

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

www.familienunternehmen.de

Erstellt von:

Dr. Rainer Karlsch

Institut für Zeitgeschichte München-Berlin (IfZ)

Finckensteinallee 85-87

12205 Berlin

Mitarbeit:

Franziska Grubann

© Stiftung Familienunternehmen, München 2020

Titelbild: Collage I © webmakers, Erfurt

Abdruck und Auszug mit Quellenangabe

ISBN: 978-3-942467-83-4

Zitat (Vollbeleg):

Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): Verdrängung, Enteignung, Neuanfang: Familienunternehmen in Ostdeutschland von 1945 bis heute – Texte, Bilder und Dokumente zur Ausstellung, erstellt von Dr. Rainer Karlsch, München 2020, www.familienunternehmen.de

Inhaltsverzeichnis

A. Einleitung	1
B. Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen für Familienunternehmen in Ostdeutschland nach 1945	5
I. Neuanfang nach dem Zweiten Weltkrieg	5
II. SED und Mittelstand	7
III. Die Verstaatlichungen von 1972	9
IV. Die Situation in der Wende-Zeit.....	11
V. Schwerer Start in das wiedervereinigte Deutschland	15
VI. Reprivatisierung.....	18
VII. MBO und MBI	22
VIII. Auferstanden aus Ruinen?.....	25
IX. Bibliographie	27
C. Kurzchronik: Verdrängung, Enteignung und Neuanfang	31
D. Portraits ausgewählter Familienunternehmen	45
I. Demontage, Wiederaufbau und Enteignung: Papierfabrik Felix Schoeller & Bausch OHG, Neu Kaliß.....	45
II. Schauprozess gegen einen erfolgreichen Unternehmer: C.T. Hünlich Weinbrennerei, Wilthen	56
III. Im Zeichen der beständigen Fichte: Wendt & Kühn KG, Grünhainichen.....	63
IV. Erfolgreicher Neustart mit Backmischungen: KATHI Rainer Thiele GmbH, Halle/Saale	76
V. Im Dienst der Gesundheit: APOGEPHA Arzneimittel GmbH, Dresden	84
VI. Im Reich der Sinne: Miltitz Aromatics GmbH, Bitterfeld Wolfen	101
VII. Schönes schaffen mit bleibendem Wert: Kiebitzberg® GmbH & Co. KG, Hansestadt Havelberg.....	112
VIII. High-Tech Folien aus Oranienburg: ORAFOL Europe GmbH	121

A. Einleitung

Familienunternehmen bilden seit der Industrialisierung das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Was es für eine Volkswirtschaft bedeutet, wenn diese oft über Generationen gewachsenen Unternehmen verdrängt oder enteignet werden, lässt sich am Beispiel der DDR lernen. Mit der von der SED-Führung initiierten Diskriminierung des Privateigentums, bis hin zur strafrechtlichen Verfolgung von Unternehmern und schlussendlich der vollständigen Verstaatlichung industrieller Familienunternehmen im Jahr 1972, wurde ein nachhaltiger wirtschaftlicher Schaden angerichtet. Erst nach der friedlichen Revolution der Ostdeutschen vom Herbst 1989 und der Wiederherstellung der Deutschen Einheit im Oktober 1990 konnte mit dem Neuaufbau des Mittelstands in den ostdeutschen Bundesländern begonnen werden. Dabei zeigte sich, dass dies eine Aufgabe ist, die nicht innerhalb weniger Jahre bewältigt werden kann. Mit der Ausstellung „Verdrängung, Enteignung, Neuanfang: Familienunternehmen in Ostdeutschland von 1945 bis heute“ wird diese Thematik einer differenzierten Betrachtung unterzogen.

In der vorliegenden Broschüre gibt Dr. Max Trecker einleitend in einem Essay einen Überblick zu den wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen für Familienunternehmen in der DDR beziehungsweise ab 1990 in den ostdeutschen Bundesländern. Eine Kurzchronik zeigt zudem noch einmal die wichtigsten Gesetze und Regierungsbeschlüsse auf. Anschließend werden acht Geschichten von Familienunternehmen in Kurzform vorgestellt, die zu unterschiedlichen Zeiten, in unterschiedlichen Branchen und unter sehr verschiedenen Rahmenbedingungen gegründet wurden. In ihren Geschichten spiegeln sich die großen gesellschaftspolitischen Umbrüche ebenso wie der beharrliche Gestaltungswille ihrer Eigentümer wider.

Familienunternehmen prägen seit der Zeit der Industrialisierung die Wirtschaftsstrukturen in den meisten Regionen Deutschlands. An der Schwelle zum 20. Jahrhundert gehören Sachsen, Thüringen und Teile der preußischen Provinz Sachsen (heute Sachsen-Anhalt) zu den Ländern mit dem, gemessen an der jeweiligen Zahl der Gesamtbeschäftigten, höchsten Anteil an Industriearbeitsplätzen. Es dominieren mittelgroße und kleinere Familienunternehmen, die überwiegend Konsumgüter, aber auch Investitionsgüter herstellen. Einige der hier vorzustellenden Unternehmen haben Vorgänger, die mit ihren Produkten zu den Weltmarktführern gehörten.

In den ersten Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg findet 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 wird durch Enteignungen und Demontagen erschüttert. Nach der Gründung der DDR geht der Prozess der Verdrängung von privaten Unternehmen mit Mitteln des Steuer- und Strafrechts weiter.

Zwei Beispiele für den willkürlichen staatlichen Zugriff auf gerade wiederaufgebaute Unternehmen werden anhand der Geschichten der Papierfabrik Felix Schoeller & Bausch OHG, Neu Kaliß (Mecklenburg) und der C.T. Hünlich Weinbrennerei, Wilthen (Sachsen) vorgestellt. Beide Familienunternehmen werden

1950 unter skandalösen Umständen enteignet. Nur durch die Flucht in den Westen können sich die Inhaber ihrer Festnahme und langjährigen Haftstrafen entziehen. Es gibt tausende ähnlicher Fälle in den ersten Jahren der DDR. Freies Unternehmertum wird bestenfalls toleriert, überwiegend aber bekämpft und sanktioniert. Mit den Familienunternehmen verschwindet das für den Wiederaufbau wertvollste Kapital: Unternehmer und hochqualifizierte Mitarbeiter sowie ihr Know-how und viele weltbekannte Marken und Namen.

Von den ersten Enteignungswellen verschont bleiben kleinere Familienbetriebe in der Leichtindustrie, im Handwerk und Handel. Sie sehen sich allerdings Diskriminierungen durch das Steuer- und Vertragsrecht ausgesetzt. Von einem fairen Wettbewerb der unterschiedlichen Eigentumsformen kann in der DDR keine Rede sein. Dennoch ringen Familienunternehmen beharrlich um jeden Gestaltungsspielraum und sei er auch noch so klein. Eindrucksvolle Belege dafür bieten die Geschichten der Figurenmanufaktur Wendt & Kühn KG, Grünhainichen (Sachsen), der Kathi-Nährmittelfabrik KG, Halle/Saale (Sachsen-Anhalt) und der pharmazeutischen Fabrik Apogepha KG, Dresden (Sachsen). Diesen Familienunternehmen gelingt es nicht nur, ihre Namen auch nach der vollständigen Verstaatlichung zu bewahren, sondern auch Patente beziehungsweise Gebrauchsmuster in Eigenbesitz zu behalten. Dies ändert allerdings nur wenig an der Tatsache, dass mit der letzten von der SED-Führung 1972 veranlassten Verstaatlichungswelle auch noch die Reste des industriellen Mittelstands zerstört werden. Trotz der 20jährigen Unterbrechung infolge der Zwangsverstaatlichung gelingt den drei genannten Firmen Anfang der 1990er Jahre ein Neuanfang, was angesichts der völlig veränderten Marktbedingungen höchsten Respekt verdient.

In den 1980er Jahren kann sich Unternehmertum in der DDR nur noch in Nischen, hauptsächlich im Handwerk und im Kleingewerbe, entwickeln. In vielen Fällen gehen daraus nach der Deutschen Einheit 1990 neue Unternehmen hervor. Exemplarisch steht dafür die Geschichte der Kiebitzberg® GmbH & Co. KG, Havelberg (Sachsen-Anhalt).

In der Euphorie nach dem Fall der Mauer werden allerdings die Chancen für einen raschen Aufholprozess der Wirtschaft im Osten überschätzt. Es geht 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. Ein in den 1990er Jahren häufig gewählter Weg zur Gründung von Unternehmen sind Management-Buy-Out/Management-Buy-In (MBO/MBI)-Privatisierungen, bei denen leitende Mitarbeiter des Unternehmens gemeinsam mit Investoren anderer Firmen die Unternehmensanteile erwerben. Oftmals agieren ostdeutsche Gründer gemeinsam mit westdeutschen Partnern. Aus diesen Konstellationen ist ein neuer Mittelstand hervorgegangen. Dafür steht unter anderem die Geschichte der Miltitz Aromatics GmbH, Bitterfeld-Wolfen (Sachsen-Anhalt).

Vor allem dank der Investitionen familiengeführter mittelständischer Unternehmen entstehen in den ostdeutschen Bundesländern allmählich neue Wachstumskerne. Mit High-Tech-Folien schafft es die ORA-FOL Europe GmbH, Oranienburg (Brandenburg) in nur drei Jahrzehnten, von einem Kleinunternehmen

zu einem „Hidden Champion“ mit rund 2.500 Beschäftigten weltweit aufzusteigen. ORAFOL gehört inzwischen zu den Top-500-Familienunternehmen in Deutschland.

Die in der Ausstellung vorgestellten exemplarischen Geschichten von Familienunternehmen zeigen, dass in den drei Jahrzehnten nach dem Mauerfall eine große Aufbauarbeit geleistet wurde. Einen entscheidenden Anteil daran haben Familienunternehmen, die inzwischen 92 Prozent aller in den ostdeutschen Bundesländern ansässigen Firmen repräsentieren.

B. Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen für Familienunternehmen in Ostdeutschland nach 1945

Dr. Max Trecker¹

I. Neuanfang nach dem Zweiten Weltkrieg

Mit dem Ende des Zweiten Weltkriegs stellte sich die Frage, wie die Staaten Europas den Wiederaufbau organisieren, welche Lehren aus der Vergangenheit gezogen werden müssen und welchem gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklungsmodell die Zukunft gehören sollte. Hierbei kristallisierten sich mehrere Möglichkeiten heraus: Neben dem sowjetischen Modell der zentralen Planwirtschaft bestanden Mischformen aus Plan- und Marktwirtschaft. In Großbritannien und Frankreich kam es zu umfangreichen Verstaatlichungen von Großunternehmen, die dem Staat einen starken Einfluss auf das Wirtschaftsgeschehen sicherten. Das französische Modell der „Planification“ sah zudem den Staat als Impulsgeber der Wirtschaft, der die langfristigen Entwicklungslinien der Volkswirtschaft bestimmen sollte. Weder im französischen noch im britischen Fall bedeutete dies eine Existenzbedrohung der Privatwirtschaft. Zudem war die Demokratie in beiden Ländern zu keinem Zeitpunkt ernsthaft gefährdet. Einen Sonderweg hingegen beschritten die westlichen Besatzungszonen im ehemaligen Deutschen Reich, aus denen 1949 die Bundesrepublik Deutschland hervorging. Das westdeutsche Entwicklungsmodell der sozialen Marktwirtschaft sah sich in klarem Gegensatz zum sowjetischen Entwicklungspfad aber auch zu dem in Frankreich und Großbritannien eingeschlagenen Weg.

Ein wesentliches Kernelement der sozialen Marktwirtschaft besteht in der Kritik am real existierenden Liberalismus des 19. und frühen 20. Jahrhunderts. Aus Sicht der Gründungsväter der sozialen Marktwirtschaft war der scheinbar liberale Staat der Weimarer Republik zu schwach gewesen, um sich gegen die verschiedenen Partikularinteressen zu wehren; er wurde somit zum Opfer des Lobbyismus anstatt das gesellschaftliche Gemeinwohl zu fördern. Zum anderen gesellte sich zu diesem spezifisch deutschen Erfahrungshorizont eine theoretische Ablehnung des Großbetriebs. Ökonomisch argumentiert störten sich Autoren wie Wilhelm Röpke und Alexander Rüstow an der ausgeprägten Elastizität von Angebot und Nachfrage und dem prozyklischen Verhalten von Großbetrieben.² Dieses Verhalten produziere ökonomische Instabilität, welche wiederum zu sozialer Instabilität führe, welche letztlich politische Instabilität nach sich ziehe und ein wesentlicher Erklärungsfaktor für die politische Krise der 1930er Jahre sei. Die Konjunktursensibilität des Großbetriebs sei der Auslöser für zahlreiche politische Einflussnahmen in Abschwungphasen, was wiederum Marktwirtschaft und freien Wettbewerb unterwandere.³ Weiterhin stützte

1 Dr. Max Trecker ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Leibniz-Institut für Geschichte und Kultur des östlichen Europa in Leipzig.

2 Röpke, „Funktion des Klein- und Mittelbetriebes“, 30-33; Rüstow, *Das Versagen des Wirtschaftsliberalismus*, 117-18.

3 Rüstow, *Das Versagen des Wirtschaftsliberalismus*, 86.

sich die Kritik auf die Lehre vom Betriebsoptimum, das nicht zwangsläufig mit dem Betriebsmaximum übereinstimme.⁴

Den Kern des liberalen Erneuerungsprogramms bildet – neben einem starken Staat – der Mittelstand. Unter Mittelstand verstanden die Gründungsväter der sozialen Marktwirtschaft in erster Linie Familienunternehmen. Mittelstandspolitik war daher primär Politik für Familienunternehmen.⁵ Aufgabe des Staates in der sozialen Marktwirtschaft sei es, die Wettbewerbsordnung zu sichern und durchzusetzen. Hierzu bedürfe es eines starken Staates unabhängig von den Partikularinteressen einzelner Gruppen sowie einer starken „Marktpolizei“.⁶ Bereits aus der Diagnose des Ist-Zustandes der liberalen Gesellschaft leite sich ab, dass die Dominanz der Großunternehmen nicht auf rein ökonomischer Effizienz beruhe, sondern auf politischer Einflussnahme. Folglich müsse dieser Sektor der Wirtschaft schrumpfen, was eine Stärkung des Mittelstands nach sich ziehe.⁷ Ökonomische Effizienz ist in den Augen der Vordenker der sozialen Marktwirtschaft jedoch kein hinreichendes Mittel zur Erlangung einer besseren Gesellschaftsordnung und zur Abwehr kollektivistischer Versprechungen. Hierfür müssten ökonomische Effizienz, Freiheit und Gerechtigkeit miteinander in Einklang gebracht werden. Dies bedeute vor allem „Startgerechtigkeit“ für jede neue Generation und die realistische Chance auf Eigentum.

Eine zahlenmäßige Ausweitung des ökonomischen Mittelstands – auch auf die Gefahr hin, das Betriebsoptimum zu unterschreiten – erschien daher unter den Aspekten von Freiheit und Gerechtigkeit angebracht. Das „schöpferische Individuum“ kenne im Ideal keinen Herren über sich außer den Markt, es sei komplett frei von den Zwängen des Fabrikherrn oder Wirtschaftsbürokraten; diese schöpferische Kraft käme in letzter Konsequenz der Gesellschaft zugute.⁸ Laut Franz Böhm – enger Mitarbeiter Walter Euckens und langjähriges Mitglied des Bundestags – hängt die Eignung einer marktwirtschaftlichen Ordnung, eine Freiheitsordnung und eine gute Wirtschaftsordnung zu sein, davon ab, in welchem Grade es ihr gelingt, einem breiten gewerblichen Mittelstand ausreichende Daseinschancen zu bieten.⁹

In der Sowjetischen Besatzungszone (SBZ) gab es keine Chance zur Umsetzung der Idee der sozialen Marktwirtschaft. Die Besatzungsmacht sah ihre Zone in erster Linie als Reparationsressource, führte umfangreiche Demontagen durch, überführte die wichtigsten Großbetriebe in ihr Eigentum und verlangte Lieferungen aus der laufenden Produktion. Dennoch kam es nicht zu einer sofortigen kompletten

4 Röpke, „Funktion des Klein- und Mittelbetriebes“, 24-25.

5 Rüstow, *Zwischen Kapitalismus und Kommunismus*, 52-53.

6 Siehe Eucken, *Die Grundlagen der Nationalökonomie*; Beyenburg-Weidenfeld, *Wettbewerbstheorie*, 49-51; Böhm, *Wirtschaftsordnung und Staatsverfassung*.

