und die Verwaltung des Unternehmens wurden nach Creuzburg verlegt.<sup>328</sup>

Die Ilim Nordic Timber GmbH & Co. KG, Wismar (Mecklenburg-Vorpommern) mit ihren zwei von der Klausner Gruppe übernommenen Sägewerken in Landsberg (Bayern) und Wismar gehören seit August 2010 einem von Boris Zingarevich geführten russischen Familienunternehmen aus St. Petersburg. Ilim Timber ist der führende russische Produzent von Nadelschnitt- und Nadelsperrholz sowie von Faserplatten.

Die Holzwerke Ladenburger erwarben 1993 einen Holzverarbeitenden Betrieb im sächsischen Geithain und gründeten dort die Holzwerke Ladenburger GmbH & Co. KG. Ebenfalls 1993 wurde ein Werk in ähnlicher Größenordnung von der Bullinger Familie in Märkisch Linden (Brandenburg) übernommen.

---

326 Vgl. <http://www.gp.ag/gp-ag/Start/Historie/>.

327 Lausitzer Rundschau, 25.8.2012.

328 <https://www.pollmeier.com/de/Unternehmen/Hintergruende/geschichte.html;jsessionid=D68A957BA8956F71E9D52E72BAA5D46F>.

Zu den ältesten in Familienhand befindlichen Holzwerken gehört die Holz Wagner GmbH in Suhl (Thüringen).<sup>329</sup> Das vom Zimmermann Albert Weißbrodt 1886 gegründete Werk konnte seine Eigenständigkeit bis zur letzten Verstaatlichungswelle in der DDR im Jahr 1972 bewahren. Während der VEB-Zeit führte Rolf Wagner das Holzwerk als Betriebsdirektor in vierter Generation weiter. Im Jahr der Einheit konnte er das Werk wieder in hundertprozentigen Familienbesitz zurückführen. Inzwischen führt der Schwiegersohn Tim Krauß das Unternehmen in fünfter Generation.

### 13. Glas

Traditionell stark vertreten auf Grund der guten Rohstofflage ist im Osten Deutschlands die Glasindustrie. Seit Ende der 1990er Jahre ist mit der Glas Trösch Holding AG das größte glasherstellende und glasverarbeitende Familienunternehmen Europas in Sachsen-Anhalt tätig. Die 1905 gegründete Trösch-Gruppe mit Hauptsitz in Bützberg (Schweiz) beschäftigt mehr als 5.300 Mitarbeiter an 70 Standorten.<sup>330</sup> Trösch hat gemeinsam mit mittelständischen Partnern vier Floatglaswerke, zwei davon in Sachsen-Anhalt, und zwar in Haldensleben (1997) und Osterweddigen (2006) sowie jeweils eines in Hombourg (Frankreich) und Ujazd (Polen) aufgebaut. In den beiden Euroglas Werken in Sachsen-Anhalt sind zusammen mehr als 500 Mitarbeiter tätig.

Mehrere familiengeführte westdeutsche Glashersteller, wie die Polartherm Flachglas GmbH aus Siegen (Nordrhein-Westfalen) und die Thiele AG aus Schrozberg (Baden-Württemberg) verlegten ihre Firmensitze nach Sachsen. Hauptsitz der Polartherm Flachglas GmbH ist jetzt Großenhain und die Thiele AG ist nunmehr in Lossatal ansässig.

Unternehmer Alfred Thiele aus Schrozberg baute im sächsischen Wernsdorf im Jahr 2002 ein zweites Werk auf, das sich zum größten Produktionsstandort des Unternehmens entwickelte. In der Folgezeit kamen noch vier weitere Produktionsstandorte in Sachsen, Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz hinzu. Der Sitz der Thiele AG wurde ins sächsische Lossatal verlegt.<sup>331</sup>

Während es sich in diesen beiden Fällen um junge Unternehmen handelt, kann die Heinz-Glas GmbH & Co. KG, Kleintettau (Bayern) auf eine fast 400-jährige Geschichte zurückblicken. Das in zwölfter Generation geführte Familienunternehmen erwarb im Mai 1991 mit dem Glaswerk Piesau (Thüringen) jenes Werk, mit dem im 17. Jahrhundert die Firmengeschichte von Heinz-Glas begonnen hatte. Dort war 1622 von Glasmachermeister Hans Heinz und seinen Partnern eine Glashütte gegründet worden. Entscheidend für die Standortwahl waren das reichlich vorhandene Wasser und Holz.<sup>332</sup> Rund vier Jahrzehnte später

---

329 Vgl. <https://holz-wagner.de>.

330 Vgl. <https://www.wer-zu-wem.de/firma/euroglas.html>.

331 Vgl. <https://www.thiele-glas.de/unternehmen/die-unternehmensgruppe/>.

332 Vgl. Ute Schaller: 375 Jahre Glas aus Piesau. 1622-1997. Festkomitee 375 Jahre Glas aus Piesau, Piesau 1997.

baute der Sohn von Hans Heinz nur wenige Kilometer entfernt in Oberfranken eine zweite Glashütte auf. Diese Ansiedlung führte zur Entstehung des Ortes Kleintettau.<sup>333</sup>

Mit der deutschen Einheit wurde es möglich, die Traditionslinien der Glaserzeugung in Thüringen und Oberfranken wieder zusammenzuführen. Die Heinz-Glas-Gruppe beschäftigt in Thüringen über 300 Mitarbeiter und mehr als 3.000 in ganz Deutschland.<sup>334</sup> Das Familienunternehmen gehört zu den Weltmarktführern in der Herstellung und Veredelung von Glasflakons und Verschlüssen für die Parfüm- und Kosmetikindustrie.

In der Branche gab es auch erfolgreiche von Ostdeutschen betriebene Reprivatisierungen und Firmen Gründungen. So erhielt Wilhelm Steinhagen 1990 den von ihm gegründeten und 1972 zwangsverstaatlichten Glashandelsbetrieb in Wismar zurück. Sein Sohn Uwe Steinhagen konnte daraufhin die Glas-Zentrum Wismar GmbH gründen. Das Unternehmen wird inzwischen in dritter Generation geführt.<sup>335</sup> Neugründungen gingen wie im Fall der von Burkhard Dahlick geführten Oderglas GmbH Müllrose (Brandenburg) oft von Glasermeistern aus.

#### **14. Exkurs: Baunahe Branchen**

##### **a) Gebäudetechnik**

In der DDR-Zeit waren die Mieten auf niedrigem Niveau eingefroren und die Instandhaltung der staatlich verwalteten Wohnungen wurde sträflich vernachlässigt. Während in den Neubau von Plattenbauten sehr viel Geld investiert wurde, verfiel die Altbausubstanz immer mehr. Dieser Trend wurde nach der Einheit gestoppt. Ein Bau- und Instandsetzungsboom setzte ein. Die Bauwirtschaft verzeichnete in den ostdeutschen Bundesländern bis Ende der 1990er Jahre hohe Wachstumsraten. Dies bot auch Firmen der Gebäudetechnik gute Chancen. Davon profitierten sowohl ostdeutsche Firmengründer als auch Familienunternehmen aus dem Westen. Verwiesen sei auf die PEWO Energietechnik GmbH, Elsterheide (Familie Petrick), Kieback & Peter GmbH & Co. KG, Berlin-Neukölln (Familie Laeger), die Rath GmbH Meißen (Familie Rath aus Österreich) und die QUNDIS GmbH, Erfurt (Kalo-Gruppe aus Hamburg).

Auf eine ungewöhnliche Geschichte kann die erfal GmbH & Co. KG, Falkenstein (Sachsen) zurückblicken. Ihre Entwicklung begann 1984, das heißt zu einer Zeit, als kaum noch privat geführte Betriebe in der DDR existierten. Zu den Ausnahmen gehörte eine von Jörg Erler gegründete Drechslerei. Nach der Wende wandelte er sein Kleinunternehmen in eine OHG um und beschäftigte neun Mitarbeiter. Die Nachfrage nach Jalousien, Rollos und Verdunkelungsanlagen wuchs rasch. Die Firma expandierte, bezog 1994 einen

---

333 Vgl. <https://heinz-glas.com/das-sind-wir/familientradition/>.

334 Vgl. <https://www.top-familybusiness.com/ranking/company/5yDjDYx/heinz-glas-gmbh-co-kga/umsatz/mitarbeiterzahl>, Ostthüringer Zeitung, 2.10.2017.

335 Vgl. [http://www.glas-online.com/seit\\_60\\_jahren/](http://www.glas-online.com/seit_60_jahren/).

Neubau im Gewerbegebiet von Falkenstein und stellte weitere Mitarbeiter ein. Im Jahr 2013 erfolgte die Umwandlung in die erfal GmbH & Co. KG. Ende des Jahres 2013 übertrug Jörg Erler seine gesamten Eigentumsanteile an die erfal Stiftung mit Sitz in Falkenstein. Neuer Eigentümer des Unternehmens ist die erfal-Stiftung. Zweck der Stiftung ist die Förderung des Wirtschaftsstandorts Vogtland, insbesondere die Bewahrung des produzierenden Gewerbes durch die Sicherung des Fortbestandes der erfal GmbH & Co. KG. Zum Zeitpunkt der Stiftungsgründung waren für erfal mehr als 350 Mitarbeiter tätig.<sup>336</sup> Heute sind es mehr als 400.

#### b) Facility Management

Die Glas- und Gebäudereinigung war in der DDR Sache von regionalen Dienstleistungsmonopolisten. In Ost-Berlin war dies der 1964 gegründete VEB Glas- und Gebäudereinigung mit rund 1.650 Beschäftigten. Der Betrieb war dem Magistrat unterstellt, hatte keine Konkurrenten, litt unter Engpässen bei der Technik und konnte die wachsende Nachfrage kaum decken. Unterschiede zu den Westbetrieben bestanden vor allem im Management und der Zusammensetzung der Belegschaften.

Wichtigstes Pendant auf West-Berliner Seite war die 1925 von Carl Gegenbauer gegründete Gegenbauer & Co KG.<sup>337</sup> Das Unternehmen hatte auch in den Jahren der Teilung der Stadt seinen Hauptsitz in Berlin belassen, seine Aktivitäten aber immer mehr mit einem Netz von Niederlassungen nach Westdeutschland ausgeweitet. Im Jahr 1986 trat Werner Gegenbauer nach zuvor heftigen Auseinandersetzungen an die Stelle seines Vaters und übernahm die Leitung der Unternehmensgruppe. Er forcierte den Wandel des Familienunternehmens vom reinen Gebäudereinigungsbetrieb zum Spezialisten für das Gebäude- und später Facility-Management.

In den ersten Monaten nach dem Mauerfall unterstützte die Gegenbauer & Co. KG Fenster- und Gebäudereinigung den VEB Glas- und Gebäudereinigung (ab April 1990 Berliner Gebäudereinigung GmbH) im anderen Teil Berlins personell und materiell und half bei der Akquisition von Aufträgen.<sup>338</sup> Im Juli 1990 übernahm Gegenbauer, noch dem Joint-Venture Gesetz folgend, eine Beteiligung von 49 Prozent an der Berliner Gebäudereinigung GmbH und wurde unmittelbar nach dem Vollzug der deutschen Einheit Mehrheitseigentümer. Gegenbauer setzte von Anfang an auf die Gleichbehandlung der Mitarbeiter in West- und Ost-Berlin. Sie bekamen direkt nach der Währungsunion gleichen Lohn und gleiches Gehalt.

---

336 Vgl. <https://www.erfal.de/unternehmen/ueber-erfal/chronik>.

337 Vgl. „Rundschau Gegenbauer“. Mitarbeiterzeitung, März 2014.

338 Vgl. Werner Gegenbauer: Die Wiedervereinigung der Saubermänner – Schmutz gibt es überall, in: Frank Keuper (Hrsg.): Deutschland 20 Jahre nach dem Mauerfall: Rückblick und Ausblick, Berlin 2010, S. 207-212.

Im Jahr 1991 übernahm Gegenbauer die Hallesche Glas- und Gebäudereinigung GmbH und eröffnete von Halle aus weitere Niederlassungen in den ostdeutschen Bundesländern.<sup>339</sup> Gegenbauer legte Wert auf einen Zusammenschluss auf Augenhöhe. Im Jahr 1996 kam es zur Verschmelzung beider Unternehmen, wobei Führungspositionen in etwa gleichgewichtig besetzt wurden. Noch im gleichen Jahr wurde der Firmensitz der Gegenbauer Facility Management GmbH von Berlin-Charlottenburg nach Birkenwerder (Brandenburg) verlegt. Werner Gegenbauer betonte bei dieser Gelegenheit, er verstehe Berlin und Brandenburg als eine Region.<sup>340</sup> Neben den bereits genannten Standorten ist Gegenbauer in den ostdeutschen Bundesländern inzwischen auch noch in Dessau, Frankfurt/Oder, Chemnitz, Greifswald, Neubrandenburg und Schwerin aktiv.

Die Gegenbauer Facility Management GmbH gehört damit zu den großen überregionalen Arbeitsgebern. Europaweit beschäftigt das Unternehmen über 18.000 Mitarbeiter, rund 6.000 allein in Berlin, und erzielt einem Umsatz von rund 700 Millionen Euro (Stand 2017). Die Mehrheit der Unternehmensanteile hat Werner Gegenbauer seinen drei Töchtern übertragen.<sup>341</sup>

## **IV. Nahrungs- und Genussmittelindustrie**

### **1. Obst- und Gemüseproduzenten**

Im Unterschied zu den meisten Bereichen des verarbeitenden Gewerbes verfügt die Landwirtschaft in den ostdeutschen Bundesländern inzwischen über eine vergleichbare oder höhere Produktivität als in den westdeutschen Bundesländern. Dies hängt vor allem mit den größeren Flächen je Betrieb zusammen. Neben Agrarkonzernen und Genossenschaften sind familiengeführte Unternehmen in den Top 40 der deutschen Agrarbetriebe zu finden.

Eines der größten Unternehmen, die Frucht Express GmbH, Groß Kreutz (Brandenburg), wird von der westfälischen Familie van Schoonhoven als Tochtergesellschaft geführt. Die Anfänge 1990 waren bescheiden: In einer ehemaligen LPG-Halle starteten zehn Mitarbeiter mit vier gebrauchten LKW. Im Mai 1992 erfolgte ein Umzug in eine größere Halle und seit 1996 arbeitet das Unternehmen in Groß Kreutz.

Zu den Großen der Branche gehört auch der von der Familie Winkelmann geführte Obst- & Gemüsehof Hennickendorf in Beelitz (Brandenburg). Ernst-August Winkelmann, dessen Familie seit 1954 Spargel in Nordrhein-Westfalen anbaut, erfuhr 1990 im Rahmen einer Städtepartnerschaft zwischen dem brandenburgischen Glindow und seiner Heimatstadt Rahden vom guten Ruf des Beelitzer Spargels. Gemeinsam mit dem Beelitzer Spargelverein begann er, den Spargelanbau in und um Beelitz wieder zu beleben.

---

339 Vgl. Geschichte(n). Service. Menschen. Seit 1925, Berlin 2015, S. 79.

340 Vgl. Tagesspiegel, 11.6.1997.

341 Vgl. Tagesspiegel, 21.8.2017.

Eine ehemalige Kaserne wurde zum Firmensitz umgebaut. Dort gibt es genügend Unterkünfte für die Erntehelfer aus dem EU-Ausland und eine große Verarbeitungshalle für den begehrten Beelitzer Spargel. Mit rund 600 Mitarbeitern und Saisonkräften an mehreren Standorten in Brandenburg und Nordrhein-Westfalen gehört die Winkelmann-Gruppe zu den größten deutschen Agrarbetrieben.

Eine ähnlich erfolgreiche Entwicklung nahm die Erdbeerhof Gebesee GmbH (Thüringen). In diesem Fall handelt es sich um sogenannte Alteinrichter. Seit mehr als 150 Jahren führte die Familie Kerst in Gebesee einen großen Hof, bevor sie 1960 in eine Landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaft (LPG) eintreten musste. 1990 nahm Enkelin Andrea Leefers all ihren Mut zusammen und setzte die Familientradition als Wiedereinrichterin mit Milchviehhaltung, Schweinemast und Hofladen fort. Ein erheblicher Teil der landwirtschaftlichen Nutzfläche wird inzwischen für den Erdbeeranbau genutzt. Die Erdbeerhof Gebesee GmbH beschäftigt rund 400 Mitarbeiter.

Eine interessante Geschichte weist auch die Lausitzer Früchteverarbeitung GmbH, Sohland an der Spree (Sachsen), auf. Das Unternehmen ging aus einem DDR-Kombinat zur Obst- und Gemüseverarbeitung hervor. Nach der Wende interessierte sich der Bremer Unternehmer Werner Deharde für den sächsischen Betrieb. Ursprünglich wollte er in Sohland nur eine Anlage zur Verarbeitung von Zitrusfrüchten für sein Bremer Unternehmen, die Sundi GmbH, erwerben.<sup>342</sup> Nach einer Besichtigung des in einem guten technischen Zustand befindlichen Betriebes entschloss sich Deharde zum Kauf des gesamten Werkes. Dafür sprachen auch das große, erweiterungsfähige Werksgelände und die Nähe zu polnischen Lieferanten. Im Jahr 1992 übernahm die Deharde Holding Gesellschaft von der Treuhandanstalt die Lausitzer Fruchtsaft GmbH und den Oberlausitzer Fruchthof. Einige Jahre später verkaufte Deharde sein Werk in Bremen und verlegte den Sitz seines Familienunternehmens nach Soland. Sein Sohn Maximilian stieg 2007 ins Unternehmen ein und ist seit 2016 Anteilseigner. Mit Zukäufen der Rostocker Konfitüren-Manufaktur (2013), Ackermanns Haus Flüssiges Obst GmbH Ellefeld (2016) und der BWF Beeren, Wild- und Feinfrucht GmbH Steinberg (2019) wurde die Produktpalette erweitert. Heute ist die Lausitzer Früchteverarbeitung GmbH mit rund 150 Mitarbeitern der größte fruchteverarbeitende Betrieb Sachsens.