7 Rüstow, *Das Versagen des Wirtschaftsliberalismus*, 146.

8 Röpke, „Funktion des Klein- und Mittelbetriebes“, 27.

9 Böhm, „Bedeutung des Mittelstands“, 11-12.

Verstaatlichung der Wirtschaft, da sich Stalin Optionen in der Deutschlandpolitik offenhalten wollte. Die Sowjetische Militäradministration in Deutschland (SMAD) wirkte daher eher mäßigend auf die aus dem Exil zurückgekehrten kommunistischen Funktionäre um Walter Ulbricht ein.

Mit der Verschärfung der Konfrontation zwischen Ost und West und den separaten Währungsreformen von 1948 drifteten die SBZ und die westlichen Besatzungszonen immer weiter auseinander. Der politische Spielraum der SED-Führung war weitaus geringer als der der Bundesregierung unter Konrad Adenauer. Die Bundesrepublik Deutschland entwickelte sich vom „besetzten Verbündeten“ zum wirtschaftsstarken Partner des Westens, die DDR blieb ein Vasallenstaat. Ideologisch ließ die SED-Führung keinen Zweifel daran aufkommen, dass die Zukunft dem sowjetischen Modell gehöre. Dies musste große Konsequenzen für den Mittelstand haben. Für die gesamte DDR-Zeit können Mittelstand und Familienunternehmen als weitgehend gleichbedeutende Begriffe betrachtet werden.

II. SED und Mittelstand

Historisch bedingt war gerade die Wirtschaftslandschaft des Großraums Berlin, Thüringens und Sachsens stark mittelständisch geprägt mit einem ausgeprägten Schwerpunkt auf der Leichtindustrie. Von den Flüchtlingsströmen aus Ost- und Mitteldeutschland zwischen Kriegsende und Mauerbau profitierte vor allem der süddeutsche Raum.¹⁰ Unter den Geflüchteten befanden sich überdurchschnittlich viele Selbstständige und gut ausgebildete Personen. Die erfolgreiche Integration dieser Flüchtlingsströme und ihres Know-hows und unternehmerischen Potentials hat nach 1945 entscheidend zur Stärke des Mittelstands in der Bundesrepublik beigetragen. Daher muss eine Kritik an den ostdeutschen Verhältnissen nach 1989 stets berücksichtigen, dass die relative Stärke des Westens und die relative Schwäche des Ostens zwei Seiten derselben Medaille sind. Für Wirtschaftshistoriker wie Werner Abelshäuser besteht im Aderlass des ost- und mitteldeutschen Unternehmertums nach 1945 ein wesentlicher Grund für den relativen ökonomischen Misserfolg der DDR verglichen mit der Entwicklung in der BRD.¹¹

Ideologisch war die Marschrichtung der Gesellschaft vorherbestimmt: Staatliche Großbetriebe nach sowjetischem Vorbild galten als das Maß aller Dinge. Privatbetriebe, gerade kleine und mittlere Familienbetriebe, waren ein Relikt der Vergangenheit. In der Praxis konnte und musste die SED-Führung jedoch wiederholt von ihren Dogmen abweichen. Zudem lassen sich teilweise Kontinuitäten sowohl in der Mittelstandspolitik als auch Rhetorik zum Nationalsozialismus feststellen. Große Teile der mitteldeutschen Leichtindustrie konnten ab 1934 nur eingeschränkt vom nationalsozialistischen Wirtschaftsboom profitieren, was mit der Devisenbewirtschaftung zusammenhing. Dies musste beispielsweise die Thüringer und Sächsische Textilindustrie – beide mittelständisch organisiert – in ihrer Entwicklung stark

10 Abelshäuser, *Deutsche Wirtschaftsgeschichte*, 320-23.

11 Abelshäuser, 404-6.

behindern.¹² Zeitgleich hatten im Zuge des Vierjahresplans und verstärkt während des Zweiten Weltkriegs Zwangsmaßnahmen gegen den Mittelstand bis hin zur Betriebschließung immer häufiger Anwendung gefunden.¹³ Ähnlich wie das NS-Regime gab die SED-Führung trotz aller staatlichen Repressalien anpassungswilligen Familienunternehmern das Versprechen, sie vor den Verwerfungen des Weltmarktes und ausländischer Konkurrenz zu schützen.

Die SED-Führung verstand es, sich die etablierten Verhaltensmuster und Erwartungshaltungen des Mittelstands zunutze zu machen. Hierbei zeigte sie eine für den sowjetischen Machtbereich einzigartige ideologische Flexibilität. Während in sämtlichen anderen (mittel)osteuropäischen Ländern die Herrschaftssicherung der kommunistischen Parteien mit einer vollständigen Verstaatlichung der Wirtschaft einherging, geschah gerade dies in der DDR nicht. In der Zeit vor der offiziellen Staatsgründung der DDR aber auch in den Anfangsjahren ihres Bestehens konzentrierten sich die Verstaatlichungskampagnen vornehmlich auf Großkonzerne, häufig mit der mehr oder weniger vorgeschobenen Begründung, dass es hierbei um Gerechtigkeit im Sinne der Bestrafung der „Kriegsgewinnler“, „Monopolkapitalisten“ und „Steigbügelhalter“ des Nationalsozialismus ginge.¹⁴ In vielen Fällen dienten die Verstaatlichungen den wirtschaftlichen Interessen der sowjetischen Besatzungsmacht zur Entnahme von Reparationsleistungen. Das selektive Vorgehen der SED-Führung hatte zur Folge, dass noch Anfang der 1950er Jahre etwa ein Drittel der Beschäftigten in der Privatwirtschaft tätig war.¹⁵ Bei den verbliebenen Privatunternehmen handelte es sich fast ausschließlich um Klein- und Mittelbetriebe in Familienbesitz. Somit waren Mittelstand und Familienunternehmen in der DDR-Zeit weitgehend identisch.

Diese „Selbstbeschränkung“ der kommunistischen Herrschaft in der DDR bedeutete keinen Verzicht auf Repressionen und Zwangsmaßnahmen in der Ära Ulbricht. Sein 1948 geäußerter Aufruf zum „Wettbewerb der Eigentumsformen“ war daher von Anfang an als ein Wettbewerb mit gezinkten Karten zu verstehen, bei dem der Staatssektor letztlich die Oberhand behalten musste.¹⁶ Neben direkten Enteignungen bestanden weitaus subtilere Methoden, um den Mittelstand unter Druck zu setzen. Hierzu gehörten die restriktive Vergabe von Gewerbezulassungen, mangelnde Versorgung mit Vorprodukten oder ein Boykott staatlicher Endkunden. Diese Maßnahmen sorgten bis 1953 für einen erheblichen Rückgang der Zahl der Privatbetriebe. Ein oft genutztes Mittel zur Enteignung von Familienunternehmen in der DDR bestand in einer rigiden Steuerpolitik in Verbindung mit fingierten Buchprüfungen. Diese repressive Politik hatte eine Vielzahl von Betriebsaufgaben, oft verbunden mit einer Flucht in den Westen, zur Folge.

12 Tooze, *The Wages of Destruction*, 92-94.

13 Winkler, „Stabilisierung durch Schrumpfung“, 197-98.

14 Ebbinghaus, *Ausnutzung und Verdrängung*, 30-32.

15 Ebbinghaus, 11-12.

16 Ebbinghaus, 33.

Die Ereignisse des Volksaufstands vom 17. Juni 1953 zwangen die SED-Führung zum Überdenken ihrer klassenkämpferischen Mittelstandspolitik.¹⁷ Die Einführung einer halbstaatlichen Unternehmensform, des Betriebs mit staatlicher Beteiligung (BSB), sollte den Mittelstand stärker an den Sozialismus heranzuführen und an die SED binden. Mittelständler, die eine staatliche Beteiligung akzeptierten, konnten mit Investitionsmitteln rechnen und hatten eine größere Chance, ihren Betrieb zu modernisieren. Diejenigen, die sich einer staatlichen Beteiligung verweigerten, waren vom Zugang zu Krediten und Investitionsgütern weitgehend ausgeschlossen. Interne Machtkämpfe in der SED 1958 bereiteten den Weg für eine erneute Sozialisierungskampagne, die in erster Linie der Machtsicherung Ulbrichts diente. Der Bau der Berliner Mauer und die Abriegelung der Grenze zur BRD brachte die Abwanderung ostdeutscher Familienunternehmen 1961 praktisch zum Stillstand. Auch wenn der Privatsektor in der Zwischenzeit einen Schrumpfungsprozess erfahren hatte, hatten sich Teile der Privatwirtschaft als sehr resilient erwiesen. Somit blieben die Unterschiede in der Wirtschaftsstruktur zwischen der DDR und den anderen Staaten des Ostblocks weiterhin beträchtlich.

III. Die Verstaatlichungen von 1972

Die SED-Führung entschloss sich nach dem Bau der Berliner Mauer nicht zu einer weiteren Verstaatlichung der Privatwirtschaft.¹⁸ Im Gegenteil: Die Zeit zwischen Mauerbau und Ende der Ära Ulbricht gilt als die reformaffinste Zeit der DDR und gleichzeitig auch als „goldenes Zeitalter“ des Mittelstands in der DDR.¹⁹ Hierhinter verbirgt sich zu einem Großteil eine Verklärung der 1960er Jahre. Dennoch steckt in dieser Wahrnehmung ein wahrer Kern. Analog zur Erfahrungswelt des westdeutschen Mittelstands bedeuteten die 1950er und 1960er Jahre nicht nur eine Schrumpfung des Mittelstands in der DDR, sondern in einem gewissen Maß auch Stabilisierung und Wachstum. Dies ging in den 1960er Jahren einher mit einem Wirtschaftsaufschwung und dem eng mit der Person Erich Apels, Leiter der Staatlichen Plankommission, verbundenen Reformprogramm. Das „Neue ökonomische System der Planung und Leitung der Volkswirtschaft“ (NÖSPL oder auch NÖS) versprach ein gewisses Maß an Marktelementen und Eigenverantwortung auf Betriebsebene.²⁰ Walter Ulbricht, der Anfang der 1950er Jahre in seiner Selbstinszenierung als Schüler Stalins noch für eine harte Haltung gegenüber Familienunternehmen eingetreten war, zeigte sich in den 1960er Jahren deutlich moderater und stellte ihnen eine Bestandsgarantie bis 1990 in Aussicht. Hiervon unbenommen war das theoretische Endziel des Kommunismus, in dem kein Platz vorhanden war für Familienbetriebe.

Die Einführung der halbstaatlichen Unternehmensformen des Betriebs mit staatlicher Beteiligung sowie der Produktionsgenossenschaft des Handwerks (PGH) bot anpassungswilligen und geschickten

17 Ebbinghaus, 37-40.

18 Roesler, *Zwischen Plan und Markt*, 88-90.

19 Pickel, *Radical Transition*, 4-5.

20 Steiner, „Reformen in der DDR“, 142.

Unternehmern neue Entwicklungsmöglichkeiten. Dies war im Ansatz auch politisch intendiert gewesen, um den Mittelstand zu spalten und das politische Protestpotential zu minimieren.²¹ In der Realität bedeutete die Teilsozialisierung ihrer Betriebe für einen Großteil der Komplementäre von BSB und Mitgliedern der neu entstandenen PGH keine weitere Einschränkung ihrer ohnehin nur noch geringen Handlungsspielräume. Dies lag nicht zwangsläufig an einer grundsätzlich geänderten Haltung der SED zum privaten Unternehmertum. Vielmehr spielte auch die administrative Überforderung der Behörden eine Rolle. Je mehr Mittelständler eine staatliche Beteiligung akzeptierten, desto schwerer fiel es den Behörden, diese in ein System der engen Kontrolle zu integrieren. Zur Betriebsaufgabe sahen sich vor allem kleine Handwerks- und Industriebetriebe gezwungen, die keine staatliche Beteiligung akzeptieren konnten oder wollten oder deren Arbeitsproduktivität so niedrig war, dass der Staat kein ökonomisches Interesse an der Weiterführung ihrer Betriebe hatte.

Trotz dieser wichtigen Einschränkung entwickelten die verbliebenen Betriebe des Mittelstands ein zunehmend symbiotisches Verhältnis zu den großen Staatsbetrieben. Darüber hinaus mussten die (halb) privaten mittelständischen Industrieunternehmen auch eine integrale Rolle für die Leiter der Kombinate²² spielen, um ihre Pläne zu erfüllen. Dies war eine im Ostblock einzigartige Konstellation, zumal in den 1960er Jahren erst zaghafte Versuche zur Wiederbegründung eines privaten Unternehmertums in Ungarn unternommen wurden. Die KP der Ungarischen Volksrepublik galt seit den späten 1950er Jahren als Vorreiterin der Liberalisierung im östlichen Europa. Alle Pläne zum Aufbau eines Privatsektors mussten in Ungarn jedoch bei „Null“ anfangen. Im Gegensatz zur DDR existierte im Ungarn der 1960er Jahre keine de facto Arbeitsteilung zwischen Staat und (halb)Privat.

Insgesamt stand der (halb)private Sektor 1971 noch für ein Sechstel der Wirtschaftsleistung und etwa eine Million Beschäftigte.²³ Anfang der 1970er Jahre sollte die prekäre Balance zwischen Mittelstand und SED-Regime durch letzteres aufgekündigt werden. Ein SED-interner Machtkampf fungierte als Auslöser für eine sich selbstverstärkende Sozialisierungskampagne. Dieser Machtkampf vermengte sich mit wirtschaftlichen Problemen und der Bekämpfung ungewollter Nebeneffekte der SED-Politik. Hierbei wurde den verbliebenen Mittelständlern der DDR ihr relativer Erfolg zum Verhängnis. In der Folge wurden 1972 etwa 6.700 Betriebe mit staatlicher Beteiligung, 3.400 rein private Unternehmen und 1.700 Produktionsgenossenschaften des Handwerks verstaatlicht.²⁴ Laut Berechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung beschäftigten die 1972 verstaatlichten Unternehmen im Durchschnitt 40

21 Ebbinghaus, *Ausnutzung und Verdrängung*, 110-11.

22 In Kombinat wurden seit den 1950er Jahren Gruppen volkseigener Betriebe (VEB), zumeist mit ähnlichem Produktionsprofil zusammengeschlossen. Ihre Bildung sollte einer zentralisierten Steuerung der Produktionsabläufe dienen. Ende der 1970er Jahre wurde sämtliche Industriebetriebe durchgängig in insgesamt 175 Kombinate konzentriert. Die tendenziell autark wirtschaftenden Kombinate erwiesen sich als ineffizient.

23 Pickel, *Radical Transition*, 12.

24 Karlsch und Schäfer, *Industrielle Familienunternehmen in Ostdeutschland*, 71.

Mitarbeiter pro Betrieb. Dies ergibt einen Transfer von knapp 500.000 Arbeitsplätzen in den Staatssektor.²⁵ Von der Kampagne waren die klassischen Zentren des Mittelstands in Sachsen, Thüringen und Berlin besonders stark betroffen. Ausgenommen blieben Betriebe mit zehn oder weniger Angestellten sowie das Forschungsinstitut von Baron Manfred von Ardenne in Dresden.

In der Verstaatlichung des industriellen Mittelstands erkannten bereits Zeitgenossen ein Menetekel für die DDR; zumindest gaben dies ehemals führende Akteure wie der Vorsitzende der Staatlichen Plankommission, Gerhard Schürer, nach 1989 so zu Protokoll. Es lohnt sich jedoch, einen genauen Blick auf den Zustand der Betriebe und Vermögensgegenstände zu werfen, die 1972 enteignet wurden. Auch wenn es einem Teil der Unternehmer gelang, ihre Betriebe in den 1960er Jahren zu modernisieren und zu erweitern, so galt dies für einen bedeutenden Teil des Mittelstands nicht. Rainer Karlsch zeichnet in seiner Studie zum Dresdner Mittelstand ein eher düsteres Bild der Lage.²⁶ Auch wenn die Situation in anderen Städten und Bezirken besser ausgesehen haben mag, so muss vor allem die Lage der reinen Privatbetriebe als verheerend beschrieben werden, da sie von (Ersatz)Investitionen fast komplett abgeschnitten waren und keine Möglichkeit besaßen, ihren Betrieb nach Gründung der DDR zu modernisieren. Eine signifikante Bedeutung besaßen die 1972 verstaatlichten Betriebe des industriellen Mittelstands in erster Linie noch in der Versorgung der Bevölkerung mit Konsumgütern.