## **2. Fleisch und Fisch**

Zu den bekanntesten familiengeführte Großbetrieben in der Fleischindustrie gehören: die Richter Fleischwaren GmbH & Co.KG, Oederan (Sachsen), mit mehr als 700 Mitarbeitern, die EWG Eberswalder Wurst GmbH, Britz (Brandenburg), mit circa 450 Mitarbeitern und die Halberstädter Würstchen- und Konservenvertriebs GmbH, Halberstadt (Sachsen-Anhalt), mit 320 Mitarbeitern.

Halberstadt und Eberswalde stehen für sehr unterschiedliche Traditionslinien. Die Halberstädter Wurstfabrik wurde schon 1883 gegründet und begann 1896 mit dem Export ihres Hauptprodukts, der Halberstädter Würstchen. Die Fabrik wurde 1948 verstaatlicht, konnte aber ihren guten Ruf mit Qualitätsware

---

<sup>342</sup> Vgl. Sächsische Zeitung, 19.15.2017.

bewahren. Nach der Wiedervereinigung kaufte der aus Lehrte stammende Metzgermeister Ulrich Nitsch das Unternehmen und fusionierte es mit seinem eigenen. Später wurde die Geschäftsführung von seiner Tochter Silke Erdmann-Nitsch übernommen.

Wesentlich komplizierter verlief der Weg der EWG Eberswalder Wurst GmbH in die Marktwirtschaft. Hervorgegangen war der Betrieb aus dem 1977 gegründeten Schlacht- und Verarbeitungskombinat Eberswalde, damals eines der größten Fleischwerke Europas. In den 1990er Jahren scheiterten mehrere Übernahmen. Das Unternehmen musste schließlich im Jahr 2000 Insolvenz anmelden. Ende 2002 wurde der Geschäftsbetrieb vom Insolvenzverwalter auf die beiden Firmen „EFG Eberswalder Fleisch GmbH“ und „EWG Eberswalder Wurst GmbH“ übertragen. Gesellschafter beider Unternehmen ist die „MBU Märkische Beteiligungs- und Unternehmensverwaltungs GmbH“, deren Eigner und Geschäftsführer Dr. Eckhard Krone ist. Er brachte die Unternehmen wieder auf Erfolgskurs. Heute ist EWG der größte Hersteller von Fleisch- und Wurstwaren im Land Brandenburg und beschäftigt rund 250 Angestellte sowie bis zu 250 Saisonkräfte. Die Marke „Eberswalder“ genießt insbesondere in Berlin und den ostdeutschen Bundesländern einen hohen Bekanntheitsgrad.<sup>343</sup>

Im Jahr 1949 gründeten Dirk Parlevliet und die Brüder Dirk und Jan van der Plas in den Niederlanden ein Unternehmen zur Fischverarbeitung. Ende der 1990er kauften sie in Rostock ein Unternehmen und ab 2003 entstand mit der Euro-Baltic Fischverarbeitung GmbH in Saßnitz einer der technologisch fortschrittlichsten Fischverarbeitungsbetriebe in der Welt.<sup>344</sup>

### **3. Brauereien, Wein- und Sektkellereien und Spirituosenfabriken**

Zu den Branchen, deren Unternehmen sich schnell privatisieren ließen, gehörten die Brauereien sowie Wein- und Sektkellereien. Die Gründe dafür waren naheliegend: Es handelte sich um Markenprodukte, die einen bereits vor der DDR-Zeit etablierten Ruf hatten und von einem vorwiegend ostdeutschen Kundenstamm weiterhin nachgefragt wurden.<sup>345</sup> Die Herausforderung bestand für das jeweilige Management darin, den Traditionsmarken einen zeitgemäßen Anstrich zu geben.

Alle größeren ostdeutschen Brauereien wurden von Branchenriesen gekauft und anschließend umfassend modernisiert. Eigenständige Brauereien, Wein- und Sektkellereien und Spirituosenfabriken sind kaum noch zu finden. Alle bekannten Bier-Marken, darunter die beiden größten Berliner Traditionsmarken „Schultheiss“ und „Kindl“, sowie die regionalen Marken „Hasseröder“, „Radeberger“, „Wernesgrüner“, „Köstritzer“, „Störtebecker“ und „Freiberger“ gehören heute wenigen großen Lebensmittelkonzernen.

---

343 Vgl. Die Welt. Online, 23.1.2017.

344 Vgl. <https://www.zeit.de/news/2018-02/13/niederlaendisch-deutsche-firmengruppe-uebernimmt-deutsche-see-180213-99-51703>.

345 Vgl. Karl-Heinz Paqué: Die Bilanz, S. 54 f.

So erwarb der in Familienhand befindliche Oetker-Konzern unter anderem die Brauereien Schultheiss (Berlin), Radeberg (Sachsen) und Freiberg (Sachsen), und die Bitburger Braugruppe kaufte die Wernesgrüner Brauerei (Sachsen) und die Köstritzer Schwarzbierbrauerei (Thüringen).

In Familienbesitz befindet sich die Darguner Brauerei GmbH, Dargun (Mecklenburg-Vorpommern). Im Jahr 1991 griff die dänische Harboes Bryggeri A/S eine von Mönchen aus dem dänischen Kloster Esrom im 12. Jahrhundert in Dargun begründete Brautradition auf und eröffnete die Klosterbrauerei. Die Darguner Brauerei beschäftigt inzwischen rund 300 Mitarbeiter.

Die größte ostdeutsche Sektkellerei Rotkäppchen in Freyburg an der Unstrut wurde 1993 von der Treuhandanstalt im Zuge eines MBI/MBO-Verfahren an den rheinhessischen Unternehmer Harald Eckes-Chantré und die Geschäftsführer Gunter Heise, Jutta Polomski, Lutz Lange und Ulrich Wiegel verkauft.<sup>346</sup> Eckes-Chantré und seine beiden Töchter erwarben 40 Prozent der Anteile, die übrigen 60 Prozent gingen an Gunter Heise und seine Management-Kollegin beziehungsweise Kollegen.

Nachdem die Sektkellerei 1987 einen Spitzenabsatz von 15 Millionen Flaschen erreicht hatte, war der Absatz nach der Wende drastisch eingebrochen. Ein Relaunch der Marke und Investitionen in moderne Anlagen führten nicht nur zur Rückgewinnung von Marktanteilen, sondern im Januar 2002 auch zur Übernahme der westdeutschen Sektmarken „Mumm“, „Jules Mumm“ und „MM Extra“ sowie der zugehörigen Produktionsstandorte in Hessen. Später kamen noch weitere Akquisitionen hinzu. Im Jahr 2018 erzielte Rotkäppchen-Mumm einen Gesamtumsatz von über einer Milliarde Euro. Die vier ostdeutschen Gesellschafter sind mittlerweile aus dem operativen Geschäft ausgeschieden, halten aber noch immer zusammen 42 Prozent der Unternehmensanteile. Rotkäppchen-Sekt ist kein Ost-Produkt oder eine DDR-Marke, sondern versteht sich als eine bereits 1894 eingeführte Marke mit starker regionaler Verankerung.

Auch die Nordbrand Nordhausen GmbH, Produzent des „Echten Nordhäuser Doppelkorn“ wurde von der Eckes AG übernommen. Im Jahr 2007 fusionierte Eckes seine wichtigsten Standorte und Marken zur Rotkäppchen-Mumm Sektkellereien GmbH, Freyburg. Das mehrheitlich in Besitz der Familie Eckes-Chantré befindliche Unternehmen ist Marktführer im Sekt- und Spirituosenbereich und beschäftigt rund 900 Mitarbeiter in Sachsen-Anhalt, Thüringen, Hessen, Baden-Württemberg, Bremen und Veneto (Italien).

Ähnliche Entwicklungen vollzogen sich bei den Herstellern von Erfrischungsgetränken und Mineralwassern. Größter Anbieter ist der amerikanische Getränke-riesen Coca-Cola. Der Konzern hat 2013 seine Deutschlandzentrale mit 500 Mitarbeitern in den Berliner Stadtbezirk Friedrichshain-Kreuzberg verlegt und betreibt in Berlin-Hohenschönhausen eine Produktionsstätte. Die bekanntesten ostdeutschen Mineralwassermarken sind alle in Besitz großer westdeutscher Hersteller.

---

346 Vgl. Ralf Kahmann: Eine prickelnde Geschichte. Die Rotkäppchen Sektkellerei 1856-2006. Rotkäppchen-Mumm Sektkellereien GmbH, Freyburg/Unstrut 2006.

#### 4. Backmischungen, Süßwaren und Tabak

Im Bereich der Lebensmittelhersteller hat nach der Einheit ein harter Verdrängungswettbewerb dazu geführt, dass sich nur wenige ostdeutsche Familienunternehmen behaupten konnten. Zu ihnen gehört die KATHI Rainer Thiele GmbH, Halle.

Das von Kaethe und Kurt Thiele 1951 gegründete Unternehmen war im April 1972 verstaatlicht worden, konnte aber seine Markenrechte bewahren. Die Thieles glaubten auch nach der Enteignung an ihr Unternehmen und wollten den Namen Kathi nicht untergehen lassen. Im Februar 1990 stellte Rainer Thiele einen Reprivatisierungsantrag. Er wurde zunächst Geschäftsführer bei Kathi, bevor im Juli 1991 die Rückübertragung bewilligt wurde.<sup>347</sup>

Der Neustart in die Marktwirtschaft war sehr schwer: Ost-Marken hatten ein Imageproblem, der Export brach zusammen, es fehlte an Kapital und die meisten Betriebsanlagen waren veraltet. Drei Viertel der Belegschaft mussten entlassen werden. Fremdaufträge sicherten das Überleben. Als viele Kunden zu den vertrauten Marken zurückkehrten, war das Größte geschafft. Mit einer konsequenten Markenpolitik schaffte es Kathi, in Ostdeutschland wieder Marktführer zu werden und auch in den alten Bundesländern und im Export Zuwächse zu erzielen. Thiele warf sich nicht „in die Arme eines großen Investors“ und lehnte es auch ab, „No-Name-Kuchen“ für große Discounter zu produzieren.<sup>348</sup> Er setzte stattdessen auf die Entwicklung aus eigener Kraft. Für sein Lebenswerk erhielt Rainer Thiele zahlreiche Auszeichnungen, unter anderem 1999 das Bundesverdienstkreuz am Bande, 2006 wurde er „Unternehmer des Jahres“ in Sachsen-Anhalt.

Größere familiengeführte Unternehmen der Süßwaren- und Tabakindustrie sind in Berlin ansässig. Dies erklärt sich zum einen aus der langen Tradition dieser Branchen in der deutschen Hauptstadt und zum anderen aus Standortverlagerungen namhafter Hersteller in den Jahren der Teilung der Stadt. Mittels verschiedener Steuervergünstigungen und Förderinstrumente hatte die Bundesrepublik Deutschland dafür Sorge getragen, dass West-Berlin trotz seiner Insellage und entsprechend hoher Frachtkosten ein wichtiger Standort für die verarbeitende Industrie blieb. Ein Beispiel für die Effekte dieser Politik war der Bau eines Zweigwerks der August Storck KG (Nordrhein-Westfalen) in Berlin-Reinickendorf. Einige Jahre nach dem Mauerfall verlegte die Storck KG ihren Firmensitz in die deutsche Hauptstadt. Das von Axel Oberwelling in vierter Generation geleitete Unternehmen beschäftigt weltweit rund 6.000 Mitarbeiter und gehört damit zu den Top 100 der deutschen Familienunternehmen.<sup>349</sup> Ebenfalls auf mehr als 100 Jahre Tradition können die in Berlin-Tempelhof ansässige Rausch GmbH und die Georg Lemke GmbH &

---

347 Vgl. Torsten Wulf: Entwicklung ostdeutscher Unternehmen. Eine Fallstudienanalyse privatisierter Industrieunternehmen, Wiesbaden 2000.

348 Gespräch mit Rainer Thiele am 15.5.2019 in Halle.

349 Vgl. <https://www.storck.com/de/unternehmen/>.

Co. KG in Berlin-Neukölln zurückblicken. Seit 1918 ist Rausch für die Herstellung feinsten Pralinen und Trüffel bekannt. In fünfter Generation wird die Rausch Schokoladen GmbH mit heute mehr als 300 Mitarbeitern von Jürgen Rausch geführt.

Die von Dr. Manfred Obermann gegründete Planta Tabak-Manufaktur GmbH & Co. KG zog 1956 aus Bünde (Nordrhein-Westfalen) nach Berlin-Kreuzberg. Das Unternehmen ist in vierter Generation mit dem Tabak verbunden und produziert ausschließlich in Deutschland. Planta kaufte Anfang der 1990er Jahre die Tabakfabrik Unitas in Schwerin (Mecklenburg-Vorpommern) und die Pfeifenfabrik C.S. Reich im thüringischen Schweina.<sup>350</sup>

Fern der Hauptstadt ist in Mecklenburg-Vorpommern dank der Investitionen der Trolli GmbH, Fürth und der Firmengründungen von Oliver Schindler in Boizenburg ein neues Zentrum der Süßwarenindustrie entstanden. Oliver Schindler überwarf sich mit seinem Vater und stieg aus dem Familienunternehmen, der Ragolds Süßwaren GmbH & Co. KG, Karlsruhe aus. Jörg Schindler hatte die Firma weltweit bekannt gemacht und viele Marken, darunter „Rachengold“ und „Atemgold“ herausgebracht. Sein Sohn Oliver gründete im Jahr 2002 die Toffee Tec GmbH in Boizenburg. Ein Anstoß für die Standortwahl in Mecklenburg-Vorpommern kam von seinem Geschäftsfreund Herbert Mederer. Er leitet das Familienunternehmen Trolli GmbH, Fürth, und hatte Ende der 1990er Jahre Produktionsstätten in Hagenow und Boizenburg übernommen.<sup>351</sup>

Nachdem Toffee Tec gut angelaufen war gründete Schindler 2004 auch noch die Süßwarenfabrik Sweet Tec GmbH, die mittlerweile 90 Millionen Stück Bonbons, Lollies und Fruchtgummi am Tag herstellt. Das Stammhaus in Karlsruhe wurde 2005 geschlossen und die Namensrechte an den Marken „Rachengold“ und „Atemgold“ an Storck verkauft. In Boizenburg kam 2005 noch eine dritte Firma hinzu: die Ragolds GmbH. Die drei Firmen Schindlers beschäftigen zusammen fast 500 Mitarbeiter.<sup>352</sup>

Rund 40 Prozent der Investitionen in die neuen Fabriken wurden vom Bund und von der Europäischen Union gefördert. In diesem Fall profitierte das nicht gerade mit industriellen Ansiedlungen verwöhnte Mecklenburg-Vorpommern von den Förderprogrammen und der Entscheidung Schindlers, anstelle des Traditionsstandortes den Aufbau im Osten voranzubringen.

Zu den bekanntesten Schokoladenmarken in der DDR gehörten die „Brockensplitter“, produziert von der Süßwarenfabrik Argenta in Wernigerode. Die Marke blieb erhalten und wurde 1991 von einer Stuttgarter

---

350 Vgl. [www.planta-tabak.de/ueber-uns](http://www.planta-tabak.de/ueber-uns).

351 Vgl. <https://invest-swm.de/de/weekender-blog/einen-kaffee-oliver-schindler>.

352 Vgl. <https://www.ostsee-zeitung.de/Mecklenburg/Suedwestmecklenburg/Tausend-Tonnen-Toffees-von-Mecklenburgs-Bonbon-Koenig>.

Süßwarenfabrik gekauft. Allerdings ging diese Firma 2002 in Insolvenz. Monika Cersovsky, Mitinhaberin des Familienunternehmens Gubor Schokoladen GmbH, Dettingen unter Teck (Baden-Württemberg), erwarb die Anlagen der insolventen Firma, gründete die Wergona Schokoladen GmbH und setzte die Herstellung der „Brockensplitter“ und anderer Sorten in Wernigerode fort.

## 5. Tee

Zweitgrößte Teegesellschaft in der Bundesrepublik ist die Teekanne GmbH & Co. KG. Es wurde bereits darauf verwiesen, dass die in Radebeul (Sachsen) gegründete Firma nach dem Krieg ihren Sitz nach Düsseldorf verlegte. In der DDR belieferte der VEB Kaffee und Tee unter dem Markennamen „Teehaus“ das gesamte Inland. Unmittelbar nach der friedlichen Revolution in der DDR schlossen Teekanne und die aus dem VEB hervorgegangene Teehaus GmbH zunächst einen Kooperationsvertrag, bevor Teekanne das Unternehmen in Radebeul erwarb und somit an ihre Gründungsstätte zurückkehrte. Die Marke „Teehaus“ blieb erhalten und wird seit Mitte der 1990er Jahre im gesamten Bundesgebiet genutzt. Gut ein Fünftel aller von Teekanne produzierten Teebeutel kommt inzwischen aus Radebeul.<sup>353</sup>

# V. Konsumgüterindustrie

## 1. Textil

Zu den größten Strukturbrüchen in der ostdeutschen Wirtschaft kam es Anfang der 1990er Jahre in der Textilindustrie und der ihr vor- und nachgelagerten Zweige. Bis dahin hatten die Textilkombinate ihre Waren in großen Mengen nach Ost- und Westeuropa exportieren können. Die Kataloge der westdeutschen Handelsketten und Versandhäuser führten viele in der DDR hergestellte, oft hochwertige, aber preislich sehr günstige Textilien aller Art. Die Textilexporte der DDR basierten auf dem Währungsgefälle und der Abschottung der DDR-Wirtschaft vor den Einflüssen des Weltmarkts. Mit der Währungsunion im Sommer 1990 brach dieses Geschäftsmodell zusammen. Die meisten Textilbetriebe mussten schließen. Den Betrieben der Chemiefaserindustrie drohte das gleiche Schicksal, da ihnen ihre wichtigsten Abnehmer ausfielen.

Mehr als 90 Prozent aller Arbeitsplätze gingen verloren. Nahezu zwei Jahrhunderte hatte die Textilindustrie einen überragenden Stellenwert vor allem in Sachsen besessen. In Westeuropa hatte die Verlagerung der einfachen Produktionsprozesse in Billiglohnländer bereits in den 1960er Jahren eingesetzt („Textilpipeline“). Eine vergleichbare Strategie war den DDR-Betrieben nicht möglich gewesen. Die Dramatik des Strukturbruchs widerspiegelt sich auch in der Tatsache, dass keines der wenigen in Ostdeutschland ansässigen Textilunternehmen heute unter den deutschen Top 50 zu finden ist.

Familienunternehmen haben sich vor allem auf die Produktion von Unterwäsche spezialisiert. Zu ihnen gehören die Bruno Banani underwear GmbH, Chemnitz (Familie Jassner), die Esda Strumpfwerke GmbH,

---

353 Vgl. Handelsblatt 18.7.2018.

St. Egidien (Daun-Gruppe), die Thieme Fashion GmbH, Großröhrsdorf (Familie Thieme) und die Premium Bodywear AG, Chemnitz (Frank Marbert). Es handelt sich durchweg um kleinere Firmen mit bis zu 130 Mitarbeitern.<sup>354</sup>

Behauptet haben sich auch kleine Spezialitätenanbieter wie die Spekon Sächsische Spezialkonfektion GmbH in Seiffhennersdorf. Das Unternehmen wurde 1993 vom türkischen Familienunternehmer Senol Yegin gekauft. Spekon gehört zu den wichtigsten Herstellern von Rettungsfallschirmen. Einer ihrer Hauptkunden ist die Bundeswehr.<sup>355</sup>

Zu den Zweigen der Textilindustrie, die den Strukturbruch überstanden, gehört die Frottierwarenherstellung. Eines der traditionsreichsten Unternehmen dieses Zweiges ist die Frottana Textil GmbH & Co. KG, Großschönau (Sachsen). In dem Ort unweit der deutsch-tschechischen Grenze wurde bereits im 17. Jahrhundert erstmals in Deutschland Damast gewebt. Auch die Herstellung von Frottierware, etwa für Handtücher, nahm in Großschönau deutschlandweit ihren Anfang.<sup>356</sup> In der DDR wurde diese Tradition fortgesetzt. Für den VEB Frottana waren mehr als 3.000 Mitarbeiter tätig. Seit Anfang der 1990er Jahre befindet sich die Frottana Textil GmbH & Co. KG in Besitz der Familie Vossen. Bereits in dritter Generation werden hochwertige Frottierwaren in Deutschland produziert. Das Unternehmen hat sich seitdem kontinuierlich entwickelt, beschäftigt rund 240 Mitarbeiter und beliefert Kunden in der EU und Asien.

Der Niedergang der Textilindustrie hatte erhebliche Konsequenzen für die Chemiefaserbetriebe. Die Treuhandanstalt sah kaum Chancen für ihre Privatisierung. Trotzdem wurden mehrere Rettungsversuche für die großen Standorte der Chemiefaserindustrie in Guben (Brandenburg), Schwarza (Thüringen) und Premnitz (Brandenburg) unternommen. Sie scheiterten, was zu heftigen politischen Kontroversen führte. Dennoch gelang den brandenburgischen Standorten der Faserindustrie ein kaum noch für möglich gehaltener Wiederaufstieg. Verwiesen sei auf die Märkische Faser GmbH. Das Werk wurde während des Ersten Weltkrieges zur Produktion von Pulver gebaut und ab 1919 auf die Fertigung von Viskosefasern und Kunstseide umgestellt. In der DDR-Zeit wurde die Chemiefaserfertigung ausgebaut, die Einwohnerzahl von Premnitz wuchs auf über 10.000, was dazu führte, dass der Ort 1962 Stadtrecht erhielt.

Nach der deutschen Einheit verlief die Suche nach neuen Betreibern für die Märkische Faser AG chaotisch. Personal wurde abgebaut und die alten Anlagen stillgelegt. Mehrere Privatisierungen hatten keinen Erfolg. Nur ein Teil der Polyesterfaserproduktion blieb erhalten. Doch auch diese drohte unterzugehen, als die Märkische Faser AG im Jahr 2001 Insolvenz anmelden musste. Aus der Insolvenz heraus gelang

---

354 Vgl. <https://www.mdr.de/sachsen/chemnitz/chemnitz-stollberg/bruno-banani-unterwaesche-chemnitz-jubilaem-100.html>.

355 Vgl. [www.wer-zu-wem.de/firma/spekon.html](http://www.wer-zu-wem.de/firma/spekon.html); <https://www.saechsische.de/spekon-erobert-die-welt-3257934.html>.

356 Vgl. <https://www.lr-online.de/nachrichten/grossschoenau-wirbt-mit-einmaliger-textil-geschichte>.

ein Neuanfang. Entscheidend dafür war die Reaktivierung von Kontakten zur Heinrich Glaeser Nachf. GmbH, einem Familienunternehmen aus Ulm, das bereits seit den 1970er Jahren mit dem Premnitzer Betrieb Geschäftsverbindungen pflegte. Im Mai 2002 übernahmen die Heinrich Glaeser Nachf. GmbH und die Daun & Cie AG, Rastede, jeweils die Hälfte der Anteile der Märkische Faser GmbH.<sup>357</sup> Der Geschäftsführende Gesellschafter von Glaeser Textil, Eberhard Brack – er kaufte später alle Anteile des Premnitzer Betriebes – ließ Lagerhaltung, Wartung und Instandhaltung wieder von den eigenen Leuten ausführen: Effiziente Inhouse-Lösungen statt Outsourcing. Die Zahl der Mitarbeiter stieg von 120 auf über 500.<sup>358</sup> In Zeiten kriselnder Polyestermärkte war dies für Brack ein großes Risiko, doch er vertraute auf die gut qualifizierte Belegschaft und neue Ideen. Anstelle von klassischen Textilien wurden zunehmend Additive und Industrietextilien sowie Recycling-Textilien ins Fertigungsprogramm aufgenommen. Das alles konnte nur dank umfangreicher Investitionen in Forschung und Entwicklung gelingen. Brack misst als Familienunternehmer wirtschaftlichen Erfolg nicht anhand von Quartalsergebnissen, sondern setzt auf langfristige Entscheidungen. Mittlerweile ist die Tochtergesellschaft der Glaeser-Gruppe in Premnitz deutlich größer als die Muttergesellschaft in Ulm. Auch der größte Teil ihres Umsatzes erwirtschaftet die Glaeser-Gruppe in Premnitz.

Eng mit Premnitz verknüpft ist die Geschichte des Caprolactams.<sup>359</sup> Dieses Vorprodukt für die Kunstfaserherstellung wird seit den 1940er Jahren im Leuna-Werk erzeugt. Nach der Wende wurden die Anlagen zur Caprolactam-Produktion von der belgischen Domo-Gruppe, die sich in Besitz der Familie De Clerck befindet, gekauft und aufwendig modernisiert. Die Domo-Gruppe beteiligte sich später auch an der InfraLeuna GmbH und gehört zu den wichtigsten Investoren am Standort, wovon unter anderem die Einweihung eines neuen Forschungszentrums im Jahr 2010 zeugte.

## 2. Papier

Anfang 1990 gab es in der DDR noch 122 papierverarbeitende Betriebe, von denen bis Ende 1991 rund die Hälfte stillgelegt wurde. Nach der Währungsumstellung gingen die osteuropäischen Märkte verloren und der Inlandsmarkt schrumpfte. Hinzu kam ab Mitte 1991 ein weltweiter Verfall der Papierpreise. Daher kam die Privatisierung in der Branche nur schleppend voran.<sup>360</sup> Für einige der wichtigsten Standorte wurden dennoch Lösungen gefunden.

Die größte Papierfabrik der DDR war Ende der 1950er Jahre in Schwedt/Oder gebaut worden. Ihre Existenz stand nach der Wende auf der Kippe. Edgar Most, Vizepräsident der Staatsbank der DDR und ab 1990

---

357 Vgl. Textilwirtschaft, 7.5.2002.

358 Vgl. <https://www.maz-online.de/Lokales/Havelland/Maerkische-Faser-erstmal-ueber-500-Beschaefigte>.

359 Vgl. Rainer Karlsch: Leuna. 100 Jahre Chemie, Löbejün 2017. S. 217, 255.

360 Vgl. Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses zum 31. Dezember 1991 der Kübler & Niethammer Papierfabrik Kriebstein AG, Sächsisches Wirtschaftsarchiv Leipzig, U 47, Kübler & Niethammer Papierfabrik, Kriebstein, Nr. 2393.

im Vorstand der Deutschen Bank, schildert in seinen Memoiren, wie es zum Erhalt des Standorts kam: *„Als die Treuhand die Papierfabrik schließen wollte, stand ich bei Frau Breuel auf der Matte: ‚Sie wollen ja wohl nicht die größte Papierfabrik der DDR dichtmachen‘ – ‚Wenn Sie jemanden finden, der die nötigen 600 Millionen investieren will, dann bitte!‘, lautete ihre Antwort. Wir brauchten einen Investor. Ein Mann aus Bayern hatte sich bei der Treuhand um die Papierfabrik beworben, von der Treuhand jedoch noch keine Unterstützung erhalten. Hubert Schrödinger, ein uriger Bayer, führte in Schrobenhausen in fünfter Generation eine Papierfabrik. Als ich ihn besuchte, führte er mich erst einmal durch sein Werk. Mit seinen sechzig Jahren eilte er mir voran durch seine Hallen, dass ich kaum hinterherkam. Angesichts dieses Elans war mir sofort klar: Der ist der Richtige! Um die Übernahme der Papierfabrik durch den bayerischen Familienunternehmer zu ermöglichen, organisierte ich ein Konsortium von acht Banken. Seit meiner ersten Begegnung mit dem Bayern war mir klar, dass ich es hier mit einem Unternehmer zu tun habe, der etwas bewegen kann und will ...“<sup>361</sup>*

Schrödinger, der die LEIPA-Gruppe mit Sitz in Schrobenhausen (Bayern) leitete, engagierte sich persönlich stark für die Modernisierung der Papierfabrik in Schwedt. Seit der Übernahme durch LEIPA wurden in Schwedt rund eine Milliarde Euro investiert und das Werk zum größten europäischen Papierstandort auf 100-prozentiger Recyclingbasis ausgebaut. Im Jahr 1999 wurden die Standorte Schrobenhausen und Schwedt zur LEIPA Georg Leinfelder GmbH, Schwedt (Brandenburg) fusioniert. Nach vorherigem mehrfachen Eigentümerwechsel kaufte LEIPA im Jahr 2016 auch ein 1993 gebautes Werk für die Produktion von hochwertigem Zeitungspapier in Schwedt (heute LEIPA Werk Schwedt Nord) und übernahm alle 231 Mitarbeiter. Mit LEIPA fand ein traditionsreiches und umsatzstarkes Familienunternehmen im Land Brandenburg einen neuen Mittelpunkt.<sup>362</sup>

Neben den LEIPA-Werken sind außerdem noch die BTS – Brandenburger Tapeten GmbH und eine Reihe von Dienstleistern in Schwedt ansässig. Die Stadt ist damit ein Zentrum der Papierindustrie in Europa.

Zur Fortsetzung der Papierproduktion kam es auch an den bereits in den vorangegangenen Abschnitten erwähnten Standorten Neu Kaliß (Mecklenburg-Vorpommern) und Kriebstein (Sachsen). Seit 1992 gehört die Neu Kaliß Spezialpapier GmbH, das Nachfolgeunternehmen der Felix Schoeller & Bausch-Papierfabrik, zur familiengeführten Melitta-Unternehmensgruppe.<sup>363</sup>

Die Papierfabrik von Kübler & Niethammer in Kriebstein, bis 1945 größtes deutsches Papierunternehmen, kam wieder in Familienbesitz. Berndt Niethammer, Urenkel des Gründers Albert Niethammer, kaufte das

---

361 Edgar Most: Fünfzig Jahre im Auftrag des Kapitals, Berlin 2009, S. 203 f.

362 Vgl. Eine kurze Geschichte der LEIPA, in: Next. Das Magazin zum Jubiläum, Schwedt/Oder 2019.

363 Vgl. Mechthild Hemepe: 100 Jahre Melitta. Geschichte eines Markenunternehmens, Köln 2008.

Werk in Kriebstein gemeinsam mit vier Cousins im Juli 1990 von der Treuhandanstalt zurück.<sup>364</sup> Von der Belegschaft wurde dieser Schritt begrüßt. In der Folgezeit wurden Investitionen nachgeholt, die Energieversorgung von Kohle auf Erdgas umgestellt, eine biologische Abwasserreinigungsanlage in Betrieb genommen und neue Kunden akquiriert. Doch das Marktumfeld blieb schwierig. Das Elbhochwasser zerstörte im Jahr 2002 einen Teil des Werks und folgende Umsatzeinbrüche führten zur Insolvenz. Im Jahr 2007 gelang der Ausstieg aus dem Insolvenzverfahren durch die Neuausrichtung des Portfolios und den Einsatz neuer Technologien zur Altpapierverwertung. Anfang 2017 musste das Unternehmen erneut einen Insolvenzantrag stellen, konnte aber dank einer substanziellen Kapitaleinlage der Kabel Premium Pulp & Paper GmbH, Hagen, seine Produktion fortsetzen. 150 Arbeitsplätze blieben erhalten.<sup>365</sup> Die Standorte Hagen und Kriebstein wurden in der Premium Pulp & Papier Gruppe zusammengeschlossen, deren Anteile von einer Inhabergruppe, darunter auch die Familie Niethammer, gehalten werden.

### 3. Spielwaren

Zu den bekanntesten Unternehmen der Spielzeugfertigung zählt die Wendt & Kühn KG, Grünhainichen (Sachsen).<sup>366</sup> Im Jahr 1915 gegründet, blieb der Betrieb bis 1972 in Familienbesitz. Die Wendt & Kühn KG entzog sich dem Trend zur Massenproduktion und bewahrte eine unverwechselbare künstlerische Qualität. Das Unternehmen wurde 1990 reprivatisiert und blieb der manufakturmäßigen Fertigung von Spielzeug treu. Dank dieser Philosophie gelang nach dem Neubeginn eine erfolgreiche Entwicklung, die sich in wachsenden Umsatz- und Mitarbeiterzahlen niederschlug. Für sein Lebenswerk erhielt Hans Wendt im Oktober 2002 das Bundesverdienstkreuz.

Eine traditionsreiche Spielwarenstadt ist Sonneberg (Thüringen). Teile des einstigen Spielwarenkombinats wurde vom Fürther Spielwarenkonzern Simba-Dickie und von der Göppinger Firma Gebr. Märklin & Cie. GmbH gekauft.<sup>367</sup> Zum Zuge kamen aber auch Mittelständler. So wurde die PIKO Spielwaren GmbH 1992 von Dr. René F. Wilfer und seiner Frau erworben. Der Name PIKO steht für Pionier-Konstruktion bei Modelleisenbahnen. Die Wilfers übernahmen 80 Mitarbeiter und die Markenrechte.<sup>368</sup> Inzwischen beschäftigt PIKO in Deutschland und China etwa 600 Mitarbeiter, davon 200 in Sonneberg, und ist einer der führenden europäischen Hersteller von Modelleisenbahnen.<sup>369</sup>

---

364 Vgl. Sächsisches Wirtschaftsarchiv e.V.: Findbuch Kübler & Niethammer Papierfabrik Kriebstein 1823-1948, Beuchamarkkleeberg 2009, S. 13-29.

365 Vgl. Sächsische Zeitung, 3.5.2018.

366 <https://www.wendt-kuehn.de/kunst-handwerk/gelebte-tradition>.

367 Vgl. VDI Nachrichten, 14.1.2005.

368 Vgl. Süddeutsche Zeitung, 9.11.2014.

369 Vgl. <https://www.mdr.de/thueringen/sued-thueringen/sonneberg/piko-wird-siebzig-100.html>.

#### 4. Musikinstrumente

Gut behauptet haben sich die sächsischen Hersteller von Musikinstrumenten. Mehrere in Sachsen ansässige Familienunternehmen sind auf den vordersten Plätzen in der Branche zu finden. Gemessen an der Mitarbeiterzahl steht die Gewa Music GmbH aus Adorf auf Platz vier in Deutschland, die Julius Blüthner Pianofortefabrik GmbH, Großpösna, auf Platz 13 und die Warwick GmbH & Co Music Equipment KG aus Markneukirchen auf Platz 15.