IV. Die Situation in der Wende-Zeit

Die Verstaatlichungswelle von 1972 kann leicht als Endpunkt einer Entwicklung aufgefasst werden, die mit den Enteignungen nach Kriegsende begann und schließlich zur vollständigen Beseitigung allen privaten Unternehmertums und damit des gesamten ostdeutschen Mittelstands führte. Übrig blieb – dieser Lesart zufolge – ein von der SED und der Staatlichen Plankommission der DDR komplett durchherrschtes Wirtschaftsleben. Dies trifft für den industriellen Mittelstand zu. Alle Familienbetriebe im industriellen Mittelstand wurden 1972 verstaatlicht. Im Dienstleistungsbereich sah die Situation anders aus: Hier ist es sinnvoller, 1972 als Wende- und nicht als Endpunkt zu betrachten. Die Enteignungen von 1972 reihten sich ein in vorherige Verstaatlichungskampagnen, die den Mittelstand und damit den Bestand an Familienunternehmen in der DDR immer weiter ausgedünnt hatten. Vollständig beseitigt wurde er jedoch nie. Ein solcher Schritt wäre auch mit noch höheren politischen Kosten verbunden gewesen, als sie die vorhergehenden Verstaatlichungswellen aufgrund der gefährdeten Versorgungslage der Bevölkerung ohnehin bedeutet hatten. Vielmehr markierten die Ereignisse von 1972 einen Wendepunkt, da das Pendel hiernach in die Gegenrichtung ausschlug und die SED-Führung bereits in den 1970er Jahren mit einer zaghaften Förderung der verbliebenen Reste der Privatwirtschaft begann. Hierzu gehörte die explizite Ermunterung der Kinder von Unternehmern, den elterlichen Betrieb zu übernehmen.²⁷ Dies

25 Freund, Kaufmann und Schmidt, *Der Reprivatisierungsprozess*, 8.

26 Siehe Karlsch, „Die kapitalistischen Betriebe“.

27 Pickel, *Radical Transition*, 94.

verstärkte die Generationenkontinuität der ostdeutschen Familienunternehmen. Das Unternehmertum rekrutierte sich in der Honecker-Zeit vornehmlich aus sich selbst heraus.

Im Handwerk, Kleinhandel und der Gastronomie war ein nennenswerter Anteil an Privatunternehmern verblieben, die für die Versorgung der Bevölkerung mit notwendigen Dienstleistungen essenziell waren. Etwa 85.000 private Handwerksunternehmen und 40.000 Unternehmen in Gastronomie und Einzelhandel waren von den Ereignissen von 1972 unberührt geblieben.²⁸ Engpässe im Bereich des Handwerks drohten überdies Prestigeprojekte des Regimes wie das Wohnungsbauprogramm zu gefährden. Aus diesem Grund erließ der Ministerrat der DDR Mitte der 1970er Jahre mehrere Fördermaßnahmen, die die Zahl der Selbstständigen vor einem weiteren Fall bewahren sollten.²⁹ Die Vergabe von Gewerbe genehmigungen nahm das erste Mal seit den frühen 1950er Jahren wieder zu, ohne jedoch die Nachfrage von DDR-Bürgern nach wirtschaftlicher Selbstständigkeit vollständig zu erfüllen oder die Nettoszahl von Gewerbetreibenden signifikant zu erhöhen. Dennoch bedeutete dies im Kern eine Abkehr von der zuvor praktizierten Haltung von Staat und Partei.

Darüber hinaus lohnte sich die Selbstständigkeit trotz restriktiver Steuergesetzgebung auch in finanzieller Hinsicht. Während beispielsweise selbstständige Fahrradmechaniker im Schnitt so viel verdienten wie ein Facharbeiter, lag das Nettomedianeinkommen eines Selbstständigen in der DDR bei mehr als dem Doppelten des Verdienstes eines Facharbeiters. Inhaber besonders nachgefragter Dienstleistungsbetriebe konnten legal auf das Zwanzigfache eines Durchschnittsverdienstes kommen.³⁰ Auch wenn der Privatsektor weit kleiner war als der Staatssektor, bedeutete dies eine – trotz sozialistischer Rhetorik – enorme Einkommensungleichheit. Dennoch war die restriktive Steuergesetzgebung von großer Bedeutung für das Verhalten der Kleinunternehmer in der DDR der 1980er Jahre. Sie setzte starke Anreize, Umsatz und damit Größe und Beschäftigungsstruktur der Unternehmen nicht über einen bestimmten Punkt hinaus wachsen zu lassen. Dadurch blieben die Wirkungen ökonomischer Skalenerträge begrenzt. Trotz des stets prekären Verhältnisses zwischen Parteilite und Unternehmertum gehörten Handwerksmeister und Kleinunternehmer in der späten DDR zur privilegiertesten sozialen Schicht nach der höheren SED-Nomenklatur.

Die friedliche Revolution des Herbstes 1989 setzte auch im Unternehmertum der DDR neue Energien frei. Obwohl der Gründungskongress des Unternehmerverbandes der DDR erst am 15. Januar 1990 stattgefunden hatte, konnte der Verband laut eigenen Angaben vier Wochen später bereits auf 20.000 Mitgliedsanträge verweisen.³¹ Dies hätte einer Organisationsquote von 20 Prozent entsprochen. Auch wenn diese Zahlen mit Vorsicht zu genießen sind, deuten sie auf eine große Dynamik und den Willen zur

28 Pickel, *Radical Transition*, 12.

29 Müller, *Wiederbegründung der Industrie- und Handelskammern*, 38-39.

30 Pickel, *Radical Transition*, 90.

31 Stadermann, „DIHT-Kongreß deutsch-deutscher Marktplatz“, 31.

Veränderung im verbliebenen Unternehmertum der DDR hin. Der Präsident des Unternehmerverbandes der DDR, Rudolf Stadermann, äußerte sich auf einem Kongress vor führenden Vertretern von Wirtschaft und Politik aus West und Ost im Februar 1990 folgendermaßen:

„Wir sind angetreten mit einem Programm, das uns die Gewerbefreiheit in der DDR sichert, das uns in der DDR die Soziale Marktwirtschaft bringt. Und wir sind damit angetreten, in der DDR die Privatwirtschaft als absolut festen Bestandteil der Wirtschaft einzuführen – und nicht etwa wie bisher nur als Bestandteil, als letztes Rädchen im Rad, im großen Rad des Wirtschaftsgetriebes der DDR, in dem sehr viel Sand war. Wir sind angetreten, die Privatwirtschaft zum Hauptmotor der gesamten DDR-Wirtschaft zu machen, zum Motor des neuen Teils Deutschlands.“³²

Erste Maßnahmen zur Förderung des Mittelstandes in Ostdeutschland wurden bereits von der Modrow-Regierung und damit vom reformkommunistischen Flügel der SED umgesetzt. Am 11. Januar 1990 erließ die Volkskammer einen Zusatz zur Verfassung der DDR, der privates Eigentum an Produktionsmitteln explizit erlaubte. Wenige Tage später gab Christa Luft, Wirtschaftsministerin im Kabinett Modrow, auf der Jahreshauptversammlung der IHK Düsseldorf der bisherigen SED-Mittelstandspolitik und den Enteignungen des Mittelstands eine Hauptschuld an den Wirtschaftsproblemen der DDR, indem sie feststellte:

„Natürlich resultiert ein großer Teil jener Spannungen und Disproportionen in unserem Wirtschaftsgefüge daraus, daß allein in den zurückliegenden zwei Jahrzehnten die Anzahl der klein- und mittelständischen Betriebe dramatisch zurückgegangen ist. [...] Es ist für das Gelingen des Ganzen unabdingbar, schnell einen leistungsstarken, weil effektiven und flexiblen Mittelstand zu entwickeln. Darin haben private Unternehmen ihr Gewicht.“³³

Wichtige Meilensteine auf diesem Weg bestanden in den noch vor der Volkskammerwahl erlassenen Gesetzen zur Unternehmensbesteuerung und zur Reprivatisierung. Beide Gesetzesvorhaben behandelten die „Rückabwicklung“ jener zwei Gesetze, die zur Dezimierung des ostdeutschen Mittelstands maßgebend beigetragen hatten: Es handelte sich hier zum einen um die Steuergesetze vom Dezember 1970 sowie um die Gesetze vom Jahresanfang 1972, die die formale Grundlage für die anschließende Verstaatlichungskampagne gebildet hatten. Die Vorlage zur Änderung der Steuergesetzgebung enthält mehrere Textpassagen, die sich explizit auf die Gesetze vom Dezember 1970 beziehen und diese außer Kraft setzen.³⁴ Geplant war, den kumulierten Grenzsteuersatz für juristische und natürliche Personen nicht

32 Stadermann, 32, 34.

33 „Vortrag von Frau Professor Dr. Luft, Stellvertretende Vorsitzende des Ministerrates für Wirtschaft der Deutschen Demokratischen Republik, vor der Jahreshauptversammlung der Industrie- und Handelskammer zu Düsseldorf am 16. Januar 1990“, BArch Berlin DC 20/11379.

34 „Gesetz zur Änderung der Rechtsvorschriften über die Einkommen-, Körperschaft- und Vermögenssteuer sowie die Lohnsteuer“, o. D. (Entwurfvorlage vmtl. Anfang Februar 1990), BArch Berlin DC 20/11378.

über 75 Prozent, die Gewinnbesteuerung von Unternehmen nicht über 60 Prozent steigen zu lassen. Über weite Strecken der zwei vorangegangenen Jahrzehnte hatte der Grenzsteuersatz für Unternehmen und deren Inhaber im ungünstigsten Fall bei 95 Prozent gelegen. Auch wenn diese Steuertarife aus heutiger Sicht immer noch eher konfiskatorisch wirken, handelte es sich um die größte geplante „Steuersenkung“ in der Geschichte der DDR.

Ende Februar 1990 diskutierte der Ministerrat einen Gesetzentwurf über die Bildung und Tätigkeit privater Unternehmen, dessen eigentlicher Zweck in der Reprivatisierung der 1972 enteigneten Betriebe bestand. Das Gesetz zielte explizit auf die Schaffung von „Klein- und Mittelbetrieben in den Bereichen der mittelständischen Industrie, des Bauwesens, des Handels, des Transportwesens, der Dienstleistungen und des Tourismus“³⁵. Dies betraf sowohl die ehemaligen PGH als auch alle anderen privaten und halbstaatlichen Unternehmen, die 1972 enteignet worden waren. Den Antragsberechtigten wurden sechs Monate Zeit eingeräumt, um bei dem für sie zuständigen Rat des Bezirkes von ihrem Anspruch Gebrauch zu machen. Für die Erledigung der Formalia galt eine Frist von drei Monaten, nach deren Ablauf die Umwandlung beziehungsweise Reprivatisierung abgeschlossen sein sollte. Es handelte sich hierbei um einen ambitionierten Zeitplan. Was Ende 1972 noch leicht in „Volks-“ und „Privateigentum“ rückführbar gewesen wäre, musste 18 Jahre später umso schwerer zu trennen sein. Viele der 1972 enteigneten Betriebe waren in den Folgejahren zum Teil mehrfach umstrukturiert und aufgespalten beziehungsweise mit anderen Betriebsteilen zusammengelegt, einzelne Produktionsstätten stillgelegt worden. Darüber hinaus stellte sich die Frage, unter welchen Bedingungen eine Rückübertragung stattzufinden hatte.

Pikant war hierbei folgendes: Die Bearbeitung der Anträge oblag den Bezirksverwaltungen und damit denselben Institutionen – und in vielen Fällen auch selben Personen –, die 1972 für die Umsetzung der Enteignungen verantwortlich gewesen waren. Doch auch jenseits der Organisation der bürokratischen Abläufe musste vieles an diesem Gesetzentwurf erstaunen, der noch wenige Tage vor der Volkskammerwahl am 18. März als „Gesetz über die Gründung und Tätigkeit privater Unternehmen und über Unternehmensbeteiligungen“ verabschiedet wurde. Die Enteignungen von 1972 wurden vornehmlich als scheinbar legale Kaufverträge mit erweitertem Widerrufsrecht charakterisiert. Einen Entschädigungscharakter besaß höchstens die im Gesetz vorgesehene Möglichkeit, Anteile an einem anderen Volkseigenen Betrieb (VEB) zu erwerben, falls der ursprüngliche Betrieb nicht wiederherstellbar war. Im gewissen Sinn wurden die Vorgänge von 1972 durch das Gesetz legalisiert, indem sie die „Überführung“ ins Volkseigentum zwar als politischen Fehler erscheinen ließen, nicht jedoch als Unrecht. Anstatt den Betroffenen ihre Betriebe ohne Auflagen zu übergeben, mussten diese den Kaufpreis voll erstatten, was den ehemaligen Eigentümern als doppelter Hohn erscheinen musste. Die Modrow-Regierung hingegen erhoffte sich hiervon, mit einem Federstrich binnen Jahresfrist die Wirtschaftsstruktur der 1960er Jahre

35 „Gesetz über die Gründung und Tätigkeit privater Unternehmen und über Unternehmensbeteiligungen zur Förderung privater Initiativen zur Entfaltung des Unternehmertums“, 23. Februar 1990, BArch Berlin DE 10/135.

wiederherstellen zu können, in denen private und halbstaatliche Betriebe häufig in enger Symbiose mit den staatlichen Betrieben der Großindustrie zusammengearbeitet hatten.

V. Schwerer Start in das wiedervereinigte Deutschland

Mit der Volkskammerwahl vom März 1990 fand die Modrow-Regierung ihr Ende und damit auch der Versuch, die Eigenstaatlichkeit der DDR zu erhalten. Vor der politischen Wiedervereinigung am 3. Oktober 1990 erfolgte die Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion, die am 1. Juli 1990 in Kraft trat. Die positive Stimmung der Jahreswende 1989/90 wich allerdings im Jahresverlauf 1990 mahnenden Stimmen. Langfristig angelegte Programme wie die Gründung von Innovationszentren und Management-schulen mussten zunehmend durch kurzfristige Notmaßnahmen begleitet werden. Dies musste insofern verwundern, als auf dem Mittelstand und privaten Unternehmertum große Hoffnungen lasteten und Stützungsmaßnahmen eher für den staatlichen Sektor der „maroden“ Großindustrie zu erwarten waren. Es verhiß daher nichts Gutes für die Zukunft der ostdeutschen Wirtschaft, wenn der Wachstumsmotor Privatwirtschaft ins Stocken geriet. Im „Konjunkturprogramm für die Entwicklung des Mittelstandes in der DDR“ vom 21. August 1990 heißt es:

„Die Entwicklung und Förderung eines selbständigen gewerblichen Mittelstandes aller Rechtsformen in der DDR ist erklärtes Ziel. Der Mittelstand muß einen maßgeblichen Beitrag zur Wirtschaftsentwicklung leisten. Ihm kommt im Zusammenhang mit den anstehenden Strukturveränderungen und der daraus resultierenden Freisetzung und Wiedereingliederung von Arbeitskräften ein hoher wirtschaftspolitischer und sozialer Stellenwert zu. [...] Im Ergebnis, der sich nach der Einführung der D-Mark abzeichnenden Entwicklung, insbesondere der sich zuspitzenden Auftragslage, die sich aus Liquiditätsproblemen der Großindustrie, der Kommunen sowie der privaten Hand und Problemen des Exports hinsichtlich der Rentabilität ergeben, sind kurzfristig Maßnahmen in Form eines Konjunkturprogramms zur Entwicklung des Mittelstandes in der DDR erforderlich.“³⁶

Hier deutete sich bereits die Lücke zwischen politischer Erwartungshaltung und wirtschaftlicher Realität der Wende- und post-Wendezeit in Ostdeutschland an. Einerseits sollte der Mittelstand die sozialen Kosten der Transformation abfedern und sich somit als Rückgrat der „Sozialen Marktwirtschaft“ erweisen, ganz so wie es den theoretischen Vorstellungen der 1930er und 1940er Jahre entsprach. Andererseits drängt sich die Frage auf, woher der Mittelstand die Kraft nehmen sollte, seine ökonomische Substanz derart rasch zu erweitern, um die ihm zugeordnete gesellschaftliche Funktion zu erfüllen. Die Staatsbank Berlin legte im Sommer 1990 ein Bürgschaftsprogramm für den Mittelstand auf. Hintergrund war die sich abzeichnende Liquiditätskrise, die nicht nur Treuhand-Unternehmen, sondern auch das private

36 „Konjunkturprogramm für die Entwicklung des Mittelstandes in der DDR“, 21. August 1990, BArch Berlin DN 1/23248.