Während Gewa aus Mittenwald (Bayern) Anfang der 1990er Jahre wieder an den Gründungsort im vogtländischen Musikwinkel zurückkehrte, hatte Blüthners Pianofabrik als VEB die DDR-Zeit überdauert und wurde 1990 reprivatisiert.<sup>370</sup> *„Die deutsche Teilung war für den Leipziger Klavierbauer Blüthner Unglück und Glück zugleich. Die DDR hätte den Familienbetrieb beinahe ruiniert – und konservierte den einzigartigen Blüthner-Klang bis zu seiner Wiedergeburt.“*<sup>371</sup> Inzwischen beschäftigt Blüthner allein in Leipzig 250 Mitarbeiter. Mehr als neun von zehn Instrumenten werden exportiert. Christian Blüthner bleibt trotzdem bescheiden. Der Erhalt des Familienunternehmens sei in erster Linie seinem Urgroßvater zu danken: *„Nach dem Krieg war nichts mehr da. Mein Urgroßvater blieb trotz seines großen Vermögens in der Stadt und im Osten – im festen Glauben an die Zukunft und daran, für ein deutsches Kulturgut verantwortlich zu sein.“*<sup>372</sup>

Ebenfalls reprivatisiert wurde die Firma des Orgelbauers Hermann Eule in Bautzen. Ingeborg Eule hatte den Betrieb nach dem Tod ihres Mannes ab 1971 auch als VEB geleitet und konnte diesen 1990 fast unbeschadet in Familieneigentum zurückführen. Ab 2006 übernahm die Enkelin von Ingeborg Eule die Geschäftsleitung.

Auf die Fertigung von E-Gitarren spezialisierte sich die von Hans-Peter Wilfer in Pretzfeld (Franken) gegründete Firma Warwick GmbH & Co Music Equipment KG. Das junge Unternehmen verlegte 1995 seinen Standort nach Markneukirchen im sächsischen Vogtland.

#### 5. Schuhindustrie

Zur DDR-Zeit waren bis zu 47.000 Menschen in der Schuhindustrie tätig, mehr als 6.000 allein im größten Schuhbetrieb in Weißenfels (Sachsen-Anhalt). Weil die Kritik an Qualität und Aussehen der Schuhe nicht nachließ, wurde 1977 mit der Salamander AG, Kornwestheim, ein Lohnfertigungsvertrag geschlossen. Im Gegenzug verblieb eine nicht unerhebliche Zahl von Salamander-Schuhen in der DDR. Von 1977 bis

---

370 Vgl. Ingbert Blüthner-Haessler: Von Leipzig nach London – Blüthner und das Pianoforte. Stuttgart 2012.

371 Ralf Grauel: Der Klang der Familie, in: brand eins 2002, [www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2002/dienstleistung/der-klang-der-familie](http://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2002/dienstleistung/der-klang-der-familie).

372 Zitiert nach: <https://www.nzz.ch/feuilleton/literatur-und-kunst/mit-robotern-baut-man-geraete-wir-bauen-instrumente-ld.1355113>.

1987 wurden in der DDR 38,5 Millionen Paar Salamander-Schuhe verkauft.<sup>373</sup> Salamander besaß damit eine marktbeherrschende Position. Nach der Währungsunion war dieses Geschäftsmodell obsolet. Nur wenige ostdeutsche Schuhbetriebe überlebten die Einführung der Marktwirtschaft. Heute werden nur noch rund fünf Prozent der in Deutschland angebotenen Schuhe hierzulande hergestellt.<sup>374</sup> Dennoch ist die deutsche Schuhindustrie im europäischen Vergleich gut aufgestellt. Dazu tragen mittelständische Unternehmen entscheidend bei.

Die Berkemann GmbH, Hamburg stellte 1930 als erstes Unternehmen serienmäßig orthopädische Einlagen her. Der Betrieb wurde 1994 von Thomas Bauerfeind gekauft. Im Jahr 2007 erfolgte die Sitzverlegung nach Zeulenroda-Triebes in Thüringen, dem Sitz der Bauerfeind AG. Die Berkemann GmbH wird als eigenständige Gesellschaft weitergeführt.<sup>375</sup>

Auch die Birkenstock-Gruppe aus Neustadt an der Wied, größter deutscher Schuhproduzent, lässt in Sachsen fertigen. Wie kaum ein anderer Standort der Gruppe hat das Werk in Görlitz in den letzten fünf Jahren vom Wachstum des Schuhherstellers profitiert. Die Birkenstock Productions Sachsen GmbH, Görlitz wurde zum größten europäischen Standort des Unternehmens mit annähernd 1.000 Mitarbeitern ausgebaut.<sup>376</sup>

In einer Berliner Hinterhofwerkstatt starteten Angela Spieth und Michael Oehler mit der Handfertigung von Holz- und Lederschuhen. Vor allem dank einer steigenden Nachfrage aus Japan konnte die Trippen A. Spieth, M. Oehler GmbH ihre Produktion erweitern, neue Räume in Berlin-Treptow beziehen und ihre Produktionsstätte in einer alten Schuhfabrik in Zehdenick (Brandenburg) erweitern und modernisieren.<sup>377</sup> Ebenfalls in den Berliner Speckgürtel nach Königs Wusterhausen verlagerte die Schelchen GmbH die Produktion von Einlegesohlen. Das Familienunternehmen war 1955 in Berlin-Charlottenburg gegründet worden, zog später nach Berlin-Schöneberg und ist seit 1993 in Königs Wusterhausen ansässig.<sup>378</sup>

Im Bereich der Sportgerätehersteller ist die Sächsische Netzwerke Huck GmbH, Heidenau, zu nennen. Die Muttergesellschaft wurde 1963 von Manfred Huck in Berghausen (Hessen) gegründet und profilierte

---

373 Vgl. Maßnahmenplan zur Gestattungsproduktion, Bundesarchiv Berlin, DE-10, Nr. 375.

374 Vgl. BMWi: Wirtschaftsbranchen – Schuhindustrie, Berlin 2019.

375 Vgl. [www.bauerfeind.de/de/ueber-bauerfeind/organisation/historie.html](http://www.bauerfeind.de/de/ueber-bauerfeind/organisation/historie.html).

376 Vgl. <https://www.goerlitz.de/Birkenstock-Gruppe-Standort-Goerlitz.html>.

377 Vgl. <https://de.trippen.com/geschichte>.

378 Vgl. <https://www.wer-zu-wem.de/firma/schelchen.html>.

sich als Hersteller von Netzen und Seilprodukten aller Art. Im Jahr 1991 gründete Huck eine Tochtergesellschaft im sächsischen Heidenau.<sup>379</sup>

## 6. Möbelindustrie

Auch die Möbelindustrie erlebte in den 1990er Jahren in Ostdeutschland einen tiefgreifenden Umbruch. Die Branche hatte sich zuvor stark entwickelt und hohe Exporte realisiert. Große westeuropäische Handelsunternehmen ließen gern in der DDR Möbel fertigen und profitierten vom Währungsgefälle.

Es waren vor allem westdeutsche Familienunternehmen, die nach der Wende auf ostdeutsche Standorte in der Möbelproduktion setzten. Einige, wie die Firma OKA, kehrten ganz zu ihren Gründungsorten zurück.<sup>380</sup> Ihre Geschichte begann 1858 im sächsischen Alt-Gersdorf. Dort startete der Unternehmer und Namensgeber Oskar Kasper Ende des 19. Jahrhunderts die Serienproduktion von Büromöbeln. Nach dem Krieg verschlug es das Familienunternehmen ins Rheinland nach Bad Marienberg. Die deutsche Einheit wollten Günter und Thomas Kasper mitgestalten und ließen 1993 ein neues Werk in Neugersdorf bauen. Kurz darauf kam noch eine Ausstellungs- und Beratungszentrum Genshagen (Brandenburg) hinzu. Zehn Jahre nach dem Neuanfang der OKA Büromöbel GmbH & Co. KG, Ebersbach-Neugersdorf verlegten die Familie Kasper die Produktion komplett nach Sachsen, wo sich heute auch der Firmensitz des Familienunternehmens befindet.

Andere konzentrierten sich auf die Gründung von Tochterunternehmen. Diesen Weg beschritt die Breckle-Gruppe bereits ab November 1990 in Thüringen. Nach dem Zukauf von Liegenschaften zog das Unternehmen nach Weida-Hohenölsen, wo neben der Holzverarbeitung eine Schaumstoffproduktion aufgenommen wurde. Mit mehr als 400 Beschäftigten ist die Breckle Matratzenwerk Weida GmbH (Thüringen) einer der größten Arbeitgeber der Region.

Ähnliches kann auch von der Meyenburger Möbel GmbH (Brandenburg) gesagt werden. Seit 1991 gehören die Meyenburger Möbel GmbH und die Märkisch-Prignitzer Möbel GmbH & Co. KG zur Gerhard Holtkamp GmbH + Co. KG, Melle (Niedersachsen). Schon in den 1970er Jahren produzierte der damalige VEB Meyenburger Möbelwerk unter anderem für den schwedischen IKEA-Konzern. Aus Meyenburg kommt seit dieser Zeit das berühmte „Billy-Regal“. Allein am Standort Meyenburg beschäftigt die Holtkamp-Gruppe rund 400 Mitarbeiter im Dreischichtbetrieb.

Ein wichtiges Tochterunternehmen betreiben die Gebrüder Kottmann seit Herbst 1992 mit der BHK Holz- und Kunststoff GmbH in Saalburg-Ebersdorf (Thüringen). Zunächst nur als verlängerte Werkbank des Stammhauses konzipiert, hat sich der Betrieb in Thüringen zu dem Ummantelungsspezialisten der

---

379 Vgl. <https://www.huck.net/pages/geschichte>.

380 Vgl. <https://www.wer-zu-wem.de/firma/oka-bueromoebel.html>.

BHK-Gruppe entwickelt. Während die Gebrüder Kottmann den Stammsitz ihres Unternehmens in Büren (Nordrhein-Westfalen) belieben, verlegte die ebenfalls in der Möbelbranche tätige Familie Löhr ihren Firmensitz 1991 nach Guben (Brandenburg) und investierte mehrere Millionen Euro in die Modernisierung ihrer Megaflex Schaumstoff GmbH, Guben.

Ein Betrieb für die Herstellung von Schulmöbeln wurde 1968 in Eisleben gegründet. Nach der Wende konnte sich das Unternehmen behaupten und wurde schließlich im Jahr 2009 von HABA, einem Familienunternehmen aus Bad Rodach (Bayern) übernommen. Der geschäftsführende Gesellschafter Klaus Habermaaß ließ die Produktionsstätte der Project Schul- und Objekteinrichtungen GmbH, Eisleben, erweitern.

Zu den größeren Büromöbelabriken gehört die Lindemann GmbH & Co. KG in Berlin-Mariendorf. Das Unternehmen wurde 1912 gegründet und nach seiner vollständigen Demontage durch die sowjetische Besatzungsmacht 1945 wiederaufgebaut. Der Fall der Mauer bot dem Büromöbelhersteller neue Wachstumschancen. Lindemann konnte mehr Mitarbeiter beschäftigen als je zuvor und 1991 die Bad Freienwalder Möbel GmbH (Brandenburg) zukaufen. Im Jahr 2003 entschlossen sich die Lindemanns zur vollständigen Konzentration der Möbelproduktion in Bad Freienwalde. Ein Teil der ehemaligen Produktionsfläche in Berlin-Marienfelde wurde zu einem Showroom umgebaut. Das Familienunternehmen gehört inzwischen zu den größten Möbelanbietern in Berlin.

Nur wenige Ostdeutsche konnten in der Umbruchszeit der 1990er Jahre in der Möbelindustrie ein eigenes Unternehmen aufbauen. Eine Ausnahme stellt die Polstermöbel Oelsa GmbH, Rabenau (Sachsen) dar. Die sächsische Kleinstadt gilt als die Wiege des europäischen Sitzmöbelbaus.<sup>381</sup> Bekanntestes Unternehmen war die berühmte, 1869 von Ferdinand Reuter gegründete Sächsische Holzindustriegesellschaft. In der DDR-Zeit gehörten die Polstermöbelwerke Oelsa-Rabenau zu den Lieferanten von IKEA und anderen großen westlichen Abnehmern. Von den mehr als 100 DDR-Polstermöbelbetrieben schaffte nur das Rabenauer Werk den Sprung in die Marktwirtschaft. Im Juli 1992 wurde der Betrieb durch die drei Geschäftsführer Andreas Käppler, Margit Titze und Paul Prediger im Zuge eines MBO-Verfahrens gekauft. Ihnen gelang die Sanierung des Unternehmens. Seitdem konnte sich Polstermöbel Oelsa als führender Polstermöbelproduzent behaupten.

## **7. Küchenhersteller**

Mehrere Küchenhersteller sind im mittleren Segment zu finden. In großem Stil wurden Einbauküchen bereits seit 1917 in Burg (Sachsen-Anhalt) gefertigt. Das Holzverarbeitungswerk Burg wurde 1991

---

381 Vgl. Thomas Nabert: Möbel für alle: Die Geschichte der sächsischen Möbelindustrie, Leipzig 2014.

von der familiengeführten westfälischen Bauformat GmbH übernommen. Bauformat beschäftigt fast 600 Mitarbeiter bei der Burger Küchenmöbel GmbH.<sup>382</sup>

Auch die Sachsenküchen H.-J. Ebert GmbH, Schmiedeberg entwickelte sich erfolgreich. Der bereits zu DDR-Zeiten gut ausgestattete Betrieb strebte nach der friedlichen Revolution ebenfalls Kooperationen mit westdeutschen Herstellern an, zu einer Übernahme kam es jedoch nicht. Hans-Joachim Ebert, Heinz-Erwin Ellersiek und Elko Beeg beschritten daraufhin den Weg in die Selbstständigkeit und kauften Sachsenküchen von der Treuhandanstalt. Im Jahr 1999 erhielt das Unternehmen mit seinen mehr als 200 Mitarbeitern den „Oskar für den Mittelstand“.<sup>383</sup>

## 8. Uhrenindustrie

Zu den traditionsreichsten Familienunternehmen gehören mehrere Uhrenhersteller aus Sachsen und Thüringen. Eine Produktion von Taschenuhren begannen die Gebrüder Thiel bereits 1892 in Ruhla (Thüringen). Der Ort entwickelte sich zu einem Zentrum der Uhrenindustrie und wurde zur DDR-Zeit Verwaltungssitz eines Uhrenkombinats. Nach der friedlichen Revolution 1989/90 entstanden durch Ausgründungen rund 40 neue Firmen, darunter die Gardé Uhren und Feinmechanik Ruhla GmbH.<sup>384</sup> Das Unternehmen wird von der Familie Fredy Kehr-Ritz geführt.

Neben Ruhla entwickelte sich in Glashütte (Sachsen) in der Zeit der Hochindustrialisierung ein zweites Zentrum der Uhrenindustrie. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurden die Glashütter Uhrenbetriebe demontiert, verstaatlicht und in einem VEB zusammengeschlossen. Beim VEB Glashütter Uhrenbetriebe produzierte mehr als 2.000 Mitarbeiter überwiegend billige Massenware, jährlich über eine Millionen Uhren.<sup>385</sup> Dieses Geschäftsmodell hatte nach der Währungsunion 1990 keine Zukunft mehr. Die Privatisierungsbemühungen der Treuhandanstalt verliefen schwierig. Einen ersten Lichtblick stellte die Wiederbelebung des Familienunternehmens A. Lange & Söhne dar. Walter Lange, Sohn von Rudolf Lange, Enkel von Emil und Urenkel von Ferdinand Adolph Lange, gründete im Dezember 1990 gemeinsam mit dem Nürnberger Uhrenmanager Günter Blümlein die Firma neu. *„In dieser Phase hatten wir nicht viel“*, erinnerte sich Walter Lange später, *„wir hatten keine Uhren, die wir bauen und verkaufen konnten, wir hatten keine Mitarbeiter, keine Gebäude und keine Maschinen. Wir hatten nur die Vision von den besten Uhren der Welt, die wir wieder in Glashütte bauen wollten.“*<sup>386</sup> Dank harter Arbeit gelang der Traditionsmarke A. Lange & Söhne der Neuanfang. Seit dem Jahr 2001 gehört das Unternehmen zum Schweizer Luxusgüterkonzern Richemont.

---

382 Vgl. <https://www.volksstimme.de/lokal/burg/burger-kuechen-garagenhof-wird-betriebsgelaende>.

383 Vgl. <https://www.sachsenkuechen.de/unternehmen/daten-fakten/>.

384 Vgl. <https://www.wer-zu-wem.de/firma/garde.html>.

385 Vgl. Norbert F. Pötzl: Der Treuhand-Komplex, Legenden, Fakten. Emotionen, Hamburg 2019, S. 182 f.

386 Vgl. <https://www.alange-soehne.com/de/ueber-uns>.

Weiterhin von den Inhabern geführt werden die NOMOS Glashütte/SA Roland Schwertner KG und die Mühle-Glashütte GmbH. NOMOS Glashütte wurde 1991 vom Düsseldorfer EDV-Experten Roland Schwertner gegründet und entwickelte sich zum größten deutschen Hersteller von handgefertigten mechanischen Uhren.<sup>387</sup> Konkurrent Mühle-Glashütte GmbH hat eine lange Vorgeschichte. Das 1869 gegründete Familienunternehmen wurde 1945 demontiert und von Hans Mühle wiederaufgebaut. Seine Firma war alleiniger Hersteller von Zeigerwerken für Druck- und Temperaturmessgeräten in der DDR. Sein Sohn Hans Jürgen übernahm 1970 die Leitung und erlebte zwei Jahre später die Enteignung. Nach der Wende arbeitet er noch mehrere Jahre als Geschäftsführer der Glashütter Uhrenbetriebe GmbH bevor er 1994 die Mühle-Glashütte GmbH nautische Instrumente und Feinmechanik gründete. Mit seinem Sohn Thilo trat im Jahr 2007 die fünfte Generation in die Geschäftsführung ein.<sup>388</sup>

Die Glashütter Uhrenindustrie hat sich ihren Platz unter den besten Herstellern von Luxusuhren zurückerobert und beschäftigt heute wieder rund 2.000 Mitarbeiter.