Unternehmertum in der DDR erfasste, auf dem große Hoffnungen ruhten.³⁷ Es handelte sich hierbei wohlgerne nicht um langfristige Kredite zur Modernisierung des Anlagekapitals, sondern um Notkredite, um den bestehenden Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten.³⁸

Mit der Wiedervereinigung stieg die Treuhandanstalt temporär zum bedeutendsten Akteur der ostdeutschen Wirtschaft auf. Damit übte sie auch auf die Bildung mittelständischer Strukturen einen großen Einfluss aus. Die Treuhandanstalt war in ihrem Ursprung eine „ostdeutsche“ Erfindung. Die von Vertretern der Opposition unterbreiteten Vorschläge am Runden Tisch vom Februar 1990 zielten nicht auf einen radikalen Wechsel des ökonomischen Systems. Eine ökonomische Schocktherapie stand zu Anfang des Jahres 1990 nicht auf der Agenda ostdeutscher Oppositionsbewegungen. Die Akteure der DDR-Bürgerrechtsbewegung beabsichtigten eine Verteidigung des „Volkseigentums“ gegen die Partikularinteressen einzelner Parteikader. Sie befürchteten, dass Funktionäre des Systems die Auflösungserscheinungen der alten Ordnung nutzen könnten, um sich selbst Vermögensgegenstände anzueignen.

Die Arbeit der Treuhandanstalt war von Anfang an von grundlegenden Konflikten begleitet: Zu diesen Konfliktlinien gehörte zuvorderst die Frage nach dem eigentlichen Ziel der Treuhandanstalt: Sollte sie primär die Privatisierungserlöse maximieren, um hieraus die Modernisierung der Infrastruktur der DDR zu finanzieren? Oder sollte die Treuhandanstalt die Privatisierung nutzen, um nach den ursprünglichen Idealen der sozialen Marktwirtschaft einen starken Mittelstand zu schaffen und möglichst vielen DDR-Bürgern zu Eigentum zu verhelfen? Ersteres würde auf eine verdeckte Diskriminierung der ostdeutschen Bevölkerung hinauslaufen, letzteres auf eine offene Diskriminierung westdeutscher Akteure in einem vereinigten Deutschland. Mit dem Inkrafttreten des Treuhandgesetzes am 1. Juli 1990 wurden alle noch nicht umgewandelten VEB endgültig in Kapitalgesellschaften umgewandelt, die meisten von ihnen in GmbHs. Inhaberin aller Gesellschaften wurde damit auch formal die Treuhandanstalt, der als „größter Industrie-Holding der Welt“ die Kontrolle über 8.500 Unternehmen und 45.000 Betriebsstätten mit circa vier Millionen Beschäftigten oblag.³⁹ Allein diese Zahlen lassen die Überforderung der Mitarbeiter der Treuhandanstalt erahnen. Für alle Kapitalgesellschaften mussten Bilanzen nach westlichem Vorbild erstellt werden. Die Geschäftsführer mussten Konzepte erarbeiten, wie ihr Betrieb eine Zukunft im Kapitalismus finden könnte. Die westlichen Manager, die in der Zentrale der Treuhandanstalt seit Juli 1990 tonangebend waren, hatten mit großen Kommunikationsproblemen zu kämpfen. Diese fingen bereits beim betriebswirtschaftlichen Fachvokabular an, das in West und Ost nicht deckungsgleich war.

Es überrascht angesichts dieser elementaren Schwierigkeiten nicht, dass der Aufbau eines neuen Mittelstands in Ostdeutschland auf der Prioritätenliste der Treuhandanstalt schnell ins Hintertreffen geriet.

37 „Global-Rückbürgschaftserklärung“, 23. August 1990, BArch Berlin DN 1/22936.

38 „Längerfristige Verträge und Verpflichtungen des MdF und der Treuhandanstalt“, 18. Oktober 1990, DN 1/22936.

39 Schroeder-Hohenwarth und Eulenburg, *Schnell privatisieren*, 31.

Diese relative Vernachlässigung des Mittelstands lag nicht an mangelnden Absichtserklärungen. In den Unterlagen der Vorstandssitzungen befindet sich ein im Oktober 1990 verfasstes Dokument mit dem Titel „Leitlinien der Geschäftspolitik“. Hierin nimmt der Mittelstand eine bedeutende Rolle ein.⁴⁰ Die strukturpolitischen Ziele mussten in der Praxis mit dem Ziel der Einnahmenmaximierung kollidieren. Hiermit war ein Problem des Selbstverständnisses des Führungspersonals der Treuhandanstalt verbunden. Diese Spannung zeigte sich nicht nur an der medienwirksamen Debatte darum, ob die Treuhandanstalt die Privatisierung des ehemaligen Volksvermögens oder vielmehr die Sanierung der ostdeutschen Wirtschaft priorisieren sollte. Für den Mittelstand musste die Frage präziser lauten, ob sich die Treuhandanstalt als Verkaufs- oder als Gründungsagentur verstand.

Partiell gelang es bereits in der Frühphase der Treuhandanstalt, die Privatisierung von Großunternehmen mit den mittelstandspolitischen Zielen der Privatisierung zu verbinden. Ein Beispiel hierfür ist der Vertrag zum Verkauf des Automobilwerks Eisenach an die Adam Opel AG. In der entsprechenden Grundsatzvereinbarung der Verhandlungspartner befinden sich mehrere Mittelstandsklauseln.⁴¹ Die Grundannahme bestand darin, dass Mittelstand und Großindustrie sich in keinem antagonistischen Verhältnis zueinander befanden, sondern beide voneinander profitierten. Dies entsprach der Realität der Automobilbranche. Der Adam Opel AG sollte in der Konzeption der Treuhand-Manager eine Art Inkubator-Funktion für einen modernen industriellen Mittelstand in Thüringen zukommen. Dies war insofern von gesteigerter Bedeutung, als besonders der industrielle Mittelstand im Allgemeinen und der thüringische Mittelstand im Besonderen unter den Enteignungen von 1972 gelitten hatte. Dem Geist der Grundsatzvereinbarung nach sollten sich im Umfeld des Opel-Werks sowohl westliche als auch genuin ostdeutsche Mittelständler ansiedeln und einen Transfer von modernem Management Know-how und technologischen Fähigkeiten nach Ostdeutschland forcieren.

Die Erwartungen an den Verkauf des Automobilwerkes Eisenach erfüllten sich nicht vollständig.⁴² So kamen im Jahr 1993 nur ein Prozent der Bauteile, 30 von 3.000, aus Thüringen, der größte Teil wurde aus Westdeutschland und Spanien bezogen.⁴³ Dennoch gelang es einigen ostdeutschen Firmen, von der Ansiedelung Opels in Eisenach zu profitieren. Hierzu gehörten einige ehemalige Zuliefererbetriebe der Wartburg-Produktion in Eisenach, aber auch thüringische Betriebe, die zuvor nicht an die Automobilindustrie der DDR geliefert hatten. Teile des ehemaligen Kombinats Fahrzeugelektrik Ruhla wurden

40 „Leitlinien der Geschäftspolitik“, Oktober 1990, BArch Berlin B 412/2548.

41 Entscheidungsvorlage für die Vorstandssitzung vom 15.11.1990 zum Abschluß einer Grundsatzvereinbarung zwischen der Adam Opel AG, AWE Automobilwerk Eisenach GmbH und der Treuhandanstalt, November 1990, BArch Berlin B 412/2548.

42 Thimann, *Aufbau von Kapitalstock und Vermögen*, 104-5.

43 Belitz, *Aufbau des industriellen Mittelstands*, 89-91.

1992 an ehemalige leitende Angestellte des Kombinats verkauft.⁴⁴ Dominant zeigte sich in Eisenach als Zulieferer für Opel jedoch die Robert Bosch GmbH. Als de facto „ausländischer“ Investor hatte die Firma Opel ihre etablierten Strukturen – inklusive Zulieferer – in den Osten transferiert. Hierdurch entstanden zwar – wie in der Grundsatzvereinbarung beabsichtigt – Arbeitsplätze im industriellen Mittelstand, jedoch erfolgte nur ein relativ geringer Teil der Wertschöpfung der Automobilproduktion in Ostdeutschland. Als Inkubator für einen dezidiert von Ostdeutschen geführten industriellen Mittelstand taugte das Modell Eisenach nur bedingt.

Der Grund für die mangelnde Berücksichtigung mittelstandsrelevanter Interessen in der Frühphase der Treuhandanstalt ist nicht in einer wie auch immer gearteten mittelstandsfeindlichen Haltung des Vorstands zu suchen, sondern in der administrativen Überforderung des Personals. Aufgrund drängender Tagesprobleme bestand wenig Spielraum für die Beschäftigung mit langfristigen Strategiefragen und einer detaillierten Konzeption für eine möglichst ideale und zugleich realistische Wirtschaftsstruktur in Ostdeutschland. Hierhinter stand die ungelöste Frage, wie viel „Strukturpolitik“ die Treuhandanstalt selbst betreiben sollte und wie viel sie den Kräften des Marktes überlassen sollte. Für den Mittelstand änderte sich diese Situation partiell im Frühjahr 1991.

VI. Reprivatisierung

Die Situation zu Jahresanfang 1991 gestaltete sich für das Management der Treuhandanstalt in hohem Maße dramatisch. Die Ermordung des Präsidenten der Treuhandanstalt, Detlev Karsten Rohwedder, Anfang April 1991 war hierbei Ausdruck einer allgemeinen Krise, in deren Zentrum sich die Treuhandanstalt befand. Die ursprünglichen Hoffnungen der konservativen Bundesregierung hatten auf einer Wiederholung des westdeutschen „Wirtschaftswunders“ gelegen. Hierhinter stand die Annahme, dass die Einführung der D-Mark 1948 erst die Prozesse in Gang gesetzt habe, die letztlich zum ökonomischen Wiederaufstieg und zur Überwindung der Kriegsschäden in der Bundesrepublik geführt haben; auf die Einführung der D-Mark müsse daher nach der Währungsunion mit der DDR ein – zwar verspäteter – aber genauso starker Aufschwung folgen.

Das Problem bestand darin, dass die Argumentation in den Wahlkämpfen 1990 auf einem Mythos basierte.⁴⁵ Die Einführung der D-Mark war nicht Voraussetzung für den Wiederaufschwung in der Westzone und der späteren Bundesrepublik gewesen, sondern lediglich ein begleitender Faktor, der das Vertrauen der Unternehmer und Bürger in die Wirtschaft gestärkt und zur Klärung von Eigentumsfragen beigetragen hatte.⁴⁶ Entscheidend waren vielmehr zwei Faktoren gewesen: Die Produktion in den Westzonen

44 Belitz, 89-91. Es handelte sich hierbei um eines der bedeutendsten MBO (Management-Buy-Out) in Ostdeutschland. Der Betrieb wurde 2008 an ein US-amerikanisches Unternehmen verkauft.

45 Abelshauer, *Deutsche Wirtschaftsgeschichte*, 443-48.

46 Carlin, „Privatization“, 335.

war – auch wegen der niedrigen Reallöhne nach der Währungsreform – in hohem Grad konkurrenzfähig; zudem sorgte der durch den Korea-Krieg ab 1950 ausgelöste Boom für eine hohe Nachfrage. All diese Faktoren lagen in Ostdeutschland nicht vor. Die Einführung der D-Mark hatte in Ostdeutschland den genau gegenteiligen Effekt von 1948: Die Reallöhne stiegen über Nacht auf ein Niveau, das vielen ostdeutschen Betrieben ihre partielle Wettbewerbsfähigkeit nahm, anstatt sie wiederherzustellen.⁴⁷ Der Zusammenbruch des Rates für gegenseitige Wirtschaftshilfe (RGW) Anfang der 1990er Jahre nahm der ostdeutschen Exportwirtschaft ihre wichtigsten Märkte.

Die Beschäftigung mit dem Mittelstand im Vorstand der Treuhandanstalt im Frühjahr 1991 muss auch vor dem Hintergrund der tieferen Krise des Einigungsprozesses betrachtet werden und der verstärkten Übernahme strukturpolitischer Aufgaben. Für den Mittelstand kam folgendes Problem hinzu: Die relative Vernachlässigung des Mittelstands in der Privatisierungspraxis bis zum Frühjahr 1991 erklärt sich aus den Hoffnungen, die auf dem Reprivatisierungsprozess und damit vor allem auf den „72ern“, den 1972 enteigneten Unternehmen, lagen. Mit ihnen war bereits der Nukleus des industriellen Mittelstands in Ostdeutschland vorhanden. Daher schien es durchaus vertretbar, wenn sich der Vorstand in der Anfangszeit mit dringlicheren Problemen auseinandersetzte. Die hohen Erwartungen an den Reprivatisierungsprozess standen in großer Kontinuität zu den von der Modrow-Regierung geschürten Hoffnungen. Das Problem hierbei war bloß, dass im Frühjahr 1991 zunehmend sichtbar wurde, dass sich diese Hoffnungen schwerlich erfüllen würden. Hierin lag ein weiterer Grund für den Strategiewechsel der Treuhandanstalt.

Mit der Wiedervereinigung trat das im Einigungsvertrag verankerte „Gesetz zur Regelung offener Vermögensfragen“ in Kraft. Dem Gesetz lag das Prinzip „Rückgabe vor Entschädigung“ zugrunde. Die Betroffenen konnten sich entscheiden, ob sie einen Betrieb oder Vermögensgegenstand übernehmen oder entschädigt werden wollten.⁴⁸ Es stand damit im Gegensatz zum Modrowschen Reprivatisierungsgesetz. Darüber hinaus galt das neue Gesetz nicht nur für die „72er“, sondern dehnte den zeitlichen Horizont weiter aus auf die Jahre 1933 bis 1945 und 1949 bis 1972. Dennoch blieben die 1972 enteigneten Unternehmer die Hauptadressaten des Reprivatisierungsprozesses. Zum Zeitpunkt der Wiedervereinigung waren circa 3.000 Unternehmen nach dem „Modrow-Gesetz“ durch die nun aufgelösten Bezirksverwaltungen reprivatisiert worden.⁴⁹ Die Änderung der Verfahrensgrundsätze im Einigungsvertrag und die Auflösung der Bezirksverwaltungen führte zu einer Rechtsunsicherheit und zu einer erheblichen Verlangsamung der Reprivatisierungen.

Trotz des problematischen Hintergrunds und der Behauptung, es habe sich 1972 um einfache Kaufverträge gehandelt, hatte sich das Gesetz der letzten SED-Regierung für den selbstverstandenen Auftrag der

47 Siehe Sinn, *Kaltstart*.

48 Freund, Kaufmann und Schmidt, *Der Reprivatisierungsprozess*, 7.

49 Kaufmann, *Die Situation der reprivatisierten Unternehmen*, 13-14.

von Detlev Rohwedder und Birgit Breuel gestalteten Treuhand als wesentlich zweckdienlicher erwiesen. Das „Modrow-Gesetz“ hatte zu einer Welle an Reprivatisierungen geführt und Fakten geschaffen; die Treuhandanstalt unter westdeutschem Management und das bundesdeutsche Justizministerium versagten dort, wo es am wenigsten zu erwarten gewesen war: beim Aufbau einer sozialen Marktwirtschaft, gestützt auf einen leistungsfähigen Mittelstand. Die Nachlässigkeit des Personals der Treuhandanstalt lag darin, den Reprivatisierungsprozess als Verwaltungsakt und nicht als Privatisierungsakt aufzufassen. Die diesbezüglichen Beschwerden aus Ostdeutschland veranlassten den Staatssekretär im Bundesministerium für Wirtschaft, Dieter von Würzen, dazu, einen mahnenden Brief an den Präsidenten der Treuhandanstalt zu schreiben. In seinem Brief schilderte er die Ansicht vor allem sächsischer Textilunternehmer, nach denen führende Angestellte der Treuhand Reprivatisierungen als „lästiges Hindernis“ für ihre Verkaufsaktivitäten betrachteten.⁵⁰ Dem Brief von Würzens lagen detaillierte Beschreibungen der Beschwerden bei, die an ihn herangetragen worden waren. Diese betrafen vor allem den Bereich der Textilindustrie in Sachsen und Thüringen, der von den Enteignungen 1972 besonders stark betroffen war. In ihren Klagen schilderten die ostdeutschen Unternehmer mehrheitlich, dass es ihnen von Sommer 1990 bis Februar 1991 nicht gelungen war, überhaupt ein Gespräch mit einem entscheidungsbefugten Vertreter der Treuhandanstalt zu organisieren.

Neben den unklaren Rechtsverhältnissen und der noch im Aufbau befindlichen bundesrepublikanischen Verwaltungsstruktur in Ostdeutschland bestand ein großes Hindernis in der Widersprüchlichkeit vieler Anträge beziehungsweise der Unsicherheit, wer theoretisch anspruchsberechtigt hätte sein können. Fehlentscheidungen der Treuhand-Zentrale oder der Niederlassungen hätten teure Rechtsprozesse und Entschädigungszahlungen nach sich ziehen können, die letztlich vom gesamtdeutschen Steuerzahler hätten beglichen werden müssen. Die Kehrseite dieser Entscheidungsunwilligkeit musste jedoch im schleichenden Substanzverlust der betroffenen Unternehmen liegen. Jeden Tag, den ein zur Privatisierung anstehendes mittelständisches Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen im rechtlichen Schwebezustand verbrachte, musste die Zukunftschancen des betreffenden Unternehmens schmälern. Ohne klare Eigentumsverhältnisse konnten keine Kredite gewährt werden und keine Investitionen erfolgen; qualifizierte Fachkräfte erhielten einen starken Anreiz, in Unternehmen zu wechseln, die bereits über geklärte Eigentumsverhältnisse und über eine Strategie für die zukünftige Entwicklung verfügten. Somit mussten mit jedem Tag, in dem tausende Unternehmen sich in einer Grauzone zwischen Reprivatisierung und Abwicklung befanden, die Hoffnungen auf einen starken ostdeutschen Mittelstand durch die Rückgabe ehemals privater Betriebe an die Alteigentümer schwinden.

Ebenso wie in anderen den Mittelstand betreffenden Fragen vollzog der Vorstand der Treuhandanstalt im Laufe des Jahres 1991 eine partielle Kursänderung. Diese wurde möglich, weil auch die Bundesregierung erkannt hatte, dass der Grundsatz „Rückgabe vor Entschädigung“ zu einer Lähmung des Reprivatisierungsprozesses geführt hatte. Eine Reihe legislativer Maßnahmen aus dem Frühjahr 1991 wie

50 Brief Dieter von Würzens an Detlev Rohwedder, 5. Februar 1991, BArch Berlin B 412/3699.

das „Hemmnisbeseitigungsgesetz“ sollten den Reprivatisierungsprozess vereinfachen. Als zentral erwies sich hierbei vor allem die Möglichkeit des „Investitionsvorrangs“. Dies bedeutete, dass Privatisierungsentscheidungen zugunsten des besten Investors und nicht zugunsten der Alteigentümer gefällt werden dürften. Hierbei handelte es sich jedoch nicht um eine Pauschalregelung, der Reprivatisierungsprozess gestaltete sich weiterhin kompliziert und langwierig.⁵¹ Diese legislativen Maßnahmen wurden 1992 weiter modifiziert, auch aufgrund anhaltender Kritik ostdeutscher Unternehmer.

Auch bei erfolgreich abgeschlossenen Reprivatisierungen der Jahre 1991 und 1992 konnten die betroffenen Investoren keine Vorzugsbehandlung erwarten, selbst wenn es sich um die Rückgabe enteigneten Eigentums handelte. Eine ökonomische „Stunde Null“ im Sinne eines kompletten Neuanfangs war für keinen (re)privatisierten Betrieb vorgesehen. Hierzu gehörten vor allem zwei Problemkreise: Altlasten und Altschulden. Unter Altlasten werden unter anderem die Relikte der – im Vergleich zur BRD-Wirtschaft der 1980er Jahre – veralteten Produktionsprozesse verstanden. Eine nicht fachgerechte Entsorgung von Produktionsabfällen konnte zur Folge haben, dass auf einem Betriebsgelände viele Kubikmeter kontaminierten Erdschutts abgetragen werden mussten. Da mittelständische Unternehmen nur über relativ begrenzte finanzielle Ressourcen verfügen, konnten solche negativen Externalitäten durchaus den Bankrott des Unternehmens und Ruin des Investors nach sich ziehen. Die Treuhandanstalt war hierauf ab Frühjahr 1991 zumindest im Ansatz eingegangen, indem mittelständischen Investoren eine Deckelung des Haftungsrisikos in Aussicht gestellt wurde. Ein anderes Problem stellten die Altkredite dar. Im Wirtschaftskreislauf der DDR hatten sie keine praktische Relevanz besessen, mit der Währungsunion waren sie jedoch in reale Schulden im Verhältnis zwei zu eins umgewandelt worden. Reprivatisierer besaßen hier weniger Verhandlungsspielraum als westdeutsche Investoren. Die Treuhandanstalt bestand bei Reprivatisierungen weit häufiger auf der vollständigen Übernahme von Altschulden als bei Neuprivatisierungen. Dies hatte eine bilanzielle Überschuldung vieler reprivatisierter Unternehmen zur Folge.

Per 31. Mai 1994 waren bei der Treuhand 16.425 Anträge zur Restitution von Unternehmen eingegangen. Hiervon waren 10.056 Reprivatisierungsanträge entschieden worden, die zu 6.348 Rückgaben geführt hatten. Bei den Rückgaben handelte es sich nicht immer um ganze Unternehmen aus dem Treuhand-Bestand. In 1.586 Fällen waren ganze Unternehmen restituiert worden, in 2.731 Fällen Betriebsteile und in 1.930 Fällen lediglich Vermögensgegenstände. Die restlichen Fälle wurden unter „sonstige Rückgaben“ verbucht. In 1.500 Fällen war es zu Investitionsvorrangentscheidungen durch die Treuhandanstalt gekommen und 1.174 Anträge waren entweder zurückgezogen oder durch die Landesverwaltungen und die Treuhandanstalt abgelehnt worden.⁵² Die Zahlen verdeutlichen, dass der Reprivatisierungsprozess auch im Sommer 1994 noch nicht vollständig abgeschlossen war.

51 Müller, *Wiederbegründung der Industrie- und Handelskammern*, 187.

52 Monatsbericht Mai 1994 der Treuhandanstalt, BArch Berlin B 412/24127.

Eine 1997 veröffentlichte Studie nannte neben den knapp 12.000 „72ern“ noch 7.000 Unternehmen, die auf der ab Oktober 1990 gültigen Gesetzesgrundlage hätten reprivatisiert werden können.⁵³ In der Studie wird für die Jahresmitte 1996 die Zahl von 3.625 physisch restituierten Unternehmen angegeben. Hierbei handelte es sich um reine Bruttoszahlen. Per Jahresende 1996 waren bereits 25 Prozent der reprivatisierten Unternehmen wieder aus dem Markt ausgeschieden.⁵⁴ Laut Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung beschäftigten die 1996 noch am Markt tätigen reprivatisierten Unternehmen 94.230 Mitarbeiter und erzielten einen Umsatz von 13,9 Milliarden DM.⁵⁵ Qualitativ betrachtet handelte es sich bei fast allen der reprivatisierten Betriebe um eigentümergeführte Unternehmen und damit um klassische Familienunternehmen. Die strukturpolitischen Hoffnungen, die auf den „Reprivatisierern“ lagen, konnten diese Unternehmen aber nicht erfüllen. Bei nicht einmal 100.000 Beschäftigten handelte es sich bei ihnen nicht um den Kern eines neuen (industriellen) Mittelstands in Ostdeutschland. Zum Vergleich: Allein die 1972 enteigneten Unternehmen hatten vor ihrer Enteignung circa 500.000 Mitarbeiter beschäftigt. Die meisten der reprivatisierten Unternehmen waren auch in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre noch mit ihrem wirtschaftlichen Überleben beschäftigt. Sie spielten damit mehrheitlich nicht in der Liga des westdeutschen Mittelstands.

VII. MBO und MBI

Ein weiteres Mittel im Aufbau mittelständischer Strukturen in Ostdeutschland konnte neben der Reprivatisierung in der Förderung sogenannter MBO und MBI bestehen. MBO (Management-Buy-Out) bedeutet den Verkauf eines Betriebes oder Betriebsteils an Beschäftigte desselben Betriebes, in der Regel an leitende Angestellte. MBI (Management-Buy-In) meint den Verkauf eines Betriebes an ein Management-Team, das noch nicht im betreffenden Unternehmen arbeitet. Bei MBOs musste der überwiegende Teil der Erwerber per Definition aus Ostdeutschland stammen, bei MBIs hingegen eher aus Westdeutschland. Da MBO und MBI jedoch gleichermaßen zur Schaffung inhabergeführter Unternehmen führten, handelte es sich um Existenzgründungen im Mittelstand. Die bekanntesten Beispiele für MBO in Ostdeutschland sind Florena und Rotkäppchen. Bei beiden handelt es sich jedoch nur bedingt um typische ostdeutsche MBO, da für Florena die Kontakte zur Beiersdorf AG von großer Bedeutung waren, für Rotkäppchen das Engagement der Familie Eckes-Chantré.⁵⁶

Die Dominanz dieser zwei „Erfolgsgeschichten“ verdeckt den holperigen Start der meisten MBO-Konzepte in Ostdeutschland. Der Vorstand der Treuhandanstalt setzte das Thema in der Praxis erst relativ spät auf die Agenda. Hinter diesem scheinbaren Manko steckte im Grunde eine erstaunliche ideologische

53 Kaufmann, *Die Situation der reprivatisierten Unternehmen*, 1.

54 Kaufmann, 4-5.

55 Kaufmann, 53.

56 Die Florena Cosmetic GmbH ist seit 2002 ein Tochterunternehmen der Beiersdorf AG. Die Familie Eckes-Chantré übernahm bereits bei der Privatisierung 1993 die Mehrheit der Anteile von Rotkäppchen.

Flexibilität in Verbindung mit der akuten Notsituation der frühen 1990er Jahre, da sich die Mittelstandsräume des Jahres 1990 nicht zu erfüllen schienen. MBO und MBI waren Anfang der 1990er Jahre keine gänzlich neuen Konzepte und vor allem in den USA ein probates Mittel zur Nachfolgeregelung bei kleinen und mittleren Unternehmen. Von der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und Politikberatung wurden MBO/MBI für den post-sozialistischen Raum jedoch als die schlechtest mögliche Form der Privatisierung betrachtet.⁵⁷ Daher zeugt es von Pragmatismus, wenn der Vorstand der Treuhandanstalt Ideen zu MBO-Konzepten bereits früh auf die Liste der zu besprechenden Themen setzte. Die Treuhandanstalt hat in ihrer Öffentlichkeitsarbeit später suggeriert, bereits seit Herbst 1990 MBO-Privatisierungen gefördert zu haben.⁵⁸ Dieser Eindruck ist jedoch irreführend. Erst im Laufe des Jahres 1991 nahmen die Diskussionen um ein MBO-Konzept der Treuhandanstalt konkretere Formen an. Am 7. März 1991 wurde im Vorstand ein „MBO-Orientierungsrahmen“ besprochen und schließlich angenommen.⁵⁹ Für die Treuhand bestand bei einem MBO/MBI – wie bei allen anderen Privatisierungen – das Ziel darin, möglichst schnell den eigenen Anteil auf null zu reduzieren; der entsprechende Betrieb sollte en bloc verkauft werden, wodurch die Sanierungsaufgabe komplett in private Hände gegeben werden sollte.

In Verbindung mit der Entflechtungsoffensive des Vorstands konnten jedoch auch Betriebsteile wie Bauabteilungen als eigenständige Unternehmensteile ausgegliedert und im Anschluss als MBO verkauft werden, wobei MBO/MBI bei Gleichwertigkeit der Angebote gegenüber anderen Interessenten bevorzugt werden konnten. Die Bevorzugung eines staatssozialistischen „Insiders“ gegenüber einem westlichen Interessenten stellt einen eindeutigen Bruch mit den Richtlinien der Weltbank und Empfehlungen internationaler Berater dar. Der Treuhand-Vorstand verband mit der Initiative mehrere Ziele: neben der Bewahrung von Wissen, Erfahrung und Kontakten leitender Angestellter sollte die Möglichkeit eines Management-Buy-Out die Motivation der Mitarbeiter erhöhen und letztlich die Bildung eines starken Mittelstands fördern. Bei der Ermittlung des Kaufpreises sollte es jedoch keine Vorzugsbehandlung Ostdeutscher geben. Analog zum Selbstverständnis der Treuhandanstalt als „Verkaufsagentur“ und nicht als „Gründeragentur“ waren ursprünglich keine Beratungsdienstleistungen für MBO/MBI-Interessenten vorgesehen. Dem Vorstand der Treuhandanstalt war klar, dass leitende ostdeutsche Angestellte nicht über nennenswertes Eigenkapital verfügten und daher auf die Kredite westdeutscher Banken angewiesen sein würden. Es kam dem Vorstand nicht in den Sinn, dass selbst leitende Angestellte eines ostdeutschen Kombinats in der Regel über keine Erfahrung mit solcherlei „Bittgängen“ verfügten, bei denen es darauf ankam, sich primär selbst zu „vermarkten“ und weniger das Produkt oder die Dienstleistung, die angeboten werden sollte.

57 Kikeri und Nellis, *Privatization in competitive sectors*, 11-15.

58 „Presseerklärung: Aktuelle Situation der durch Management-Buy-Out/Management-Buy-In (MBO/MBI) privatisierten Unternehmen“, 5. Mai 1994, BArch Berlin B 412/22608.

59 „Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 07.03.1991“, BArch Berlin B 412/2565.

Für die Vorstandssitzung vom 3. Dezember 1991 reichte Birgit Breuel eine Entscheidungsvorlage zum Thema MBI ein. Die Vorlage wurde als Pilotprogramm mit einer Laufzeit bis Mai 1992 beschlossen.⁶⁰ In gewissem Sinn stellte die von Birgit Breuel eingereichte Vorlage die logische Ergänzung zum MBO-Programm vom Frühjahr 1991 dar. Dieses nannte zwar auch explizit MBI, konzentrierte sich jedoch auf leitende Angestellte aus Ostdeutschland. Mit dem MBI-Programm sollten vorrangig westdeutsche Manager für den Kauf eines ostdeutschen Unternehmens interessiert werden, um so nicht nur zu Managern, sondern zu Eigentümern zu werden. Da der Kapitalaufwand zum Kauf eines mittelständischen Unternehmens in Ostdeutschland geringer war als bei einem florierenden westdeutschen Mittelständler, konnte ein MBI-Programm einen neuen Interessentenkreis erschließen, für den Erwerb von Eigentum in ihrer Heimatregion unmöglich oder zumindest wesentlich schwerer zu realisieren war. In der Entscheidungsvorlage für den Vorstand der Treuhandanstalt wurde eine Anzahl von 5.000 Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern genannt, die sich besonders für MBI aber auch MBO eignen würden.⁶¹

Auch wenn sich zumindest Teile des Vorstands der Treuhandanstalt bereits im Herbst 1990 der Chancen eines MBO-Programms für Ostdeutschland bewusst waren, sorgte die Notwendigkeit eines umfassenden Krisenmanagements dafür, dass es erst im Frühjahr 1991 zu ersten konzeptionellen Überlegungen kam. Laut Angaben der Treuhandanstalt kam es insgesamt zu 3.000 MBO/MBI.⁶² Diese Zahl bewegt sich etwa auf dem Niveau der Mitte der 1990er Jahre noch aktiven reprivatisierten Unternehmen. Somit konnten MBO/MBI und reprivatisierte Unternehmen zusammengenommen die 1972 enteigneten Betriebe des Mittelstands nur zur Hälfte ersetzen. Dies verdeutlicht das Ausmaß der strukturpolitischen Probleme in Ostdeutschland nach der Wiedervereinigung. Häufig handelte es sich bei MBO-Privatisierungen um eine Art „Notlösung“, den letzten Ausweg vor der Liquidation eines Betriebes. Diese Sichtweise findet sich selbst in treuhandnahen Publikationen.⁶³ Dies deckt sich mit der Wahrnehmung der Betroffenen. Zumindest in den für sie verantwortlichen Niederlassungen wurde MBO-Interessenten häufig zu verstehen gegeben, dass es sich bei ihrem Vorhaben um die letzte Chance handeln würde, die Existenz des Unternehmens fortzuführen.

Trotz dieser widrigen Umstände lag die Konkursrate der im MBO/MBI-Verfahren privatisierten Betriebe nicht über vergleichbaren westdeutschen Zahlen.⁶⁴ Ein wichtiger Grund hierfür waren das hohe Engage-

60 „Ergebnisprotokoll der Vorstandssitzung am 03.12.1991“, BArch Berlin B 412/2617.

61 „Arbeitsprogramm ‚MBI‘“, 28. November 1991, BArch Berlin B 412/2617.