## 9. Optik

Die Wiege der optischen Industrie in Deutschland stand in Rathenow.<sup>389</sup> Hier wurde 1801 die königlich privilegierte optische Industrie-Anstalt vom Prediger Johann Duncker gegründet. Mit einer von ihm entwickelten Schleifmaschine bearbeiteten invalide Soldaten und Waisenkinder die Linsen für die Brillen. Unter der Leitung von Eduard Busch entwickelte sich die optische Industrieanstalt Mitte des 19. Jahrhunderts zu einem Großbetrieb. Um 1900 gab es in Rathenow bereits mehr als 160 optische Betriebe, womit sich der Ort den Beinamen „Stadt der Optik“ erwarb. In der DDR-Zeit wurden nach und nach alle optischen Betriebe enteignet und zum VEB Rathenower Optische Werke (ROW) zusammengeschlossen. Der VEB beschäftigte fast 4.500 Mitarbeiter. Nach der deutschen Einheit wurde ROW in drei Bereiche aufgeteilt und ein Großteil der Belegschaft entlassen. Die ROW GmbH wurde in verschiedene, zum Teil familiengeführte Einzelunternehmen privatisiert.

Dass Rathenow trotz des Niedergangs von ROW eine Stadt der Optik blieb, ist hauptsächlich der Ansiedlung der Günther Fielmann AG, Hamburg zu danken. Branchenführer Fielmann weihte im Jahr 2002 in Rathenow ein großes Produktions- und Logistikzentrum ein.<sup>390</sup> Inzwischen sind dort mehr als 1.000 Mitarbeiter in der Fertigung, Endkontrolle und Logistik tätig. Fast jede zweite Fielmann-Brille wird dort gefertigt. Das Hamburger Familienunternehmen profitierte von zwei Trends: der Alterung der Gesellschaft und der zunehmenden Mediennutzung der jüngeren Generation.<sup>391</sup> Gern unterstreicht Günther Fielmann

---

387 Vgl. Der Spiegel. Sonderdruck: Zauber der Zonen-Rolox, 02/2016.

388 Vgl. <https://www.muehle-glashuette.de/muehle-glashuette/geschichte>.

389 Vgl. Bettina Götze, Joachim Mertens: Rathenow – Wiege der optischen Industrie, Berlin 2019.

390 Vgl. Focus. Das Magazin für erfolgreiche Augenoptiker, 14.1.2002.

391 Vgl. Focus Money, Nr. 13, 2016.

den familiären Charakter der Firma. So lässt er jährlich einen Baum für jeden seiner Beschäftigten pflanzen. Abgesehen von solcher Symbolik sind die meisten Mitarbeiter über Aktienprogramme am Erfolg des Unternehmens beteiligt.<sup>392</sup> Mit Fielmann als „Leuchtturm“ und zahlreichen hochspezialisierten mittelständischen Unternehmen konnte sich Rathenow nach einer jahrelangen Durststrecke wieder zu einem Kompetenzzentrum der optischen Industrie entwickeln.

## 10. Porzellanfabriken

Bis zu Beginn des 18. Jahrhunderts standen die europäischen Herrschaftshäuser im Bann des chinesischen Porzellans. Dieses Luxusgut übertraf jedes damalige keramische Erzeugnis an Qualität und Finesse bei Weitem. Das chinesische Monopol wurde 1708 gebrochen als dem Alchemisten Johann Böttger in Dresden das Brennen des ersten europäischen Porzellans gelang. Der sächsische König August der Starke gründete daraufhin in Meißen eine staatliche Porzellanmanufaktur. Im Jahr 1765 tat es ihm der preußische König Friedrich II. nach: In Berlin entstand die Königliche Porzellan-Manufaktur (KPM). Die Porzellanherstellung blieb nicht lange eine Domäne des Staates. Porzellanbetriebe wurden in der Regel dort angesiedelt, wo Brennmaterial und Arbeitskräfte vorhanden waren. Ihre größte Verbreitung hatte die Branche in Thüringen, gefolgt von Schlesien und Oberfranken.

Zu den wichtigsten Herstellern gehört seit Mitte des 19. Jahrhunderts die Porzellanfabrik Kahla (Thüringen). Nach der deutschen Einheit drohte ein Bruch der Tradition. Bereits seit einigen Jahren befand sich die westdeutsche Porzellanindustrie, ausgelöst durch ein verändertes Konsumverhalten und Billigimporte, in einer tiefen strukturellen Krise. Diese erfasste nun auch mit voller Wucht die ostdeutschen Hersteller. Während der Freistaat Sachsen die berühmte Meißner Porzellanmanufaktur in staatlicher Hand behielt, erwiesen sich die Versuche zur Privatisierung der Thüringer Porzellan-Werke als sehr schwierig. Erst nach mehreren Anläufen konnten die Werke in Kahla und Triptis gerettet werden. Im Jahr 1994 wagte der Unternehmer Günther Raithel die Neugründung der Thüringen Porzellan GmbH, Kahla. Dem Familienunternehmen gelang es, das Werk neu auszurichten, und zu einem der modernsten Porzellanhersteller Europas mit mehr als 300 Beschäftigten zu entwickeln.<sup>393</sup>

Zum einstigen VEB Porzellankombinat Kahla gehörten auch Werke in Ilmenau (Thüringen) und Triptis (Thüringen). Dass der Standort Triptis und die Marke „Graf von Henneberg“ erhalten blieben, war vor allem das Verdienst von Rolf Frowein. Er hatte als Marketing- und Vertriebsdirektor bei der Metallgesellschaft Frankfurt/Main gearbeitet und bereitete ab 1991 im Auftrag der Treuhandanstalt ehemalige VEBs auf ihre Privatisierung vor.<sup>394</sup> Von 1995 an sanierte er für die einstige Thüringer Industriebeteiligungs-GmbH Unternehmen mit Landesbeteiligung. Im Jahr 1998 erwarb er das Ilmenauer Porzellanwerk und

---

392 Vgl. NDR.de, 28.4.2015.

393 Vgl. <https://www.kahlaporzellan.com/marke/familienunternehmen/>.

394 Vgl. Ostthüringer Zeitung, 7.4.2015.

2005 die Porzellanfabrik Triptis GmbH. Mit der Zusammenführung der Marken Eschenbach, Winterling, Triptis, Graf von Henneberg und Freiburger Hotelporzellan unter einem Dach gelang ab 2007 die Schaffung eines starken Markenverbunds: „Eschenbach Porzellan Group – Neue Porzellanfabrik Triptis GmbH“. Nach Jahren des Abschwungs bescheren stark rationalisierte Arbeitsabläufe und neue Vertriebskonzepte den deutschen Porzellanherstellern wieder steigende Umsätze.

## **VI. Elektrotechnik & Elektronik**

### **1. Mikroelektronik**

Hinter dem Automobilbau ist die Mikroelektronik der zweitgrößte Arbeitgeber in Sachsen und spielt auch in Thüringen eine wichtige Rolle. Diese Entwicklung erstaunt nur auf den ersten Blick. Betriebe der Mikroelektronik waren in Erfurt, Dresden und Jena seit Ende der 1970er Jahre mit enormem Aufwand aufgebaut worden. Den Anschluss an die Weltspitze vermochte die kleine DDR nicht zu finden, dafür reichte ihre Investitionskraft nicht aus.<sup>395</sup>

Die Großbetriebe der Mikroelektronik gingen nach dem Ende der DDR unter, ihre gut qualifizierten Mitarbeiter boten Global Playern, aber auch mittelständischen Firmen, Ansatzpunkte für einen Neubeginn. Dresden entwickelte sich zu einem Zentrum der europäischen Chipindustrie dank staatlicher Förderung und der Investitionen von Infineon, Qimonda, Globalfoundries, IDT Europe GmbH und ASML Germany GmbH.<sup>396</sup> Zeitweilig waren bei Qimonda fast 4.000 Mitarbeiter tätig. Die noch stärker als andere Branchen von Konjunkturzyklen abhängige Chipindustrie erlebte 2008/09 und 2015 Krisen, in deren Folge Qimonda Insolvenz anmelden musste und die meisten anderen großen Hersteller ihr Personal abbauten.

Der Mittelstand blieb vom Auf und Ab der Branche nicht unberührt. Spezialanbieter, wie die von der Reichardt Familie geführte DAS Environmental Expert GmbH, Dresden vermochten sich aber zu behaupten. Rund 200 Mitarbeiter stellen Dünnschicht-Anlagen-Systeme für die Reinigung von Industriegasen her. Ebenso viele DAS-Mitarbeiter sind in Taiwan tätig. Kunden kommen hauptsächlich aus der Halbleiter- und Photovoltaikindustrie.<sup>397</sup>

### **2. Electronic Manufacturing Service**

Im Bereich des Electronic Manufacturing Service sind in den 1990er Jahren eine ganze Reihe mittelständischer Firmen durch Ausgründungen aus ehemaligen Kombinat oder im Zuge von Neugründungen entstanden. Sie gehören überwiegend zur Kategorie der kleineren oder mittleren Unternehmen mit

---

395 Vgl. Olaf Klenke: Ist die DDR an der Globalisierung gescheitert? Autarke Wirtschaftspolitik versus internationale Weltwirtschaft – Das Beispiel Mikroelektronik, Berlin 2001.

396 Vgl. Georg Moeritz: Silicon Saxony und seine Krisen, in *Dresdner Hefte*, 34. Jg., 4/2016, S. 63-72.

397 Vgl. <https://www.silicon-saxony.de/news/news-detail/archive/2016/june/article/das-environmental-expert-feiert-25-jaehrigen-firmenjubilaem-ein-vierteljahrhundert-weltweites-wach/15/>.

Umsätzen von zehn bis 50 Millionen Euro. Durchaus typisch für den neuen Mittelstand in dieser Branche ist die VTQ Videotronik GmbH (Sachsen-Anhalt). Das Unternehmen entstand 1992 in Querfurt im Zuge eines MBO. Inzwischen haben Steffen Enke und Alexander Burggraf, die Söhne der Firmengründer, die Geschäftsführung und damit die Verantwortung für rund 170 Mitarbeiter übernommen.<sup>398</sup> Auch die Digades GmbH Digitales und analoges Schaltungsdesign, Zittau (Sachsen), wurde Anfang der 1990er Jahre gegründet.

Ebenfalls zum neuen Mittelstand, aber mit etwas anderer Vorgeschichte gehört die ETB Electronic Team Beratungs- und Vertriebs GmbH, Am Mellensee (Brandenburg). Ihre Geschichte begann 1983 im geteilten Berlin als Beratungs- und Vertriebsgesellschaft für elektronische Bauelemente. Nach dem Fall der Mauer zog das von Wolfgang A. Runge gegründete Unternehmen ins Berliner Umland.

### **3. Bauteile für die Mikroelektronik**

Auf die Herstellung von Bauteilen für die Mikroelektronik hat sich eine ganze Reihe von mittelständischen Firmen spezialisiert. Ein Zentrum dieser Branche ist Teltow (Brandenburg).

In der DDR-Zeit gab es in Teltow zwei Großbetriebe: das Geräte- und Regler-Werk (GRW) und das Carl von Ossietzky-Werk, das elektronische Bauelemente herstellte.<sup>399</sup> Der erste Privatisierungsversuch des GRW scheiterte unter skandalösen Umständen. Das vor allem dank seiner Grundstücke werthaltige Unternehmen war für eine Mark an einen Freund des mit dem Verkauf beauftragten Treuhand-Direktors gegangen.<sup>400</sup> Mit dem Zusammenbruch der Großbetriebe drohte mehr als 8.000 Beschäftigten die Arbeitslosigkeit.<sup>401</sup> Die Stadt Teltow stand vor der Zahlungsunfähigkeit.

Ausgründungen aus den Großbetrieben und Neuansiedlungen führten dann aber dazu, dass Teltow eine Stadt der Elektronikindustrie blieb. Eine dieser Gründungsgeschichten ist mit dem Entwicklerteam „Chipwiderstand“ des Carl von Ossietzky-Werkes verbunden. Im Jahr 1990 stand das Team kurz vor der Überführung der von ihnen entwickelten Technologie in die Serienproduktion. Doch dann kam das Aus für den Großbetrieb. Joachim Barthel und Horst Schmidt wollten nicht passiv abwarten, sondern entschlossen sich den Bereich Chipproduktion im Zuge eines MBO zu kaufen und gründeten die microtech GmbH electronic. Das junge Unternehmen überstand Rückschläge. Im Jahr 2008 holte Barthel seine Tochter Michaela Behrendt in die Firma. Sie wurde neben dem Vater zur Geschäftsführerin und Gesellschafterin. *„Das macht mich besonders stolz. Vor sechs Jahren hätte ich ja alles für Millionen verkaufen*

---

398 Vgl. <http://www.vtq.de/unternehmen-ems/ueber-uns.html#meilensteine>.

399 Vgl. Die Geschichte der Geräte- und Regler Werke Teltow. Von elektro-mechanischen Geräten zu Automatisierungsanlagen, Industriemuseum Region Teltow e.V.

400 Vgl. Dieter Kampe: Wer uns kennenlernt, gewinnt uns lieb. Nachruf auf die Treuhand, Berlin 1993, S. 59.

401 Vgl. Berliner Morgenpost, 23.1.2012.

*können, aber so bin ich viel glücklicher“*, sagt der gelernte Ingenieur für Maschinenbau.<sup>402</sup> Gegenwärtig fertigt microtech jährlich über 400 Millionen Chipwiderstände und Sensoren für international agierende Konzerne.

Teltow hat sich von der Transformationskrise in den 1990er Jahren gut erholt und pflegt inzwischen sein Image als Technologiestandort. Die neue wirtschaftliche Stärke Teltows – basierend auf einem gesunden Mix von über 200 mittelständischen und High-Tech-Unternehmen mit insgesamt mehr als 7.000 Arbeitsplätzen – trägt dazu bei, dass der Landkreis Potsdam-Mittelmark inzwischen eines der zuzugsreichsten Gebiete Deutschlands ist.

Auch die WITEC Widerstandstechnik GmbH & Co. KG, Dömitz (Mecklenburg-Vorpommern), bis 1990 ein Zweigwerk des GRW Teltow, wurde erfolgreich neu ausgerichtet. In diesem Fall übernahm ein Familienunternehmen aus Drolshagen (Nordrhein-Westfalen) den Standort und setzte mit 60 Mitarbeitern die Produktion von Widerständen für industrielle Anwendungen fort.<sup>403</sup>

#### **4. Automation**

Im Bereich Automation lassen sich mehrere Familienunternehmen ausmachen, die Anfang der 1990er Jahre entstanden sind. Als das Kombinat Robotron 1990 aufgelöst wurde, ging aus der ehemaligen Robotron Messelektronik die Xenon Automatisierungstechnik GmbH, Dresden, hervor. Firmengründer sind die Ingenieure Eberhard Reißmann und Hartmut Freitag. Aus der kleinen Kellerfirma ist inzwischen ein mittelständisches Unternehmen mit 55 Millionen Euro Jahresumsatz und rund 370 Mitarbeitern in Deutschland, China und Mexiko geworden. Inzwischen hat der Sohn des Firmengründers die Leitung des Unternehmens übernommen.<sup>404</sup>

Weitere Beispiele für erfolgreiche Unternehmensgründungen im Jahr der deutschen Einheit stellen die RTT Robotertechnik Transfer GmbH und die RTT System GmbH, Zittau (Sachsen), dar. Beide Firmen gehören der Familie des Gründer Bert Handschick. Die Gründungen erfolgten in Kooperation mit der Technischen Hochschule Zittau.

#### **5. Elektrotechnik**

Im Bereich der Elektrotechnik ist die Funkwerk AG, Köllda (Thüringen), gemessen an Umsatz und Beschäftigten, das größte familiengeführte Unternehmen. Im Jahr 1992 wurde die Firma am Standort des traditionsreichen Werks von den bayerischen Ingenieuren Hans Hörmann und Hans Grundner gekauft. Der Name „Funkwerk“ wurde beibehalten. Unter der Führung der Konzernholding, der Hörmann Holding

---

402 Vgl. <http://www.maz-online.de/Lokales/Potsdam-Mittelmark/Ueber-400-Millionen-Chipwiderstaende-jaehr>.

403 Vgl. <http://www.krah-gruppe.de/de/unternehmen/geschichte/>.

404 Vgl. Dresdner Neuste Nachrichten, 11.3.2018.

GmbH & Co. KG mit Sitz in Kirchseeon bei München, sind heute 27 Tochtergesellschaften zusammengefasst. Die Hörmann-Gruppe hat sich zum international agierenden Konzern entwickelt und erzielte 2018 einen Umsatz von mehr als 620 Millionen Euro.<sup>405</sup> In der Sparte Communication leistet das Funkwerk Kölleda mit mehr als 400 Beschäftigten dazu einen wichtigen Beitrag.