62 Schroeder-Hohenwarth und Eulenburg, *Schnell privatisieren*, 55.

63 Schroeder-Hohenwarth und Eulenburg, 55.

64 Schroeder-Hohenwarth und Eulenburg, 55.

ment der Unternehmer und die intimen Kenntnisse der Stärken und Schwächen ihres Unternehmens.⁶⁵ Dies half in vielen Fällen über mangelndes westliches Management Know-how und Kapitalschwäche hinweg. Der Anteil der MBO/MBI-Unternehmen an allen kleinen und mittelständischen Unternehmen in Ostdeutschland lag Mitte der 1990er Jahre bei nicht viel mehr als 0,5 Prozent. Ähnlich wie die reprivatisierten Unternehmen beschäftigten sie jedoch mit im Schnitt 80 Mitarbeitern wesentlich mehr Personal als ein Drogeriegeschäft oder kleines Handwerksunternehmen.⁶⁶ Darüber hinaus standen relativ viele von ihnen im überregionalen Wettbewerb. Trotz der begrenzten Zahl der so zustande gekommenen Privatisierungen handelte es sich damit um ein erfolgreiches Modell, das bei entschiedenerer und früherer Förderung eine noch größere Wirkung hätte entfalten können.

VIII. Auferstanden aus Ruinen?

Entgegen populärer Vorstellungen hat es in Ostdeutschland nie eine komplette Unterbrechung der Traditionslinie privaten Unternehmertums gegeben. Während die mittelständischen Industriebetriebe bis 1972 entweder verstaatlicht oder in die Bundesrepublik abgewandert waren, blieb im Dienstleistungssektor ein Kern von Unternehmertum in der DDR erhalten. Selbst in der Ära Honecker waren circa 100.000 Familienunternehmen verblieben, die im Dienstleistungssektor die größten Versorgungsengpässe zu beseitigen halfen. Dies war in erster Linie Ausdruck der großen Resilienz des ostdeutschen Unternehmertums. Dennoch konnte die nahtlose Abfolge aus Weltwirtschaftskrise, NS-Herrschaft, Nachkriegsdepression und vierzig Jahren Kommunismus nicht ohne Folgen für die Substanz des ostdeutschen Mittelstands bleiben. Die „innovativsten“ Familienunternehmen, die erfolgreich am Weltmarkt tätig waren, hatten Ostdeutschland bereits zwischen 1945 und 1961 verlassen und eine neue Heimat in Westdeutschland gefunden. In Bayern und Baden-Württemberg trugen sie entscheidend zum Erfolg der sozialen Marktwirtschaft bei.

Die Enteignungen von 1972 in der DDR bedeuteten das Ende des industriellen Mittelstands. Die Auswirkungen der Verstaatlichungen von 1972 waren jedoch bei weitem nicht so gravierend wie der kontinuierliche Aderlass, der zwischen 1945 und 1961 stattgefunden hatte. Die Versuche, nach 1990 aus den Resten des ostdeutschen Mittelstands eine breite Basis erfolgreicher Unternehmen aufzubauen, waren von begrenztem Erfolg. Dies lag nicht am mangelnden Engagement der Unternehmer, sondern an den Umständen der Wiedervereinigung und der maroden Substanz der Mehrheit der Betriebe. Am geringsten waren die Erfolge im industriellen Mittelstand, am größten im Dienstleistungsbereich, unter anderem bei der Erneuerung des Handwerks. Erfolgversprechende Modelle beim Aufbau eines industriellen Mittelstands in Ostdeutschland wurden zu zögerlich und zu spät gefördert, um die Schwächen des Reprivatisierungsprozesses kompensieren zu können. Dies trifft in erster Linie auf Privatisierungen

65 In 66 % der Fälle hatten Manager „ihr eigenes“ Unternehmen gekauft, in 14 % der Fälle hatten ostdeutsche Manager ein anderes ostdeutsches Unternehmen gekauft, in 20 % der Fälle kam der Kauf eines Unternehmens unter beträchtlicher Beteiligung westdeutscher Kapitalgeber und Manager zustande. Siehe Bös, „Privatization“, 190.

66 Bös, 190.

von Staatsbetrieben an leitende Angestellte in Kombination mit westdeutschem Kapital und Know-how zu (MBO/MBI).

Der Prozess des Aufbaus starker mittelständischer Strukturen in Ostdeutschland als Grundpfeiler der sozialen Marktwirtschaft hat mehr Zeit in Anspruch genommen, als optimistische Prognosen der Wendezeit hoffen ließen. Dennoch ist die Bilanz – 30 Jahre nach der Wiedervereinigung – verhalten positiv. Neben Reprivatisierungen und MBO/MBI hat es nach 1989 zahlreiche Ostdeutsche gegeben, die den Schritt in die Selbstständigkeit gewagt haben, ohne auf eine familiäre Unternehmenstradition zurückgreifen zu können oder zum gehobenen Management eines Staatskonzerns gehört zu haben.⁶⁷ Darüber hinaus haben sich zahlreiche westdeutsche Familienunternehmen in Ostdeutschland angesiedelt. Insgesamt stieg die Anzahl der Unternehmen in Ostdeutschland von circa 200.000 im Jahr 1993 auf über 450.000 im Jahr 2017.⁶⁸

Der Aufbau komplett neuer mittelständischer Strukturen von Familienunternehmen erwies sich als wesentlich erfolgreicher als der Versuch, Wirtschaftsstrukturen aus der DDR-Zeit zu erhalten und direkt in Familienunternehmen umzuwandeln. Durch westdeutsche und ausländische Investoren floss nicht nur dringend benötigtes Kapital zur Modernisierung der Wirtschaft nach Ostdeutschland, sondern auch wichtiges Know-how. Dies umfasst nicht nur moderne Management-Techniken. Hierzu zählen auch Handelsnetzwerke und das Wissen, auf dem Weltmarkt erfolgreich bestehen zu können. In der DDR-Zeit hatte generell kein Mangel an fähigen Ingenieuren und Facharbeitern bestanden. Aufgrund der Beschränkungen der Planwirtschaft sowjetischer Prägung war es nicht gelungen, das produktive Potential Ostdeutschlands optimal zur Entfaltung zu bringen. Dreißig Jahre nach der Wiedervereinigung ist die ostdeutsche Wirtschaft hochgradig in internationale Handelsströme integriert und konkurrenzfähig.

Auffällig ist, dass die größeren mittelständischen Industrieunternehmen mit mehreren hundert Beschäftigten sich meistens nicht in ostdeutschem Besitz befinden und ihren Hauptfirmensitz nicht in den neuen Bundesländern haben. Ein weiteres Manko besteht darin, dass in Ostdeutschland verhältnismäßig wenig Forschung und Entwicklung stattfinden. Dies trifft jedoch am ehesten für Tochterfirmen größerer Konzerne zu und weniger für klassische Familienunternehmen. Durch organisches Wachstum bilden sich immer mehr dezidiert ostdeutsche Familienunternehmen heraus, die sich erfolgreich am Weltmarkt behaupten können und ihre Heimatregion an einem Großteil der Wertschöpfung teilhaben lassen. Dies lässt hoffen, dass in ein bis zwei Generationen in vielen Gegenden Ostdeutschlands resiliente mittelständische Strukturen existieren werden, die den Vergleich mit Baden-Württemberg, Bayern oder Nordrhein-Westfalen nicht zu scheuen brauchen.

67 Karlsch und Schäfer, *Industrielle Familienunternehmen in Ostdeutschland*, 87.

68 Karlsch und Schäfer, 99.

IX. Bibliographie

- Abelshauer, Werner. *Deutsche Wirtschaftsgeschichte: Von 1945 bis zur Gegenwart*. 2. Aufl. München: C.H. Beck, 2011.
- Belitz, Heike. *Aufbau des industriellen Mittelstands in den neuen Bundesländern*. Berlin: Duncker & Humblot, 1995.
- Beyenburg-Weidenfeld, Ursula. *Wettbewerbstheorie, Wirtschaftspolitik und Mittelstandsförderung 1948-1963*. Stuttgart: Franz Steiner, 1992.
- Böhm, Franz. „Die Bedeutung des Mittelstands und die Ursachen seiner Gefährdung“. In *Der mittelständische Unternehmer in der Sozialen Marktwirtschaft. Wortlaut der Vorträge auf der vierten Arbeitstagung der Aktionsgemeinschaft Soziale Marktwirtschaft e.V. am 17. November 1955 in Bad Godesberg*, herausgegeben von der Aktionsgemeinschaft Soziale Marktwirtschaft, 9-20. Ludwigsburg: Martin Hoch, 1956.
- Böhm, Franz. *Wirtschaftsordnung und Staatsverfassung*. Bd. 153/154. Recht und Staat in Geschichte und Gegenwart. Tübingen: J. C. B. Mohr, 1950.
- Bös, Dieter. „Privatization in Eastern Germany: The Never-Ending Story of the Treuhand“. In *Privatization at the End of the Century*, herausgegeben von Herbert Giersch, 175-98. Berlin: Springer, 1997.
- Carlin, Wendy. „Privatization in East Germany, 1990-92“. *German History* 10 (1992): 335-51.
- Ebbinghaus, Frank. *Ausnutzung und Verdrängung: Steuerungsprobleme der SED-Mittelstandspolitik 1955-1972*. Berlin: Duncker & Humblot, 2003.
- Eucken, Walter. *Die Grundlagen der Nationalökonomie*. Berlin: Springer, 1959.
- Freund, Werner, Friedrich Kaufmann und Axel Schmidt. *Der Reprivatisierungsprozess in den neuen Bundesländern*. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung, 1990.
- Karlsch, Rainer. „„Die kapitalistischen Betriebe, die sich halbstaatlich nennen, müssen wir liquidieren‘: Der letzte Schlag gegen den Dresdner Mittelstand im Frühjahr 1972“. Herausgegeben von Justus H. Ulbricht. *Dresdner Hefte* 34, Nr. 4 (2016): 24-31.
- Karlsch, Rainer und Michael Schäfer. *Industrielle Familienunternehmen in Ostdeutschland: Von der Jahrhundertwende bis zur Gegenwart*. München: Stiftung Familienunternehmen, 2019.
- Kaufmann, Friedrich. *Die Situation der reprivatisierten Unternehmen in den neuen Bundesländern*. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung, 1997.
- Kikeri, Sunita und John Nellis. *Privatization in competitive sectors the record to date*. Washington, D.C: World Bank, Private Provision of Public Services Division, Private Sector Advisory Services Department, 2002.

- Müller, Jann. *Die Wiederbegründung der Industrie- und Handelskammern in Ostdeutschland im Prozess der Wiedervereinigung*. Vierteljahresschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Stuttgart: Franz Steiner, 2017.
- Pickel, Andreas. *Radical Transition: The Survival and Revival of Entrepreneurship in the GDR*. Boulder et. al.: Westview Pr., 1992.
- Roesler, Jörg. *Zwischen Plan und Markt: Die Wirtschaftsreform 1963-1970 in der DDR*. Freiburg: Rudolf Haufe, 1990.
- Röpke, Wilhelm. „Die Funktion des Klein- und Mittelbetriebes in der Volkswirtschaft“. In *Handwerk und Kleinhandel in der modernen Volkswirtschaft. Entwicklungsmöglichkeiten und Rechtsgrundlagen*, herausgegeben von André Siegfried, 19-40. St. Gallen, 1947.
- Rüstow, Alexander. *Das Versagen des Wirtschaftsliberalismus*. Marburg: Metropolis, 2001.
- Schroeder-Hohenwarth, Hans Hinrich und Richard Graf zu Eulenburg, Hrsg. „*Schnell privatisieren, entschlossen sanieren, behutsam stilllegen*“: Ein Rückblick auf 13 Jahre Arbeit der Treuhandanstalt und der Bundesanstalt für Vereinigungsbedingte Sonderaufgaben. Berlin: Wegweiser, 2003.
- Sinn, Gerlinde und Hans-Werner Sinn. *Kaltstart: volkswirtschaftliche Aspekte der deutschen Vereinigung*. Tübingen: Mohr, 1991.
- Stadermann, Rudolf. „Gewerbefreiheit in der DDR sichern“. In *DIHT-Kongreß deutsch-deutscher Marktplatz 13. Februar 1990 in Berlin (West)*, herausgegeben von Deutscher Industrie- und Handelstag, 31-34. Bonn, 1990.
- Steiner, André. „Reformen in der DDR der sechziger Jahre: Planwirtschaft auf dem Weg zum Markt“. In *Sozialistische Wirtschaftsreformen in der Tschechoslowakei und DDR im Vergleich*, herausgegeben von Christoph Boyer, 125-90. Frankfurt am Main: Vittorio Klostermann, 2006.
- Thimann, Christian. *Aufbau von Kapitalstock und Vermögen in Ostdeutschland. Der lange Weg zur Einheitlichkeit der Lebensverhältnisse*. Tübingen: Mohr, 1996.
- Tooze, J. Adam. *The Wages of Destruction. The Making and Breaking of the Nazi Economy*. 1. publ. London: Allen Lane, 2006.
- Winkler, Heinrich August. „Stabilisierung durch Schrumpfung: Der gewerbliche Mittelstand in der Bundesrepublik“. In *Sozialgeschichte der Bundesrepublik Deutschland. Beiträge zum Kontinuitätsproblem*, herausgegeben von Werner Conze und Rainer M. Lepsius, 187-209. Stuttgart: Klett-Cotta, 1983.



Beginn des Mauerbaus nach dem 13. August 1961 | Bundesarchiv, Bild 173-1288 / Helmut J. Wolf

C. Kurzchronik: Verdrängung, Enteignung und Neuanfang

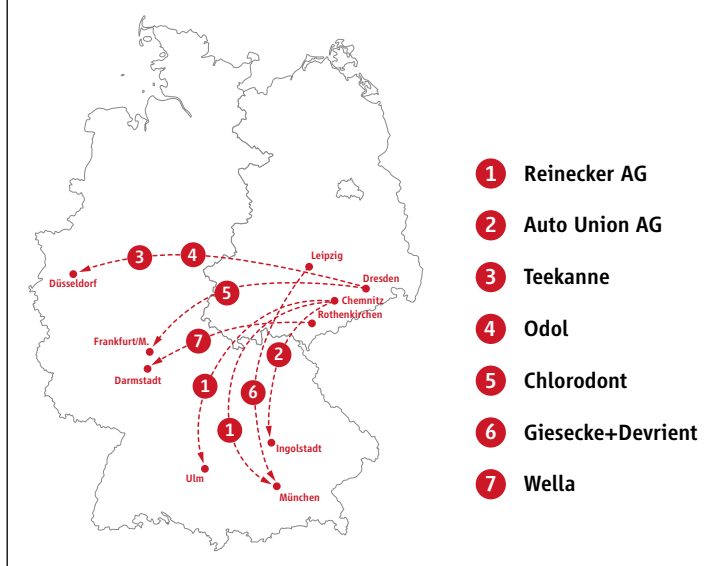
Oktober 1945

SMAD-Befehle Nr. 124 und 126: Beginn der tiefgreifenden Umwälzung der Eigentumsverhältnisse und der Wirtschaftsverfassung in der Sowjetischen Besatzungszone (SBZ). Die beiden Befehle der Sowjetischen Militäradministration (SMAD) ermöglichen die Beschlagnahmung jeglichen Vermögens des Deutschen Reiches, von NSDAP-Mitgliedern und -Organisationen sowie von Personen, die das sowjetische Militärkommando benennt. Sequester-Kommissionen überprüfen die Betriebe, die entweder (A) zur Enteignung vorgesehen, (B) zur Rückgabe an die Eigentümer vorgeschlagen werden oder (C) über deren Zukunft die sowjetische Besatzungsmacht entscheiden soll. Die Einordnung als „Kriegsverbrecher“ oder „Kriegsinteressent“ auf Liste A betrifft in der Praxis alle Großbetriebe und tausende Familienunternehmen. Nach der zunächst nur provisorischen Unterbindung aller Zugriffsrechte der Unternehmer folgt die förmliche Enteignung im April 1948 mit dem SMAD-Befehl Nr. 64.

Dezember 1945

SMAD-Befehl Nr. 160: Der Befehl bietet die Grundlage für die Strafverfolgung im Fall von „Sabotage und Störungshandlungen“ gegen den wirtschaftlichen Aufbau. Es können Freiheitsstrafen von bis zu 15 Jahren, Einzug des kompletten Vermögens und die Todesstrafe für Wirtschaftsvergehen in besonders schweren Fällen verhängt werden.