Ein weiteres mit der Herstellung von Funkanlagen, Verkehrs- und Überwachungstechnik befasstes Familienunternehmen ist die LAT Fernmelde-Montagen und Tiefbau GmbH, Berlin. Fernmeldetechniker Heinz Laternser gründete das Unternehmen 1969, bei dem sich alles um die Verkehrs- und Überwachungstechnik sowie Funkanlagen für die Bahn und den ÖPNV dreht. Im Jahr 1993 erfolgte der Umzug in ein neues Verwaltungsgebäude in Berlin-Spandau. Wegen der sanierungsbedürftigen Infrastruktur von Schienenunternehmen haben Firmen wie LAT seit Jahren viel zu tun. Rund 550 Mitarbeiter sind für die LAT-Gruppe tätig. Mitte der 1990er Jahre errichtete LAT eine Zweigniederlassung „Projektgruppe Bahnen“ direkt an den Gleisen, in der Nähe des S-Bahnhofs Warschauer Straße in Berlin-Friedrichshain.<sup>406</sup> Im Jahr 2016 wurde auch das Hauptgebäude dorthin in die Revaler Straße verlegt.

Die LAT-Gruppe ist seit den 1990er Jahren auch im Berliner Umland tätig, eröffnete ein Hotel in Eisenhüttenstadt, übernahm das Familienunternehmen Wollny Kommunikationstechnik und ein Betonwerk in Luckenwalde. Mit der Übernahme von Wollny im Jahr 1996 verfolgte Heinz Laternser die Idee, den wachsenden Fuhrpark seines Unternehmens mit einem eigenen Betriebsfunksystem auszustatten. Dies bot in den Anfangsjahren des Mobilfunks Wettbewerbsvorteile und führte zum Aufbau eines neuen Geschäftsfelds.

Als Heinz Laternser plötzlich verstarb, sprang seine Tochter Larissa Zeichhardt ein. Seitdem führt sie das Unternehmen gemeinsam mit ihrer Schwester Arabelle.<sup>407</sup> Der Verband deutscher Unternehmerinnen ehrte die Geschäftsführerinnen 2018 mit dem „Next Generation Award“ für die erfolgreiche Regelung der familieninternen Nachfolge.

Zu den mehrfach ausgezeichneten Familienbetrieben im Bereich der Elektrotechnik gehört ebenfalls UESA GmbH, Uebigau-Wahrenbrück. In der brandenburgischen Kleinstadt Uebigau-Wahrenbrück werden seit den 1950er Jahren Schaltanlagen produziert. Mit 60 Mitarbeitern führte der gelernte Elektromonteur Helmut Hoffmann den Schaltanlagenbaubetrieb in die Marktwirtschaft. Heute ist UESA Partner der wichtigsten deutschen Energieversorger und mit rund 450 Beschäftigten der größte gewerbliche Arbeitgeber

---

405 Vgl. <https://www.hoermann-gruppe.de/gruppe/daten-und-fakten>.

406 Vgl. <https://www.lat.de/historie/>.

407 Vgl. Berliner Morgenpost, 31.10.2018.

im Elbe-Elster Gebiet.<sup>408</sup> Weitere Arbeitsplätze sind in Tochterfirmen im In- und Ausland geschaffen worden. Mehrfach wurde UESA als Innovationsführer in den Top 100 des deutschen Mittelstands geehrt.

## 6. Mess- und Regeltechnik

Im Bereich der Mess- und Regeltechnik gibt es eine ganze Reihe von westdeutschen Familienunternehmen, die in den frühen 1990er Jahren Betriebe in den ostdeutschen Bundesländern gekauft haben. Die Armaturenwerk Hötensleben GmbH wurde 1992 von der baden-württembergischen Neumo-Ehrenberg Gruppe übernommen. Heute ist das Armaturenwerk unter den 100 größten Unternehmen in Sachsen-Anhalt zu finden.<sup>409</sup>

In Genthin (Sachsen-Anhalt) ist seit 1995 die Tür Control Systeme (TCS) AG ansässig. Heimat des Unternehmensgründers Otto Duffner ist Triberg in Baden-Württemberg. Am Hauptsitz in Genthin arbeiten 130 Mitarbeiter, weltweit sind mehr als 300 für das Unternehmen tätig. „Wichtig ist mir“, sagt Duffner zum zwanzigsten Firmenjubiläum, „dass TCS ein Familienunternehmen bleiben wird.“<sup>410</sup>

Die Highvolt Prüftechnik Dresden GmbH ging 1995 aus dem im Jahre 1904 gegründeten Unternehmen Koch & Sterzel, zu jener Zeit führender deutscher Hersteller im Bereich der Transformatoren, Messwandler und Hochspannungsprüfanlagen, hervor. Der Traditionsbetrieb wurde 1991 von der Siemens AG übernommen und der Geschäftsbereich Hochspannungsprüftechnik später ausgegliedert und als Highvolt Prüftechnik Dresden GmbH als eigenständiges Unternehmen geführt. Im Jahr 2002 kaufte die der Familie Scheubeck gehörende Reinhausen Gruppe aus Regensburg – Weltmarktführer für Systeme der Hochspannungsprüf- und Messtechnik mit einem Exportanteil von circa 90 Prozent – das Dresdner Unternehmen.<sup>411</sup>

## 7. Kabelhersteller

Vergleichsweise stark vertreten sind in Berlin und den ostdeutschen Bundesländern Kabelhersteller und dies auch in der Kategorie von Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern. Die meisten der in dieser Branche tätigen Firmen sind familiengeführt. Zu den großen Anbietern gehören die PUK-Werke, Berlin-Neukölln (Familie Pohl).

An mehreren ostdeutschen Standorten aktiv ist die Wilms-Gruppe. Bereits 1990 übernahm Johann Erich Wilms die Voka Vogtländisches Kabelwerk GmbH, Plauen. Voka hat sich zu einem der führenden

---

408 Vgl. Märkische Oderzeitung, 9.11.2018.

409 Vgl. Nord/LB: Sachsen-Anhalt Report, 10.12.2018.

410 Vgl. Volksstimme 20.4.2015.

411 Vgl. <https://www.top-familybusiness.com/ranking/company/e5ldicn/reinhausen-gruppe/umsatz/mitarbeiterzahl>.

Spezialhersteller von Telefon- und Kommunikationskabeln entwickelt und beschäftigt rund 350 Mitarbeiter. Die Wilms-Gruppe besitzt weitere Kabelwerke in Falkenstein, Brockum, Marburg und Mannheim. Im Jahr 2006 kam noch das KWL Kabelwerk Lausitz, Oderwitz (Sachsen) mit rund 300 Mitarbeitern hinzu.<sup>412</sup>

Weitere familiengeführte Kabelhersteller sind die Prettl Electrical Systems Neuruppin GmbH (Brandenburg), die Kabelwerk Meißen Wilhelm Balzer GmbH (Sachsen), die Beck Kabel- und Gehäusetechnik GmbH, Loitz (Mecklenburg-Vorpommern), sowie die bereits erwähnte Unger Kabel-Konfektionstechnik GmbH, Sehmatal (Sachsen).

## 8. Solarindustrie

Zu den größten Hoffnungsträgern der Wirtschaft in den ostdeutschen Bundesländern gehörte die Solar- und Windkraftindustrie. Nach dem Inkrafttreten des Erneuerbare-Energien-Gesetzes (EEG) im Jahr 2000 wurde die Produktion von Solarpanels, Windkraft- und Photovoltaikanlagen stark ausgebaut. Dank der gesetzlich garantierten Einspeisevergütung erlebten die erneuerbaren Energien einen anhaltenden Aufschwung. Der umsatzstärkste Hersteller von Solarpanels, die Q Cells GmbH, befand sich in Bitterfeld-Wolfen (Sachsen-Anhalt). Weitere große Hersteller von Solaranlagen waren in Sachsen und Brandenburg tätig. Doch der Boom endete jäh. Produktionskapazitäten wurden in Ländern mit geringerem Lohnniveau und höherer staatlicher Förderung verlagert, hauptsächlich nach China. Die Modulpreise sanken, was 2012/13 zur Insolvenz des einst weltgrößten Solarzellenherstellers Q-Cells und weiterer Firmen führte. Die Reste der deutschen Fertigungsstandorte gingen in die Hände koreanischer, indischer, taiwanesischer und chinesischer Firmen über. So wurde Q-Cells vom koreanischen Konzern Hanwha übernommen. Mit der Pleite von Solarworld, des letzten großen deutschen Solarmodulherstellers im Jahr 2018 schien Deutschland eine gesamte Technologie zu verlieren.

Lichtblicke gibt es trotzdem: Familiengeführte Maschinen- und Anlagenbauer, die sich auf Solarfabriken spezialisiert haben und vor allem im Osten Deutschlands zu finden sind, konnten sich behaupten. Zu ihnen gehören unter anderem: Solarwatt GmbH Dresden, Heckert Solar GmbH Chemnitz, Mounting Systems GmbH Rangsdorf (Brandenburg), KBB Kollektorbau GmbH, Berlin-Treptow und CS Wismar GmbH (Mecklenburg-Vorpommern) Ihre Produkte sind komplexer als eine Zelle oder ein Modul, daher können sie gegenüber der fernöstlichen Konkurrenz bestehen. Die meisten der genannten Firmen haben dramatische Jahre hinter sich und konnten nur mithilfe neuer Eigentümer die Krise der deutschen Solarindustrie überleben. Beispielsweise wurde die Mehrheit der Anteile der Solarwatt GmbH Dresden 2013 von BMW-Großaktionär Stefan Quandt gekauft. Nach dem Eigentümerwechsel und einem erheblichen Stellenabbau schaffte Solarwatt die Trendwende. Der ruinöse Massenmarkt interessiert das Unternehmen nicht. Solarwatt setzt auf Photovoltaik für Privathaushalte und Gewerbetreibende. Im Jahr 2018 beschäftigte Solarwatt bereits wieder 350 Mitarbeiter.<sup>413</sup>

---

412 Vgl. <https://www.kwlz.de/philosophie/>.

413 Vgl. Bizz.Energy, 30.8.2018.

## 9. Windkraftanlagen

Bei der Windenergieerzeugung liegen Brandenburg, Sachsen-Anhalt und Mecklenburg-Vorpommern neben Niedersachsen, Schleswig-Holstein und Nordrhein-Westfalen auf den vordersten Plätzen. Aber nicht nur für die Stromerzeugung ist die Windkraft ein entscheidender Faktor geworden. In Sachsen-Anhalt ist die Branche bereits der wichtigste Arbeitgeber.<sup>414</sup> Familienunternehmen spielen dabei eine zentrale Rolle. Im Jahr 2001 baute die Enercon GmbH – von Dr. Aloys Wobben 1984 in Aurich gegründet – in Magdeburg eine Fabrik zur Rotorblattfertigung. Die Rothenseer Rotorblattfertigung GmbH beschäftigt inzwischen 450 Mitarbeiter.<sup>415</sup>

Ein anderer wichtiger Hersteller von Windkraftanlagen, die VSB Gruppe in Dresden, wurde 1996 von Vater und Sohn Dorner als kleines Ingenieurbüro gegründet. Heute beschäftigt die international erfolgreiche Unternehmensgruppe mehr als 300 Mitarbeiter.<sup>416</sup>

## 10. Ventilatoren

In Bereich Ventilatoren hat es die Berliner Luft Holding GmbH mit ihren rund 800 Mitarbeitern an insgesamt 14 Standorten auf den zweiten Platz aller Unternehmen der Branche geschafft. Der gebürtige Bayer und einstige Siemens-Mitarbeiter Michael Nagl hatte sich 1984 in Brasilien selbstständig gemacht und dort eine Firma gegründet. Im Jahr 1989 kehrte er mit seiner Familie nach Deutschland zurück, übernahm 1991 bei der Treuhandanstalt Sanierungsaufgaben und erwarb 1994 Produktionsstätten im Bereich Luft- und Klimatechnik in Berlin-Lichtenberg und im sächsischen Ottendorf-Okrilla.<sup>417</sup> In Österreich, Polen, Kroatien, Mexiko und Brasilien wurden Fertigungsstätten aufgebaut. Inzwischen arbeiten rund zwei Drittel aller Beschäftigten der Berliner Luft Holding GmbH im Ausland.

Deutlich kleiner aber ebenfalls familiengeführt ist die Zenner Ventilatoren GmbH, Olbernhau (Sachsen). Als Handwerksbetrieb kurz nach dem Zweiten Weltkrieg gegründet, entwickelte sich das Unternehmen in den 1960er Jahren zum Hersteller von Ventilatoren. Im Jahr 1972 enteignet, gelang 1990 die Reprivatisierung.<sup>418</sup> Das Ventilatoren-Programm wurde weiterentwickelt und heute werden mehrstufige Hochleistungsventilatoren hergestellt.

---

414 Vgl. Agentur für erneuerbare Energien (Hrsg.): Windenergie in Deutschland und seinen Bundesländern, Berlin 2019.

415 Vgl. <https://www.wer-zu-wem.de/firma/rotorblattfertigung.html>.

416 Vgl. <https://www.vsb.energy/de/de/vsb-gruppe/ueber-uns/zahlen-und-fakten/>.

417 Vgl. [unternehmeredition.de](http://unternehmeredition.de), 20.2.2019.

418 Vgl. <https://www.zenner-ventilatoren.de/historie>.

## VII. Zusammenfassung

Die Branchenanalysen verdeutlichen Stärken aber auch Defizite des produzierenden Gewerbes in den ostdeutschen Bundesländern und den Stellenwert von Familienunternehmen. Die altindustriellen Branchen, Textilindustrie und Bergbau, haben ihre volkswirtschaftliche Bedeutung weitgehend verloren. Auch große Teile des Maschinenbaus, der Konsumgüterindustrie und der Elektrotechnik/Elektronik mussten tiefe Einschnitte hinnehmen, was sich in der geringen Zahl von Familienunternehmen in Ostdeutschland widerspiegelt, die in den Top 40 zu finden sind.

In den Bereichen Stahl, Pharmazie und Chemie hingegen ist die Internationalisierung von Produktionsstrukturen weit fortgeschritten. Bei den größten Unternehmen dieser Branchen handelt es sich um Global Player. Daneben gehören mittelständische Familienunternehmen, insbesondere Edelstahlhersteller und Gießereien, zu den Wachstumsträgern. Die Edelstahlhersteller BGH und Schmees haben ihre Firmensitze nach Sachsen verlegt. Ein leistungsstarker Mittelstand hat sich auch in den Branchen Eisenbahntechnik sowie Kran- und Hebetchnik etabliert.

Spitzenplätze, nicht nur im gesamtdeutschen, sondern sogar im europäischen Ranking, nehmen in den ostdeutschen Bundesländern tätige Familienunternehmen bei der Produktion von Glas, Papier, Folien und Süßwaren ein. Seit Ende der 1990er Jahre ist mit der Glas Trösch Holding AG das größte glasherstellende und glasverarbeitende Familienunternehmen Europas in Sachsen-Anhalt tätig. Zu einem Zentrum der Papierindustrie hat sich Schwedt/Oder vor allem dank Investitionen der LEIPA Georg Leinfelder GmbH entwickelt. Die ORAFOL Europe GmbH, Oranienburg hat mit der Produktion von lichtreflektierenden und selbstklebenden Farbfolien ein beeindruckendes Wachstum erzielt und gehört inzwischen zu den Top 500 der deutschen Familienunternehmen.

Die Firmen von Oliver Schindler und die Trolli GmbH haben in den mecklenburgischen Kleinstädten Boizenburg und Hagenow wichtige neue Standorte der Süßwarenindustrie aufgebaut. Im Bereich Wein und Sekt gilt die Freyburger Rotkäppchen-Mumm Sektkellereien GmbH dank des Zusammengehens von ostdeutschen Managern und westdeutschen Geldgebern als Musterbeispiel für das Revival eines seit über 120 Jahren bekannten Markenprodukts und als eine der großen Erfolgsgeschichten nach der Einheit schlechthin.

Eine Wiederbelebung haben auch noch andere Branchen mit großen Traditionen erfahren. Dazu zählen die Herstellung von Musikinstrumenten, Uhren, Spielzeug und Brillen. Mehrere in Sachsen ansässige Familienunternehmen sind in diesen Bereichen auf den vordersten Plätzen zu finden. So hat sich die Glashütter Uhrenindustrie ihren Platz unter den weltbesten Herstellern von Luxusuhren zurückerobert. Für die Neubelebung der Brillenproduktion am Traditionsstandort Rathenow sorgte die Günther Fielmann AG mit dem Bau eines großen Produktions- und Logistikzentrums.

Unter den jungen Industrien ragen die Hersteller von Bauteilen für die Mikroelektronik und Windrädern heraus. Ein Zentrum der elektronischen Industrie ist Teltow. Rund 200 überwiegend familiengeführte Unternehmen haben in Teltow mehr als 7.000 Arbeitsplätze geschaffen.