Prominente Beispiele für die Firmenabwanderung aus Sachsen in den Jahren 1945-1948



1945/46

Massenhafte Firmenabwanderung: Tausende Familienunternehmen reagieren auf die Demontagen und drohende Enteignung mit der Abwanderung nach Westen. Bayern, Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Hessen profitieren in besonderem Maße vom Zuzug aus dem Osten. Umgekehrt leiden insbesondere Berlin und Sachsen unter der Abwanderung. Der Fortzug hat tiefgreifendere Folgen für die Wirtschaft in der SBZ/DDR als die Kapitalvernichtung durch Krieg und Demontagen.

Juni 1946

Volksentscheid in Sachsen: Bei dem von der sächsischen KPD beziehungsweise SED initiierten Entscheid votieren 77,56 Prozent der Stimmberechtigten für die entschädigungslose Enteignung von „Kriegs- und Naziverbrechern“.



Plakate zum Volksentscheid 1946: Haus der Geschichte, Bonn / (links) Grafik: Boehner Werbung, Dresden, (rechts) Grafik: Horst Naumann

Juli 1946

Gründung Sowjetischer Aktiengesellschaften (SAG): Die Gründung sowjetischer Aktiengesellschaften markiert den Übergang von der Politik der Demontage zur Entnahme von Reparationsleistungen aus der laufenden Produktion. Mehr als 200 der größten Industriebetriebe, die ursprünglich zur Demontage vorgesehen waren, werden in SAGs organisiert. Rund ein Drittel der gesamten Industrieproduktion der SBZ entfällt auf diese Rechtsform.

Juni 1948

Währungsreform in der SBZ: Der durch die Aufrüstung und die Kriegsfinanzierung entstandene Geldüberhang macht eine Währungsreform erforderlich. Als die westlichen Alliierten mit der Einführung der DM beginnen, verbietet die sowjetische Besatzungsmacht die Zirkulation der DM in der SBZ und veranlasst

eine separate Währungsreform: Jeder Einwohner kann 70 „Kupon-Mark“ (mit Spezialkupon beklebte Reichsmarkbanknoten) im Verhältnis 1:1 gegen die alte Reichsmark umtauschen. Alles weitere Bargeld soll auf Konten eingezahlt und im Verhältnis 10:1 umgestellt, also abgewertet werden. Dies gilt auch für das Vermögen privater Betriebe. Die Besatzungsmacht, staatliche Betriebe und Parteien dürfen ihre Konten hingegen 1:1 umstellen. Letztlich bleibt durch die politisch motivierten Sonderregelungen wesentlich mehr Geld im Umlauf als geplant und die „weiche“ Ostmark wird zu einer reinen Binnenwährung.



Aufkleben der Kupons auf die bisherigen Geldscheine, um ein gültiges Zahlungsmittel für Bürger im sowjetischen Sektor Berlins zu schaffen | Bundesarchiv, Bild 183-M0425-325 / Otto Donath

September 1948

Wirtschaftsstrafverordnung: Durch die Verordnung können alle Verstöße gegen Anordnungen der Deutschen Wirtschaftskommission (DWK) als Verletzung geltender Gesetze gewertet werden. Darunter fallen auch Tauschgeschäfte bei bewirtschafteten Waren. Gerichte können nun nicht nur hohe Geldbußen sowie Freiheits- bis hin zu Zuchthausstrafen verhängen, sondern auch private Betriebsvermögen einziehen.

Dezember 1948

Erster großer Schauprozess aufgrund des SMAD-Befehls Nr. 160: Die Zentrale Kommission für Staatliche Kontrolle (ZKK) untersteht der DWK und übernimmt Aufgaben, die eigentlich nur der Justiz zustehen. Die ZKK lässt ab Juli 1948 Textilunternehmer aus Glauchau und Meerane (Sachsen) verhaften, obwohl der ihnen zur Last gelegte Tauschhandel von Textilerzeugnissen gegen Rohstoffe und Lebensmittel teilweise von den Behörden und der SED mitgetragen worden war. Um ein Exempel zu statuieren, verhängt das Gericht gegen fünf der elf Angeklagten Todesstrafen (später in Haftstrafen umgewandelt), verurteilt drei Angeklagte zu 15 Jahren und einen weiteren zu zehn Jahren Zuchthaus. Der Prozess dient dazu, „Schieber und Spekulanten“ für die ökonomischen Probleme der im Aufbau befindlichen Planwirtschaft verantwortlich zu machen.

Textilschiebungen in Sachsen

Vorwand zur Schaffung neuer volkseigener Betriebe

BERLIN, 14. Sept.

Von Riesenschleubungen in zahlreichen Betrieben der sächsischen Textil-erzeugung im Kreise Glauchau-Meerane berichtet laut DPD eine Bekanntmachung der ostzonalen Deutschen Wirtschaftskommission auf Grund von Erhebungen der neugebildeten zentralen Kontrollkommission.

Danach sei festgestellt worden, daß die Inhaber bzw. die Treuhänder riesige Mengen an Textilien unmittelbar oder auf dem Kompensationswege in die Berliner Westsektoren oder nach Westdeutschland verschoben hätten.

In den Skandal sollen laut ADN auch namhafte Vertreter der sächsischen Wirtschafts- und Verwaltungsstellen verwickelt sein. Mit einer alsbaldigen Umwandlung dieser Unternehmen in volkseigene Betriebe wird gerechnet.

13 Verhaftungen

In diesem Zusammenhang werden laut AP 13 Verhaftungen führender Persönlichkeiten der Textilindustrie von Glauchau-Meerane, aber auch der Stadt- und Wirtschaftsverwaltung des Kreises, des Leiters des Textilreferats im sächsischen Wirtschaftsministerium sowie des Preisprüfers in der Hauptverwaltung Finanzen der Deutschen Wirtschaftskommission bekanntgegeben.

Insgesamt sollen Textilien für 8,5 Millionen Reichsmark verschoben worden sein, meldet NWDR nach SNB.

Gleichzeitig sollen Angestellte der betreffenden Unternehmen 84 000 Stück Fertigwaren, 453 000 Meter Qualitätsstoffe, 308 000 Meter Halbfabrikate sowie 479 000 Kilogramm Garne und Rohbaumwolle verschoben haben.



Artikel aus der West-Berliner Zeitschrift *Der Abend* (erschienen von 1946 bis 1981), Nr. 214, 14. September 1948

Propaganda-Berichterstattung in der SBZ-Presse, hier in der Zeitschrift *Die Woche im Bild*, 3. Oktober 1948

Oktober 1949

Gründung der DDR



Konstituierende Sitzung der Provisorischen Volkskammer am 7. Oktober 1949, Berlin I
Bundesarchiv, Bild 183-W1126-310 / Albert Kolbe

Januar 1950

Gründung der Staatlichen Plankommission (SPK): Als Stabsorgan der politischen Führungsspitze erstellt die SPK im Rahmen der sozialistischen Zentralplanwirtschaft mehrjährige Perspektivpläne zur langfristigen Wirtschaftslenkung.



Plakat aus den 1950er Jahren, Verlag: Tägliche Rundschau, Berlin | Bundesarchiv, Plak 100-029-053

Dezember 1950

Schauprozess gegen die Direktoren der Deutschen Solvay-Werke wegen angeblicher Misswirtschaft und Wirtschaftsspionage. Das Bernburger Werk der Solvay-Gruppe wird enteignet. Der Prozess bildet den Auftakt, um in der DDR befindliches Auslandseigentum zu verstaatlichen.



Aus dem Gerichtssaal in Bernburg, 15. Dezember 1950 | Bundesarchiv, Bild 183-08949-0002 / Walter Heilig



Plakat von 1952 | Haus der Geschichte, Bonn / Amt für Information des Landes Sachsen (Hrsg.)

1950-52

Steuerkrieg gegen Familienunternehmen: Seit Anfang der 1950er Jahre überzieht die SED die Privatwirtschaft mit zahllosen Reglementierungen, zum Beispiel in den Bereichen des Steuerrechts, des betrieblichen Rechnungswesens, des Zahlungsverkehrs und der Außenhandelsbeziehungen. Die Einhaltung der Vorschriften, die unter den Bedingungen der Mangelwirtschaft kaum möglich ist, wird von Betriebs- und Steuerprüfern streng überwacht. Der Steuerkrieg gegen Familienunternehmen wirkt in Richtung einer „kalten Sozialisierung“, die Zahl privater Industriebetriebe sinkt innerhalb von zwei Jahren um fast die Hälfte.

Juli 1952

Beschluss zum Aufbau des Sozialismus: Der Beschluss der 2. SED-Parteikonferenz zielt darauf, die sozialökonomische Umgestaltung in der DDR weiter voranzutreiben. Der Staat erhöht den Druck auf private Gewerbe- und Dienstleistungsbetriebe. Der Ausschluss aus der allgemeinen Kranken- und Sozialversicherung, eine neuerliche Verschärfung der Steuergesetze und der Zwang zum Kauf von Lebensmitteln in den teuren Läden der Handelsorganisation bedeuten eine Existenzbedrohung für viele Familienunternehmer.



II. Parteikonferenz der SED vom 9.-12. Juli 1952 in der Werner-Seelenbinder-Halle in Berlin | Bundesarchiv, Bild 183-15410-0009 / Heinz Junge

Juni 1953

Volksaufstand: Nach einer erheblichen Verschlechterung der Lebensbedingungen für weite Teile der Bevölkerung versucht die SED-Führung, ihren rigiden Kurs zu korrigieren. Steuerliche Belastungen für Landwirte und private Gewerbetreibende werden reduziert. Weiterhin geltende Normerhöhungen sind der Auslöser für eine sich rasch ausbreitende Streikwelle. Am 17. Juni finden Demonstrationen von rund einer Million Menschen an mehr als 700 Orten in der DDR statt. Der Volksaufstand wird von sowjetischen Truppen niedergeschlagen.



Berlin, Schützenstraße am 17. Juni 1953 | Bundesarchiv, B 145 Bild-F005191-0040A



Flucht der Demonstranten am Potsdamer Platz | Bundesregierung, B 145 Bild-00203063 / Richard Perlia

1956

Betriebe mit staatlicher Beteiligung: Im Januar 1956 beschließt der Ministerrat, Unternehmern eine staatliche Beteiligung anzubieten. Mit der Umwandlung in eine Kommanditgesellschaft wird eine regelmäßige Auftragslage garantiert, es kann jedoch nur noch auf Grundlage behördlich genehmigter Material- und Lieferpläne produziert werden. Da sich nicht genug Unternehmen für eine Umwandlung entscheiden, legt die SPK Mitte 1958 Sozialisierungsquoten fest: 1959 sollen 45 Prozent der Bruttoproduktion privater Industriebetriebe durch Betriebe mit staatlicher Beteiligung erfolgen. Durch die finanzpolitischen Druckmittel des Staates bleibt den Unternehmern, die sich nicht auf die staatliche Beteiligung einlassen wollen, oft nur die Betriebsaufgabe oder die Flucht in den Westen.

1958

Verkündung der Ökonomischen Hauptaufgabe: Mit ihr wird das Ziel formuliert, Westdeutschland durch die Erhöhung der Arbeitsproduktivität bis 1961 im Pro-Kopf-Verbrauch bei den meisten industriellen Konsumgütern und Lebensmitteln nicht nur einzuholen, sondern zu überholen. Auf diese Weise will

die SED die „Überlegenheit der sozialistischen Gesellschaftsordnung gegenüber der kapitalistischen Herrschaft“ beweisen.

August 1961

Bau der Mauer



Grenzsoldaten beim Mauerbau an der Zimmerstraße - Westberliner Seite | Bundesregierung, B 145 Bild-00329875 / Klaus Lehnartz

1963

Neues Ökonomisches System der Planung und Leitung (NÖPL, ab 1967 Ökonomisches System des Sozialismus, ÖSS): Mit dem System wird den Betrieben mehr Eigenverantwortung gegeben und die Planung als Hauptinstrument der wirtschaftlichen Lenkung durch ökonomische Hebel wie Preise, Prämien, Zinsen und Kredite ergänzt. Wichtigste Kennziffer wird der Gewinn. Die Innovationsanreize bleiben aber schwach. Der strukturelle Gegensatz zwischen den dezentralen Elementen und der anhaltenden Planungshoheit der zentralen Instanzen steht dem Ziel entgegen, das Wirtschaftssystem flexibler zu gestalten.

März 1966

Treffen Walter Ulbrichts mit Komplementären: Der Erste Sekretär des Zentralkomitees (ZK) der SED empfängt 50 ausgewählte Unternehmerinnen und Unternehmer zum zehnten Jahrestag der Bildung von Betrieben mit staatlicher Beteiligung. Er sucht ihre Existenzängste zu zerstreuen, indem er der Privatindustrie eine Perspektive bis 1990 in Aussicht stellt.



18. März 1966 | © ddrbildarchiv.de/Leon Schmidtke

April 1968

Neue Verfassung der DDR mit Sozialisierungsvorbehalt: Zwar erkennt die Verfassung die Existenz privater Unternehmen grundsätzlich an und erlaubt die Aufnahme staatlicher Beteiligungen, allerdings geschieht dies unter dem Vorbehalt der Befriedigung „gesellschaftlicher Bedürfnisse“. Artikel 16 sieht die Möglichkeit von Enteignungen auf der Grundlage gesetzlicher Bestimmungen und gegen Entschädigung vor.

Dezember 1970

Finanzpolitische Beschlüsse zur „kalten Sozialisierung“: Angesichts der offensichtlichen Wirtschaftskrise wird auch die Mittelstandspolitik einer Neubewertung unterzogen. Mithilfe einer Verordnung werden nichttätige Gesellschafter aus den Betrieben mit staatlicher Beteiligung gedrängt und das Einkommen der Komplementäre eingeschränkt. Aus Unternehmen ausscheidende Gesellschafter müssen ihre Anteile an den Staat verkaufen. Viele private Gesellschafter kündigen im Frühjahr 1971 ihre Einlagen.

1971

„Einheit von Wirtschafts- und Sozialpolitik“: Mit der Strategie reagiert die SED unter der neuen Führung von Erich Honecker auf die Wachstums- und Versorgungskrise. Oberstes Ziel soll es nun sein, bei stabilen Preisen für Grundnahrungsmittel, Kinderbekleidung und Mieten sowie steigenden Löhnen einen kontinuierlich wachsenden Lebensstandard zu garantieren, der wiederum zu steigender Produktivität führen soll.

Februar 1972

Politbürobeschluss zur Verstaatlichung privater und halbstaatlicher Betriebe: Die SED-Führung beschließt in geheimer Sitzung die Umwandlung der Betriebe mit staatlicher Beteiligung und großer Produktionsgenossenschaften des Handwerks (PGH) in Volkseigene Betriebe (VEB). Dabei sollen auch Familiennamen in den Firmenbezeichnungen getilgt werden.

Frühjahr 1972

Zweite Enteignungswelle: Im Frühjahr 1972 erfolgt die Verstaatlichung von rund 11.800 Unternehmen, davon etwa 6.700 Betriebe mit staatlicher Beteiligung, 3.400 private Industrie- und Baubetriebe sowie 1.700 PGH. Der Kaufpreis kommt einer geringen Entschädigung gleich, die Modalitäten für den Verkauf werden aber von der SED-Führung nicht offenbart. Zum Teil wird der Verkauf privater Unternehmensanteile im Rahmen einer Umwandlungskampagne inszeniert.



Leonid I. Breschnew gratuliert Erich Honecker, dem neuen Ersten Sekretär des ZK der SED, zu seiner Wahl | Bundesarchiv, Bild 183-K0617-0001-163

1980

Durchgängige Kombinarsbildung: Mit dem Ziel, eine vereinfachte Koordination zwischen den Branchen sowie Synergieeffekte zu schaffen, werden alle Betriebe mit gleichen Erzeugnissen oder zu verarbeitenden Rohstoffen, beziehungsweise mit gekoppelten Fertigungsstufen zusammengefasst. Die Kombinate bilden die gesamte Wertschöpfungskette von der Forschung und Entwicklung bis zum Absatz ab. Mit der Konzentrationswelle wird die Macht des lokalen Parteiapparates sowie der Industrieministerien zugunsten des Handlungsspielraumes der Generaldirektoren der Kombinate begrenzt. Anstelle der angestrebten Flexibilität der Wirtschaft tun sich in Folge der Kombinarsbildung neue Probleme wie Hortungstendenzen und Engpässe auf dem Inlandsmarkt auf.