Die Bauwirtschaft verzeichnete in den ostdeutschen Bundesländern in den 1990er Jahren im Zusammenhang mit dem besonders großen Nachholbedarf bei Modernisierungen des Altbaubestandes und staatlich geförderten Infrastrukturprojekten aller Art sehr hohe Wachstumsraten. Davon profitierten sowohl ostdeutsche Firmengründer als auch Familienunternehmen aus dem Westen. Die GP Günter Papenburg Aktiengesellschaft, Hannover baute zahlreiche Niederlassungen in Ostdeutschland auf und gehört in Halle/Saale zu den größten Arbeitgebern. Leistungsstarke Familienunternehmen im Bereich Baustoffe, Zement und Holz verlegten ihren Sitz in die ostdeutschen Bundesländer oder gründeten Zweigwerke. Die Preiss-Daimler Gruppe in Sachsen gehört inzwischen zu den Top 500 der deutschen Familienunternehmen. Im baunahen Facility-Management ist mit der Gegenbauer Facility Management GmbH, Birkenwerder ein im Land Brandenburg ansässiges Unternehmen auf einen Spitzenplatz gerückt und hat sich zu einem der wichtigsten überregional tätigen Arbeitgeber entwickelt.

Im Unterschied zu den meisten Bereichen des verarbeitenden Gewerbes verfügen Agrarbetriebe in den ostdeutschen Bundesländern über eine vergleichbare oder höhere Produktivität als in den westdeutschen Bundesländern. Neben Agrarkonzernen und Genossenschaften sind familiengeführte Unternehmen wie die Frucht Express GmbH, Groß Kreuz, die Obst- & Gemüsehof Hennickendorf GmbH, Beelitz und die Erdbeerhof Gebesee GmbH in den Top 40 der deutschen Agrar- beziehungsweise Obst- und Gemüsebetriebe zu finden.

All diese hauptsächlich von Familienunternehmen getragenen Entwicklungen haben dazu beigetragen, dass es in Ostdeutschland nach der Transformationskrise der 1990er Jahre zu einer partiellen Reindustrialisierung kam und neue, moderne Arbeitsplätze entstanden sind.

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Zahl der demontierten Betriebe nach Ländern der SBZ (Stand Mai 1947).....	40
Tabelle 2:	Enteignete und in staatliches Eigentum überführte Betriebe in den einzelnen Ländern der SBZ (Stand 1948) .....	44
Tabelle 3:	Produktionsleistung der Industrie der SBZ/DDR unterteilt nach Eigentumsformen 1947-1952 (in v. H.) .....	54
Tabelle 4:	Reprivatisierungsanträge nach Bundesländern in Prozent.....	79
Tabelle 5:	Rückkehrer .....	86
Tabelle 6:	Sitzverlegung in ein ostdeutsches Bundesland .....	87
Tabelle 7:	Entwicklung der Mitarbeiterzahl und des Umsatzes (in Mio. Euro) der KOMSA-Gruppe 1992-2018 .....	93
Tabelle 8:	Anzahl der untersuchten Betriebe je Branche in Deutschland insgesamt und in den ostdeutschen Bundesländern sowie Berlin .....	100



# Literaturverzeichnis

- Abelshäuser, Werner: Wirtschaftsgeschichte der Bundesrepublik, München 1984.
- Agentur für erneuerbare Energien (Hrsg.): Windenergie in Deutschland und seinen Bundesländern, Berlin 2019.
- Arntz, Helmut: Die Geschichte der Sektkellerei Kloss & Foerster 1856-1948. Rotkäppchen 1948-1994, Wiesbaden 1994.
- Arp, Agnes: VEB. Vaters ehemaliger Betrieb, Leipzig 2005.
- Aubin, Gustav: Entwicklung und Bedeutung der mitteldeutschen Industrie, Halberstadt 1924.
- Baar, Lothar: Die Berliner Industrie in der industriellen Revolution, Berlin 1966.
- Baar, Lothar: Berlin in der industriellen Revolution. Zu Anstoß und Anlauf, Durchsetzung und Abschluss, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte, Sonderband: Zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte Berlins vom 17. Jahrhundert bis zur Gegenwart, Berlin 1986, S. 67-84.
- Bähr, Johannes: Die Firmenabwanderung aus der SBZ/DDR und aus Berlin-Ost (1945-1953), in: Fischer, Wolfram /Müller, Uwe/Zschaler, Frank (Hrsg.): Wirtschaft im Umbruch, St. Katharinen 1997, S. 229-249.
- Bähr, Johannes/Karlsch, Rainer: Die Sowjetischen Aktiengesellschaften (SAG) in der SBZ/DDR, in: Lauschke, Karl/Welskopp, Thomas (Hrsg.): Mikropolitik im Unternehmen, Essen 1994, S. 214-255.
- Barkleit, Gerhard: Manfred von Ardenne. Selbstverwirklichung im Jahrhundert der Diktaturen. Berlin 2006.
- Bayer, Tobias: Hans Bruno Bauerfeind – Der Schutzpatron, in: Steffen Klusmann (Hrsg.): Die 101 Haudegen der deutschen Wirtschaft: Köpfe, Karrieren und Konzepte, 2006.
- Bayerl, Günter: Die Niederlausitz. Industrialisierung und De-Industrialisierung einer Kulturlandschaft, in: Blätter für Technikgeschichte 65, 2003, S. 89-163.
- Berghoff, Hartmut: Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung, Paderborn u. a. 2004.
- Berndt, Roswitha: Unternehmer in Sachsen-Anhalt. Grundlinien ihrer geschichtlichen Entwicklung vom Beginn des 19. bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts, Berlin 1999.
- Berthold, Norbert: Dauerkrise am europäischen Stahlmarkt – Markt- oder Politikversagen? Bad Homburg 1994.
- Bertrams, Kenneth/Coupain, Nicolas/Homburg, Ernst: Solvay. History of a Multinational Family Firm, Cambridge 2013.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Wirtschaftsbranchen – Schuhindustrie, Berlin 2019.

- Böick, Marcus: Die Treuhand. Idee-Praxis-Erfahrung 1990-1994, Göttingen 2018.
- Bretschneider, Otto Herbert: Die chemische Industrie im Wirtschaftskreis Leipzig, ihre Entwicklung bis zur Gegenwart und standortmäßige Bedingtheit, Dissertation Leipzig 1925.
- Breuel, Birgit (Hrsg.): Treuhand intern: Tagebuch, Frankfurt/Main 1993.
- Buck, Hansjörg F.: Formen, Instrumente und Methoden zur Verdrängung, Einbeziehung und Liquidierung der Privatwirtschaft in der SBZ/DDR, in: Deutscher Bundestag (Hrsg.): Materialien der Enquete Kommission „Aufarbeitung von Geschichte und Folgen der SED-Diktatur in Deutschland“, Bd. II/2, Baden-Baden 1995.
- Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (Hrsg.): „Schnell privatisieren, entschlossen sanieren, behutsam stilllegen“, Berlin 2003.
- Bundesministerium für gesamtdeutsche Fragen (Hrsg.): Die sowjetische Hand in der deutschen Wirtschaft. Organisation und Geschäftsgebaren der sowjetischen Unternehmen, Bonn 1952.
- Chandler, Alfred D.: Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism, Cambridge, London 1990.
- Ciesla, Burghard/Hoffmann, Dieter: Wie die Physik auf den Weißen Hirsch kam. Zur Gründung des Forschungsinstituts von Manfred von Ardenne. In: Hoffmann, Dieter (Hrsg.): Physik im Nachkriegsdeutschland. Frankfurt/M. 2003.
- Clauß, E.I. Nachf.: Ein Jahrhundert Baumwollspinnerei 1809-1909, Plaue bei Flöha, Leipzig 1909.
- Curter, Maria: Erfinder des Thermit-Schweißverfahrens. Der Chemiker Hans Goldschmidt (1861-1923). In: Berlinische Monatschrift, Heft 8, 1998, S. 47-49.
- Dauster, Christel: Der Solvay-Prozess, Dissertation, Stuttgart 2004.
- Die chemische Fabrik Helfenberg – Familienunternehmen und Aktiengesellschaft, in: Elbhangkurier, Februar 2001.
- Die Chronik des Hauses Rud. Sack, Leipzig 1863-1938, Leipzig 1938.
- Dokumente der Sozialistischen Einheitspartei Deutschlands, Bd. IV, Berlin 1954.
- Dubbers, Annette: Teekanne macht den Tee sei 125 Jahren, Düsseldorf 2007.
- Düring, Brigitte/Schäfer, Michael: APOGEPHA Arzneimittel. Im Dienste der Gesundheit. Eine Firmengeschichte, Leipzig 2016.
- Ebbinghaus, Frank: Ausnutzung und Verdrängung. Steuerungsprobleme der SED-Mittelstandspolitik 1955-1972. Berlin 2003.
- Erdmann, Kurt: Entwicklungslinien im DDR-Kombinat. Rückblick und Ausblick in der Mitte der 80er Jahre, in: Die Wirtschaft der DDR am Ende der Fünfjahrplanperiode, Teil I, Berlin 1985.
- Ermer, Matthias: Von der Reichsmark zur Deutschen Mark der Deutschen Notenbank, Stuttgart 2000.

- Eule, Wilhelm: Hugo Brehmer. Ein Pionier der graphischen Maschinenindustrie, in: Deutsches Buchgewerbe 2, 1944, S. 94 ff.
- Feldenkirchen, Wilfried: Siemens. Von der Werkstatt zum Weltunternehmen, München, Zürich 2003.
- Feldkamp, Jörg/Dresler, Achim (Hrsg.): 120 Jahre Wanderer 1885-2005. Ein Unternehmen aus Chemnitz und seine Geschichte in der aktuellen Forschung, Chemnitz 2005.
- Feldman, Gerald D.: The Great Disorder: Politics, Economics and Society in the German Inflation, 1914-1924, New York 1993.
- Fetscher, Michael: Die Reorganisation von Eigentumsrechten mittelständischer Unternehmen in Ostdeutschland, Dissertation Universität Konstanz, 2000.
- Fischer, Wolfram/Schröter, Harm: Die Entstehung der Treuhandanstalt, in: Fischer, Wolfram/Hax, Herbert/Schneider, Hans Karl (Hrsg.): Treuhandanstalt. Das Unmögliche wagen, Berlin 1993.
- Foitzik, Jan (Hrsg.): SMAD-Handbuch. Die Sowjetische Militäradministration in Deutschland 1945-1949, München 2009.
- Fokker Anton Herman Gerard/Castan, Joachim: Der fliegende Holländer. Die Memoiren des A. H. G. Fokker, Frankfurt/M. 2010.
- Gegenbauer, Werner: Die Wiedervereinigung der Saubermänner – Schmutz gibt es überall, in: Keuper, Frank (Hrsg.): Deutschland 20 Jahre nach dem Mauerfall: Rückblick und Ausblick, Berlin 2010, S. 207-212.
- Giesecke & Devrient: 75 Jahre Giesecke & Devrient, Berlin 1928.
- Glassmann, Hans-Joachim: Wirken und Wagen. Ein Beitrag zur Geschichte der Sächsischen Wirkerei, Apolda 1939.
- Glodschei, Heinz: Pharmaziegeschichte Dresdens, Dresden 1996.
- Goebel, Theodor: Karl Krause und sein Werk. Die Maschinenfabrik Karl Krause Leipzig, Leipzig 1905.
- Göllner, Peter: Ernemann Cameras. Die Geschichte des Dresdner Photo-Kino-Werks, Hückelhoven 1995.
- Götze Bettina/Mertens, Joachim: Rathenow – Wiege der optischen Industrie, Berlin 2019.
- Gottschalk, Sandra/Lubczyk, Moritz: Die Entwicklung der Familienunternehmen in den neuen Bundesländern, Mannheim 2019.
- Grundmann, Uta/Narten, Michael (Hrsg.): Die Geschichte der Unternehmen der Kranunion, Leipzig 2013.
- Gubig, Thomas/Köpcke, Sebastian: Alles begann mit Chlorodont. Eine Firmengeschichte aus Dresden, Dresden 2007.

- Gutmann, Gernot/Buck, Hannsjörg F.: Die Zentralplanwirtschaft der DDR-Funktionsweise, Funktionsschwächen und Konkursbilanz, in: Kurth, Eberhard (Hrsg.): Die wirtschaftliche und ökologische Situation der DDR in den 80er Jahren, Opladen 1996, S. 6 ff.
- Hackenholz, Dirk: Die chemische Industrie im Raum Halle – von der mittelständischen Industrie zur dominierenden Branche, in: Brockmeier, Thomas/Hertner, Peter (Hrsg.): Menschen, Märkte & Maschinen. Die Entwicklung von Industrie und mittelständischer Wirtschaft im Raum Halle (Saale), Halle/S. 2007, S. 152-172.
- Hahn, Hans-Werner: Die industrielle Revolution in Deutschland, München 2005.
- Halder, Winfried: „Modell für Deutschland“. Wirtschaftspolitik in Sachsen 1945-1948, Paderborn u. a. 2001.
- Haubold, Sybille: Entwicklung und Organisation einer Chemnitzer Maschinenfabrik, Dissertation Bonn, Dresden 1939.
- Haubold, Sybille: Carl Gottlieb und Carl Gottfried Haubold, in: Dittrich, Erich (Hrsg.): Lebensbilder sächsischer Wirtschaftsführer, Leipzig 1941, S. 143-180.
- Haubold, Sybille: Wilhelm und Louis Schönherr, in: Dittrich, Erich (Hrsg.): Lebensbilder sächsischer Wirtschaftsführer, Leipzig 1941, S. 305-328.
- Hefe, Peter: Die Abwanderung von Industrie- und Dienstleistungsunternehmen aus Sachsen nach Westdeutschland zwischen 1945 und 1961, in: Heß, Ulrich/Schäfer, Michael/Bramke, Werner/Listewnik, Petra (Hrsg.): Unternehmer in Sachsen. Aufstieg – Krise – Untergang – Neubeginn, Leipzig 1998, S. 248 ff.
- Henning, Friedrich-Wilhelm: Die Ansätze der industriellen Entwicklung in Sachsen-Anhalt im 19. und im 20. Jahrhundert, in: Forschungen zur Brandenburgischen und Preußischen Geschichte, Neue Folge 4, 1994, S. 1-30.
- Hempe, Mechthild: Kette und Schuss. Die Tuchmacherei in Guben, Köln u. a. 2006.
- Hempe, Mechthild: 100 Jahre Melitta. Geschichte eines Markenunternehmens, Köln 2008.
- Herkner, Kurt: Glashütte und seine Uhren, Dormagen 1978.
- Hillenbrand, Thomas: Gunnar Grosse. Zurück zu den Wurzeln, in: Steffen Klusmann (Hrsg.): 101 Haudegen der deutschen Wirtschaft: Köpfe. Karrieren und Konzepte, 2006.
- Hoffmann, Heinz: Die Betriebe mit staatlicher Beteiligung im planwirtschaftlichen System der DDR 1956-1972, Stuttgart 1999.
- Holtfrerich, Carl-Ludwig: Die deutsche Inflation 1914-1924. Ursachen und Folgen in internationaler Perspektive, Berlin 1980.
- Horstmann, Thomas: Logik der Willkür. Die Zentrale Kommission für Staatliche Kontrolle in der SBZ/DDR von 1948 bis 1958, Köln Weimar 2002.

- Jäger, Volker: Im Dienste der Gesundheit. Zur Geschichte der Firma Willmar Schwabe, in: Medizin, Gesellschaft und Geschichte. Bd. 10 (2001), S. 171-188.
- Kahmann, Ralf: Eine prickelnde Geschichte. Die Rotkäppchen Sektkellerei 1856-2006, Freyburg/Unstrut 2006.
- Kaiser, Monika: Knockout für den Mittelstand. Zum Wirken von SED, CDU, LDPD und NDPD für die Verstaatlichung der Klein- und Mittelbetriebe, Berlin 1990.
- Kampe, Dieter: Wer uns kennenlernt, gewinnt uns lieb. Nachruf auf die Treuhand, Berlin 1993.
- Karlsch, Rainer: „Rüstungsprovinz“ und Reparatursressource – Die Demontagen in Sachsen-Anhalt, in: Karlsch, Rainer/Lafer, Jochen (Hrsg.): Sowjetische Demontagen in Deutschland, Berlin 2002, S. 227-274.
- Karlsch, Rainer: Allein bezahlt? Die Reparatursleistungen der SBZ/DDR 1945-1953, Berlin 1993.
- Karlsch, Rainer: Die Entwicklung der Stahlindustrie in Ostdeutschland aus wirtschaftshistorischer Sicht, in: Rasch, Manfred/Nicolaus, Herbert (Hrsg.): Zum Transformationsprozess der DDR-Stahlindustrie zwischen Plan- und Marktwirtschaft, Essen 2016, S. 13-40.
- Karlsch, Rainer: Leuna. 100 Jahre Chemie, Löbejün 2017.
- Karlsch, Rainer/Schäfer, Michael: Wirtschaftsgeschichte Sachsens im Industriezeitalter, Leipzig 2006.
- Karlsch, Rainer/Wagner, Paul-Werner: Die AGFA-ORWO-Story. Geschichte der Filmfabrik Wolfen und ihrer Nachfolger, Berlin 2010.
- Kirchheis, Erdmann: Maschinenfabrik und Eisengießerei, Aue (Erzgebirge), Sachsen, 1861-1911, Leipzig 1911.
- Kirsch, Ingrid: Familie Elb, in: Jüdische Gemeinde zu Dresden, Landeshauptstadt Dresden (Hrsg.): Einst & Jetzt. Zur Geschichte der Dresdner Synagoge und ihrer Gemeinde. Dresden 2003, S. 154-157.
- Klenke, Olaf: Ist die DDR an der Globalisierung gescheitert? Autarke Wirtschaftspolitik versus internationale Weltwirtschaft – Das Beispiel Mikroelektronik, Berlin 2001.
- Kocka, Jürgen: Familie, Unternehmer und Kapitalismus, in: Reif, Heinz (Hrsg.): Die Familie in der Geschichte, Göttingen 1982, S. 163-186.
- Köhler, H. Dieter: Ernst Heinkel – Pionier der Schnellflugzeuge. Eine Biographie, Bonn 1999.
- Koehler, Wilhelm: Adolf Bleichert & Co. Rückblick und Umschau aus Anlass des 50jährigen Bestehens am 1. Juli 1924, München, Gotha 1924.
- Koos, Volker: Arado Flugzeugwerke 1925-1945, Königswinter 2007.
- Kraft, Alexander: Chemie in Berlin. Geschichte, Spuren, Persönlichkeiten, Berlin 2012.
- Krauβ, Friedrich Emil: Karl Louis Krauβ. In: Dittrich, Erich (Hrsg.): Lebensbilder sächsischer Wirtschaftsführer, Leipzig 1941, S. 233-242.

- Krauβ, Friedrich Emil: Karl Louis Krauβ. Das Leben meines Vaters, Schwarzenberg 1928.
- Kühr, Rüdiger: Die Folgen der Demontagen bei der Deutschen Reichsbahn, in: Karlsch, Rainer/Laufer, Jochen (Hrsg.): Sowjetische Demontagen in Deutschland, S. 473-506.
- Kusch, Günter/Montag, Rolf/Specht, Günter/Wetzker, Konrad: Schlussbilanz – DDR. Fazit einer verfehlten Wirtschafts- und Sozialpolitik, Berlin 1991.
- Laufer, Jochen: Politik und Bilanz der sowjetischen Demontagen in der SBZ/DDR 1945-1950, in: Karlsch, Rainer/Laufer, Jochen (Hrsg.): Sowjetische Demontagen in Deutschland 1944-1949.
- Laux, Carmen: Philipp Reclam jun. Leipzig: „Eine Prestigefrage des Leipziger Buchhandels“. Die Entwicklung des Verlages in den Jahren 1945 bis 1953. Magisterarbeit Universität Leipzig 2010.
- Lehmann, J. M. 100 Jahre Lehmann-Maschinen 1834-1934. Dresden/Heidenau, Dresden 1934.
- Litke, Dietmar (Hrsg.): Die Treuhandanstalt oder die zweite Enteignung der Ostdeutschen, Berlin 1993.
- Lutz, Martin: Carl von Siemens 1829-1906. Ein Leben zwischen Familie und Weltfirma, München 2013.
- Maier, Harry: Mittelstand neue Bundesländer, in: Deutscher Bundestag (Hrsg.): Materialien der Enquete-Kommission „Überwindung der Folgen der SED-Diktatur im Prozess der deutschen Einheit“, Bd. III/1. Wirtschafts-, Sozial- und Umweltpolitik, Baden-Baden 1999.
- Meißner, Michael: Dynamik des Übereifers. Die kommunistische Verstaatlichungsaktion 1972 im Bezirk Dresden. In: Horch & Guck, Heft 02/2009, S. 40-43.
- Mertens, Peter: Die Wirtschaft in Sachsen 1914-1918. Probleme einer regionalen Industriewirtschaft im ersten (fast) totalen Krieg, in: Neues Archiv für Sächsische Geschichte 74/75 (2003/04), S. 277-322.
- Mertens, Peter: Zivilmilitärische Zusammenarbeit während des Ersten Weltkriegs. Die „Nebenregierung“ der Militärbefehlshaber im Königreich Sachsen, Leipzig 2004.
- Meurling, John/Jeans, Richard: The Ericsson Chronicle: 125 Years in Telecommunications, Stockholm 2000.
- Mignon, Ulrich (Hrsg.): BGH Edelstahlwerke. Perspektiven einer Unternehmensentwicklung, Gummersbach 2001.
- Möller, Kathrin: Industriegeschichte Mecklenburgs in sozialhistorischer Perspektive – ein Überblick, in: dies. (Hrsg.): Beiträge zur Geschichte der Industrialisierung in Mecklenburg und Vorpommern, Schwerin, 2000, S. 6-13.
- Moeritz, Georg: Silicon Saxony und seine Krisen, in Dresdner Hefte, 34. Jg., 4/2016, S. 63-72.
- Most, Edgar: Fünfzig Jahre im Auftrag des Kapitals, Berlin 2009.

- Mühlfriedel, Wolfgang: Die Industrialisierung in Thüringen. Grundzüge der gewerblichen Entwicklung in Thüringen von 1800 bis 1945, Erfurt 2001.
- Münch, Hans: Julius Eduard Reinecker (1832-1895). Begründer des Präzisionswerkzeug- und Werkzeugmaschinenbaus in Chemnitz, in: Sächsische Heimatblätter 1995.
- Nabert, Thomas: Möbel für alle: Die Geschichte der sächsischen Möbelindustrie, Leipzig 2014.
- Nathusius, Dietrich: Deutsche Besteckindustrie, Aue 1924.
- Naumann, Hans J./Neugebauer, Reimund (Hrsg.): Werkzeugmaschinenbau in Sachsen, Chemnitz 2002.
- North, Michael: Geschichte Mecklenburg-Vorpommerns, München 2008.
- Otto Stumpf AG (Hrsg.): 50 Jahre 1919-1969 Otto Stumpf Aktiengesellschaft: Fünf Jahrzehnte dienstbereit, Fürth 1969.
- Paqué, Karl-Heinz: Die Bilanz. Eine wirtschaftliche Analyse der deutschen Einheit, München 2009.
- Park Sang, Wook: Sächsische Wirtschaftspolitik und -praxis im Weltkrieg 1914-1918, Dissertation Dresden 2000.
- Peschke, Norbert: 130 Jahre Grubenlampen- und Akkumulatorenfertigung in Zwickau, Geschichte der Firma Frieman & Wolf und ihrer Nachfolger, Wilkau-Haßlau 2014.
- Pierenkemper, Toni: Unternehmensgeschichte. Eine Einführung in ihre Methoden und Ergebnisse, Stuttgart 2000.
- Pirker, Theo/Lepsius, Rainer/Weinert, Rainer/Hertle, Hans-Hermann: Der Plan als Befehl und Fiktion, Opladen 1995.
- Preiss-Daimler, Jürgen: Ein Leben für den Aufbau Ost. Erinnerungen, Halle/Saale 2011.
- Pötzl, Norbert F.: Der Treuhand-Komplex, Legenden, Fakten. Emotionen, Hamburg 2019.
- Prell, Jan Hendrik/Böttge, Horst: Giesecke & Devrient 1852-2002. Werte im Wandel der Zeit, Stuttgart 2002.
- Prüger, Ulrich: Vom Silber zum Silizium – 50 Jahre Elektronikwerkstoffe aus Freiberg. Freiberg 2007.
- Raab, Jörg: Steuerung von Privatisierung. Eine Analyse der Steuerungsstrukturen der Privatisierung der ostdeutschen Werft- und Stahlindustrie 1990-1994, Wiesbaden 2002.
- Rauschnabel, Markus: Sanierungsstrategien der Treuhandanstalt: Das Modell der Management KG, Göttingen 1996.
- Reiche, Werner/Stück, Michael: Meilensteine aus Eisenach. Ein Jahrhundert Automobilgeschichte, Stuttgart 2003.
- Reinecker: Julius Eduard, Chemnitz. Anlässlich ihres 50jährigen Bestehens 1. Oktober 1909.
- Richter, Michael: Die Bildung des Freistaates Sachsen, Göttingen 2004.
- Richter, Thilo: Herbert Eugen Esche. Ein Lebensbild, Leipzig 2001.

- Riedel, Walter: Unternehmen Leben. Erinnerungen, Dresden 2001.
- Rinneberg, Bettina: Erinnerungen an 46 Jahre in Kriebstein (1902 bis 1948), Kriebstein 21.7.1949, Sächsisches Wirtschaftsarchiv Leipzig, U 47, Kübler & Niethammer Papierfabrik, Kriebstein, Nr. 2341.
- Roesler, Jörg: Enteignung, Verdrängung, Integration, in: Ansichten zur Geschichte der DDR, Bd. I, Bonn, Berlin 1993.
- Roesler, Jörg: Der Überlebenskampf sächsischer Aktiengesellschaften. Das Schicksal 35 privater Aktiengesellschaften von Ende der dreißiger bis Ende der vierziger Jahre, in: Heß, Ulrich (Hrsg.) Unternehmer in Sachsen, S. 222 ff.
- Roesler, Jörg: Ostdeutsche Wirtschaft im Umbruch 1970-2000, Bonn 2003.
- Roggemann, Herwig: Die Verfassung der DDR. Entstehung, Analyse, Vergleich, Text, Berlin 1970.
- Rüger, Conrad Alfred: Otto Rüger – Ein Leben für die Schokoladenindustrie, Stuttgart 1975.
- Sächsisches Wirtschaftsarchiv e.V. Leipzig: Findbuch Kübler & Niethammer Papierfabrik Kriebstein 1823-1948, Beucha-Markkleeberg 2009, S. 13-29.
- Schäfer, Michael: Bürgertum in der Krise. Städtische Mittelklassen in Edinburgh und Leipzig von 1890 bis 1930, Göttingen 2003
- Schäfer, Michael: Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Zur Sozial- und Wirtschaftsgeschichte der sächsischen Unternehmer 1850-1940, München 2007.
- Schäfer, Michael: Die Wirtschaftslandschaft Erzgebirge, in: Schattkowsky, Martina (Hrsg.): Kulturlandschaften Sachsens, Band 5: Erzgebirge, Leipzig 2010, S. 73-128.
- Schäfer, Michael: Eine andere Industrialisierung. Die Transformation der sächsischen Textilexportgewerbe 1790-1890, Stuttgart 2016.
- Schäfer, Michael: Eine lange Geschichte. Die Vorgängerunternehmen des VEB Möbelstoff- und Plüschwerke in Hohenstein-Ernstthal, in: Mieth, Katja Margarethe/Palm, Marina (Hrsg.): Möwe, Hirsch und Sandmännchen. Facetten der Textilproduktion in und um Hohenstein-Ernstthal, Dresden, 2016, S. 41-74.
- Schäfer, Michael: Der Familienverbund und seine Bedeutung für das Unternehmen, in: Spitz, Maria, u. a. (Hrsg.): Phänomen Familienunternehmen. Überblicke, Mettingen 2016, S. 35-42.
- Schäfer, Michael: Die sächsische Wirtschaft im Ersten Weltkrieg, in: Hermann, Konstantin/ Rogg, Matthias (Hrsg.): Sachsen im Ersten Weltkrieg. Politik und Gesellschaft eines deutschen Mittelstaates 1914 bis 1918, Leipzig 2018, S. 92-114.
- Schaller, Ute: 375 Jahre Glas aus Piesau. 1622-1997. Festkomitee 375 Jahre Glas aus Piesau, Piesau 1997.
- Schmidt, Josef/Wegener, Dirk: Kurt A. Körber. Annäherungen an einen Stifter, Hamburg 2002.

- Schmieder, Eberhard: Wirtschaft und Bevölkerung, in: Herzfeld, Hans/Heinrich, Gerd (Hrsg.): Berlin und die Provinz Brandenburg im 19. und 20. Jahrhundert, Berlin 1968, S. 309-422.
- Schneider, Hans-Jürgen: Autos und Technik: 125 Jahre Opel, Weilerswist 1987.
- Schorbus, Axel/Lenz, Martin: Wirkung ohne Nebenwirkung. Eine deutsch-deutsche Firmengeschichte. Bauerfeind, Zeulenroda 2005.
- Schrank, Ralf: Ein Familienunternehmen schreibt Industriegeschichte. Von der Einhorn Apotheke zum Weltkonzern. München 2001.
- Schreiber, Jürgen: Uhren – Werkzeugmaschinen – Rüstungsgüter. Das Familienunternehmen Gebrüder Thiel aus Ruhla 1862-1972, Köln u. a. 2017.
- Schürer, Gerhard: Analyse der ökonomischen Lage der DDR mit Schlussfolgerungen, Vorlage für das Politbüro des Zentralkomitees der SED, geheime Verschlussache b5 1158/89, in: Deutschland-Archiv 10/1992, S. 1112-1120.
- Schulz, Ulrike: Simson. Vom unwahrscheinlichen Überleben eines Unternehmens 1856-1993, Göttingen 2013.
- Selbmann, Fritz: Demokratische Wirtschaft, Dresden 1948.
- Siebert, Siegfried: Studien zur Industriegeschichte des Erzgebirges, Köln/Graz 1967.
- Slotta, Rainer: 150 Jahre Kaliproduktion in Deutschland, in: Kali und Steinsalz Heft 3, 2011, S. 20-39.
- Spannuth, Jan Phillip: Rückerstattung Ost. Der Umgang der DDR mit dem „arisierten“ und enteignetem Eigentum der Juden und die Gestaltung der Rückerstattung im wiedervereinigten Deutschland, Dissertation Freiburg 2001.
- Staake, Heinz P.: Sächsischer Maschinenbau und Aktienbörsen 1870-1913, Aachen 2001.
- Starke, Christian: APOGEPHA – vom privaten und halbstaatlichen Betrieb zur vollständigen Enteignung, in: Balzk, Reinhardt/Leibinger, Jürgen (Hrsg.): Industrie-Geschichte der Stadt Dresden 1945-1990, S. 87-94.
- Statistisches Jahrbuch der DDR 1955.
- Steinberg, Swen: Unternehmenskultur im Industriedorf. Die Papierfabriken Kübler & Niethammer in Sachsen (1856-1956), Leipzig 2015.
- Steinberg, Swen: Jenseits von Politik und Plan?, in: Schmeitzner, Mike/Vollnhals, Clemens/Weil, Francesca (Hrsg.): Von Stalingrad zur SBZ. Sachsen 1943 bis 1949, S. 425-444.
- Steiner, André: Die DDR-Wirtschaftsreform der sechziger Jahre. Konflikt zwischen Effizienz und Machtkalkül, Berlin 1999.
- Steiner, André: Von Plan zu Plan, Eine Wirtschaftsgeschichte der DDR, München 2004.
- Strobel, Diedrich/Dame, Günther: Schiffbau zwischen Elbe und Oder, Herford 1993.

- Tatzkow, Monika/Henicke, Hartmut: Steuerkrieg gegen Privatunternehmer. Zu Enteignungsmethoden in der DDR im Zeitraum 1950 bis 1953, in: Zeitschrift für offene Vermögensfragen, Heft 5/1992, S. 254-260.
- Tischert, Hans: Stätten deutscher Arbeit, Bd. 9, Berlin 1935.
- Tode, Sven/Engel, Sandra/John, Beate: 175 Jahre Borsig. Technik für eine Welt im Wandel 1837-2012, Hamburg 2012.
- Turner, Henry Ashby: General Motors und die Nazis. Das Ringen um Opel, Berlin 2006.
- Uhlmann, Wolfgang: Aufstieg – Untergang – Neubeginn und Weiterführung der Fa. J. E. Reinecker; Von Chemnitz nach Ulm, in: Der neue Sachsenspiegel, 1988, S. 39-45.
- Wetzel, Günther: Zur Geschichte des VEB Webstuhlbau Karl-Marx-Stadt von der industriellen Revolution bis zum Jahre 1945, in: Sächsische Heimatblätter 28, 1982, S. 113-121.
- Vogel, Wilhelm: Möbelstoffweberei und Papierfabrik, Chemnitz-Lunzenau 1837-1912, Leipzig 1912. 100 Jahre Wilhelm Vogel 1837-1937, o. O., 1937.
- Vogler, Johannes: Von der Rüstungsfirma zum volkseigenen Betrieb. Aufzeichnungen eines Unternehmers der Sowjetischen Besatzungszone Deutschlands von 1945 bis 1948 (Hrsg. Ciesla, Burghard), München 1992.
- Von Hornstein, Erika: Der gestohlene Phönix, Berlin 1993.
- Wella AG (Hrsg.): Der Schönheit verpflichtet. Von Franz Ströher zur Ströher-Gruppe, Darmstadt 1980.
- Wilk, Klaus: Sächsische Edelstahlwerke Freital GmbH. Das kleine, aber feine Stahlwerk an der Weißeritz, in: Die Wirtschaft (Hrsg.): Privatisierte. Was aus ihnen wird. Reportagen aus den neuen Ländern, Berlin; München 1994.
- Wolle, Stefan: Die heile Welt der Diktatur. Alltag und Herrschaft in der DDR, Berlin 1999.
- Wonneberger, Jens: Pfunds Molkerei. Dresdens Gläserne Milchfabrik, Berlin 1999, S. 11-41.
- Wulf, Torsten: Entwicklung ostdeutscher Unternehmen. Eine Fallstudienanalyse privatisierter Industrieunternehmen, Wiesbaden 2000.
- Zimm, Alfred: Die Entwicklung des Industriestandortes Berlin. Tendenzen der geographischen Lokalisation bei den Berliner Industriezweigen von überörtlicher Bedeutung sowie die territoriale Stadtentwicklung bis 1945, Berlin 1959.
- Zschaler, Frank: „Die vergessene Währungsreform“. Vorgeschichte, Durchführung und Ergebnisse der Geldumstellung in der SBZ 1948, in: Vierteljahreshefte für Zeitgeschichte, Jg. 45, 1997.

**Stiftung Familienunternehmen**

Prinzregentenstraße 50

D-80538 München

Telefon + 49 (0) 89 / 12 76 400 02

Telefax + 49 (0) 89 / 12 76 400 09

E-Mail [info@familienunternehmen.de](mailto:info@familienunternehmen.de)

[www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

Preis: 29,90 €

ISBN: 978-3-942467-75-9