Oktober 1989

„Schürer-Papier“: Die „Analyse der ökonomischen Lage der DDR mit Schlussfolgerungen“, die nach der Absetzung Honeckers von seinem Nachfolger Egon Krenz angefordert und nach dem letzten Vorsitzenden der SPK Gerhard Schürer benannt wird, zeichnet ein dramatisches Bild von der wirtschaftlichen Lage der DDR: Sie stünde unmittelbar vor der Zahlungsunfähigkeit. Von der Bundesregierung wird das „Schürer-Papier“ als Eingeständnis des wirtschaftlichen Bankrotts der DDR interpretiert. Das angegebene Zahlungsbilanzdefizit von knapp 50 Milliarden Valuta-Mark wurde später auf knapp 20 Milliarden Valuta-Mark korrigiert.

November 1989

Friedliche Revolution und Fall der Mauer am 9. November 1989



Bundesregierung, B 145 Bild-00196545 / Klaus Lehnartz

März 1990

Unternehmensgesetz, erlassen von der Volkskammer der DDR: Es bietet den 1972 enteigneten Unternehmern die Möglichkeit zum Rückerwerb ihrer Betriebe bzw. Anteile. Rund 3.000 Firmen werden bis Oktober 1990 auf dieser Grundlage reprivatisiert.

März 1990

Gründung der Treuhandanstalt zur treuhänderischen Verwaltung des Volkseigentums. Durch die zeitgleich in Kraft tretende Verordnung zur Umwandlung von volkseigenen Kombinat, Betrieben und Einrichtungen in Kapitalgesellschaften wird die Treuhandgesellschaft Inhaberin von mehr als 8.500 Betrieben und 45.000 Betriebsstätten, die sie kontrolliert.



Ehemaliger Sitz der Treuhandanstalt | Foto: Bundesfinanzministerium-Gebäude/Detlev-Rohwedder-Haus, Wilhelmstr. Ecke Leipziger Straße, Berlin, 18. Juli 2019. Wikimedia Commons/FAL, Alexander Savin

Juni 1990

Erklärung beider deutschen Regierungen zur Regelung offener Vermögensfragen: Festgelegt wird das Prinzip „Rückgabe vor Entschädigung“. Dabei bleiben die zwischen 1945 und 1949 nach Besatzungsrecht erfolgten Enteignungen von der Rückgabe ausgenommen.



Währungsumstellung: Die Einführung der DM wird auf den Elbwiesen in Dresden mit einem von der Partnerstadt Hamburg finanzierten Feuerwerk gestartet. Bundesarchiv, Bild 183-1990-0701-010 / Matthias Hiekel

Juli 1990

Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion: Die ad-hoc-Einführung der DM vernichtet große Teile des Kapitalstocks der DDR über Nacht und führt innerhalb weniger Monate zum Zusammenbruch der Wirtschaft in Ostdeutschland. Hauptproblem ist das Fehlen weltmarktfähiger Produkte und international bekannter Marken neben den plötzlich gestiegenen Reallöhnen, was den Betrieben ihre Wettbewerbsfähigkeit nimmt.



Helmut Kohls Rede anlässlich der Vertragsunterzeichnung am 18. Mai 1990 im Palais Schaumburg, Bonn | Bundesregierung, B 145 Bild-00102878 / Burkhard Jüttner

September 1990

Gesetz zur Regelung offener Vermögensfragen, erlassen von der Volkskammer der DDR: Es regelt die objektbezogenen Ansprüche bei der Rückübertragung in Fällen der entschädigungslosen Enteignung sowie unter anderem auf Grund der

Verstaatlichungswelle von 1972. Jetzt können auch in Westdeutschland ansässige Alteigentümer Reprivatisierungsanträge im Sinne der Wiedergutmachung von Teilungsunrecht stellen. Für die Restitutionsverfahren werden die neu zu schaffenden Landesämter zur Regelung offener Vermögensfragen (LÄRoV) zuständig.

Oktober 1990

Deutsche Einheit



Feier zur Deutschen Einheit in Berlin | © picture-alliance, dpa / Roland Holschneider

Juli 1991

Inkrafttreten des Investitionsvorranggesetzes: Demnach erhalten Investoren Vorfahrt vor Alteigentümern. Das heißt, sie müssen nicht abwarten, bis Eigentumsansprüche in den neuen Ländern geklärt sind. Vorrang vor Rückgabe haben nur „echte“ Investitionen, die zukunftsorientierte Arbeitsplätze schaffen oder sichern bzw. die Wettbewerbsfähigkeit verbessern helfen.

Juli 1992

Zweites Vermögensrechtsänderungsgesetz. Mit dem darin enthaltenen Investitionsvorranggesetz (Art. 5) beginnt sich die „Reprivatisierungsblockade“ zu lösen.

1991-94

MBO/MBI-Privatisierungen, von der Treuhandanstalt ab 1991 geförderte Modelle: Beim MBO (Management-Buy-out) wird ein Betrieb oder Betriebsteil an dort Beschäftigte, zumeist leitende Angestellte, verkauft. Beim MBI (Management-Buy-in) kauft ein Management-Team, das von außen hinzukommt, den Betrieb. Naturgemäß kommen die Käufer im ersten Fall zumeist aus Ostdeutschland, im zweiten fast immer aus dem Westen. Insgesamt kommt es laut Treuhandanstalt zu etwa 3.000 MBO/MBI-Privatisierungen. Diese tragen maßgeblich zum Aufbau eines neuen Mittelstands in den ostdeutschen Bundesländern bei.

1991-94

Rückkehrer, Sitzverlegungen und Firmenzusammenschlüsse, Neugründungen:

Nach knapp fünf Jahrzehnten der deutschen Teilung gibt es nur für wenige Familienunternehmen wirtschaftliche Gründe zur Rückkehr an ihre Gründungsorte. Verglichen mit der Abwanderung von Ost nach West nach Kriegsende bleibt die Zahl der Rückkehrer nach 1990 begrenzt. Volkswirtschaftlich stärker ins Gewicht fällt die Zahl der Verlegungen von Firmensitzen in die ostdeutschen Bundesländer. Es handelt sich dabei oft um Familienunternehmen mit herausragender regionaler Bedeutung. Neue Firmen entstehen vor allem im Dienstleistungsgewerbe und Handwerk, aber auch im produzierenden Gewerbe.

2010er Jahre

Allmähliche Reindustrialisierung:

Der Anteil des verarbeitenden Gewerbes der ostdeutschen Bundesländer am gesamtdeutschen Ergebnis steigt von 3,5 Prozent (1992) auf etwa zehn Prozent an. 2015 liegt die Industriedichte in Thüringen über dem gesamtdeutschen Durchschnitt und in Sachsen nur noch knapp darunter (Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im verarbeitenden Gewerbe je 1.000 Einwohner: Deutschland insgesamt 82,8 / Thüringen 88,2 / Sachsen 76,9). Die hauptsächlich von Familienunternehmen getragene Reindustrialisierung wirkt sich positiv auf den Arbeitsmarkt aus.

2017

Unternehmensbestand in den ostdeutschen Bundesländern:

Dieser ist von unter 200.000 im Jahr 1993 auf mehr als 450.000 2017 angestiegen – mit einem Anteil der Familienunternehmen bei über 90 Prozent.



Hauptsitz der ORAFOL Europe GmbH in Oranienburg

D. Portraits ausgewählter Familienunternehmen

I. Demontage, Wiederaufbau und Enteignung: Papierfabrik Felix Schoeller & Bausch OHG, Neu Kaliß

Dr. Dr. Thomas Bausch¹



Luftaufnahme der Papierfabrik Felix Schoeller & Bausch OHG, 1936 | Bilder und Dokumente, wenn nicht anders angegeben, aus dem Privatarhiv von Dr. Dr. Thomas Bausch

Jeder kennt das Datum: 1871 – Gründung des deutschen Kaiserreichs, Gründerjahre in Deutschland – und auch das Jahr der Gründung der Firma „Felix Schoeller & Bausch OHG“.

Theodor Bausch war ausgezogen, um einen geeigneten Standort für eine moderne industrielle Papierfabrik zu finden und er fand diesen im Südwesten Mecklenburgs, im Dorf Neu Kaliß; die schiffbare Elbe-Wasserstraße nach Hamburg, Wasserkraft für den Betrieb von Turbinen, eine kleine Papiermanufaktur stand zum Verkauf – das überzeugte: Der Standort war entschieden und sein Partner Felix Schoeller war einverstanden.

Schon nach zwei Jahren Bauzeit lief die erste 176 cm breite Papierbahn von der Maschine – die erste industrielle Papierfabrik im Großherzogtum produzierte. Das kleine ländlich geprägte Dorf wuchs zu einer

1 Dr. Dr. Thomas Bausch, Jg. 1940, ist ehemaliger geschäftsführender Gesellschafter der Viktor Bausch KG, Berlin. Als Sohn von Viktor Bausch war er 1950 mit der Familie aus Neu Kaliß nach West-Berlin geflohen. Nach Umwandlung der Viktor Bausch KG in die börsennotierte Bausch AG wechselte Thomas Bausch in den Aufsichtsrat, dem er von 1998 bis 2003 vorsah. Das Unternehmen firmiert inzwischen als SURTECO SE.

wohlhabenden Industriegemeinde heran. Das junge Unternehmen „Felix Schoeller & Bausch“ wurde zu einem wichtigen Arbeitgeber und zu einer der führenden Papierfabriken Europas.

Weitläufige Industriehallen entstanden, gebaut aus dem für die Gegend typischen rotbraunen Backstein. 22.000 m² Dachfläche überspannten die Fabrikhallen. Dazu kamen Kontor- und Wohngebäude für die Arbeiter. Direkt daneben residierten die Firmengründer in repräsentativen Villen in einer Parkanlage. Dies entsprach einem damals gängigen Konzept der Industriearchitektur der Gründerjahre: Wohnareal der Unternehmer nah an der Fabrik; Mitarbeiter auf oder nah dem Fabrikgelände. Benachbarte Lebenswelten, die – im optimalen Fall – in einem wechselseitigen Vertrauens- und Verantwortungsverhältnis verbunden waren.

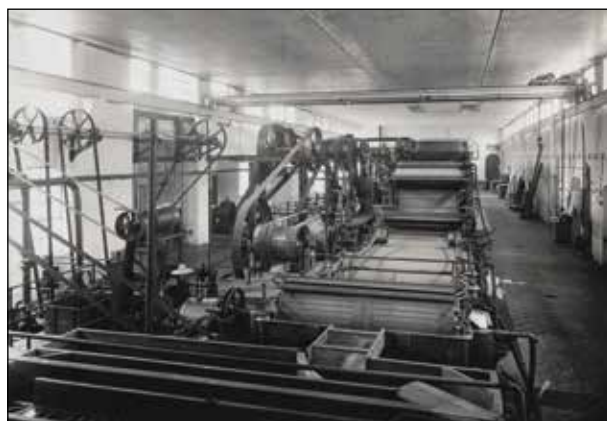
„Feine und feinste Papiere“ – so steht es auf den alten Firmenbögen – wurden in Neu Kaliß entwickelt, gefertigt und weltweit vertrieben.



Viktor Bausch 1938

Die Fabrik florierte. 1901 war Felix Schoeller aus der Firma ausgeschieden und als die Nazis ihr totalitäres „Drittes Reich“ errichteten, war bereits die dritte Generation Bausch für die Firma tätig: „Viktor – mein Vater –, Rudolf und Joachim Bausch leiteten das Unternehmen gemeinsam. Das Produktionsprogramm umfasste rund 50 Sorten Papiere: vom weichsten Löschpapier bis zum härtesten Calque-Papier, vom dünnsten Flugpostpapier (20 g) bis zum schweren Karton (450 g). Es gab auch Papiere aus reinen Hadern, fast unbegrenzt haltbar, gefertigt auf selbstkonstruierten Spezialmaschinen und geschützt durch eigene Patente. Letztere wurden in der Berliner Forschungs- und Entwicklungsabteilung insbesondere von Viktor Bausch entwickelt. Die vielfältigen Erfindungen sicherten dem Unternehmen seine führende Stellung im Markt.“

Im BIRKNER, dem Lexikon der Papierfabriken, von 1940 wird die Leistung der Papierfabrik Felix Schoeller & Bausch mit dem Zweigwerk in Hohenofen/Brandenburg angegeben mit „*tgl. 25 t feinsten Papiersorten, Belegschaft ca. 800 Mitarbeiter, 3 Langsiebmaschinen à 1 m, 1 Langsiebmaschine 1.76 m, Betriebskraft 4000PS, Dampfmaschine mit 2000 qm Heizfläche, 850PS Wasserkraft.*“ Mit ihren hochfeinen Papiersorten,



1936 Langsieb-Papiermaschine mit Königswelle und Treibriemen

ihren fälschungssicheren Spezial- und geschützten Wasserzeichenpapieren war die Firma im In- und Ausland höchst erfolgreich. Die Qualitätspapiere mit dem Wasserzeichen in Form eines Ochsenkopfs – dem Wappentier von Mecklenburg – eroberten den Markt, der Export stieg auf circa 40 Prozent der Produktion und ging in Länder Europas, Asiens und Amerikas. Fabrik und Belegschaft wuchsen.

Während der Zweite Weltkrieg wütete, wurde in der Fabrik weiter produziert. Sie war als kriegswichtig eingestuft. Und mit Glück und auch aufgrund der ländlichen Lage kommt sie unzerstört auch durch diesen Krieg.



Sowjetischer Panzer mit abgebautem Geschützturm auf dem Fabrikgelände

1945 aber endet mit dem Einmarsch der Sowjetarmee alle Sicherheit. Die Sowjetische Militäradministration (SMAD) in Berlin-Karlshorst erlässt 1946 einen „Demontagebefehl“. Ein 2000 Mann starkes sowjetisches Strafbataillon und hunderte zwangsverpflichteter deutscher Arbeiter werden nach Neu Kaliß abkommandiert; die Demontage gerät zur Zerstörung der Maschinen und der Fabrik. Mit einem Panzer werden die empfindlichen Maschinenteile aus den Fundamenten gerissen und auf den Hof geschleppt. In 13 Güterzügen verlassen die zu Schrott demontierten Papiermaschinen Neu Kaliß in Richtung Osten.

Zum Schluss waren die Hallen ebenso leer wie die Hände der Belegschaft. Es gab keine Maschinen mehr zu bedienen, keinen Prozess zu betreuen, kein Produkt zu verkaufen.



Für alles waren zweisprachige Ausweise und Genehmigungspapiere erforderlich: Viktor Bausch z. B. erhält von dem Abschnittskommandanten der sowjetischen Besatzungsbehörde in Neu Kaliß ein Ausweispapier zum Betreten des Firmengeländes, Passieren der Brücke nach Heiddorf und zur Fahrradbenutzung.

Doch die Neu Kalisser gaben nicht auf. Sie wollten ihre Arbeit und ihre Fabrik wiederhaben. Sie erwirkten einen „Wiederaufbaubefehl“ bei der SMAD und befolgten diesen „Befehl“ unter der Führung von Viktor Bausch. So begann ein wohl in der gesamten Papierindustrie einmaliges Abenteuer, eine Sisyphus-Arbeit unter unvorstellbaren Bedingungen. Buchstäblich aus dem Nichts begann die Belegschaft den Aufbau

ihres Werkes. Finanziert wurde der Wiederaufbau durch eigene Mittel und durch Kredite der Landesregierung und der Deutschen Investitionsbank, ferner durch den Verkauf von Papier aus letzten Lagerbeständen. Die ehemalige Papierfabrik wurde drei Jahre zu einem Baubetrieb, einem Maschinenbaubetrieb.

1.300 Tonnen Maschinenteile und Alteisen wurden in waghalsigen Grenzfahrten herangeschafft, aus 250 Tonnen Alteisen in der eigenen Werkstatt 27.000 Einzelteile gefertigt: Konsolen, Ständer, Stuhlung, Schrauben und Bolzen, Flansche, komplizierte Justierungsteile – das alles und vieles mehr wurde von Hand gefertigt – anfangs sogar mehr als 30.000 Nägel. Dreißigtausend!

In Treuenbrietzen wurde eine alte, in einem Schuppen eingelagerte Papiermaschine der Firma August Köhler aufgespürt und für 130.000 Mark gekauft. Der Antrieb fehlte ebenso wie alle Buntmetallteile, die Trockenpartie war zu kurz, vieles beschädigt und reparaturbedürftig. Doch die Maschine lieferte viele Einzelteile für die neue Papiermaschine, die die Neu Kalisser bauten. Eine andere bombengeschädigte Maschine wurde in Oranienburg ausgemacht und vom Schrotthandel erworben. Sie lieferte Fundamentschienen und Konsolen.

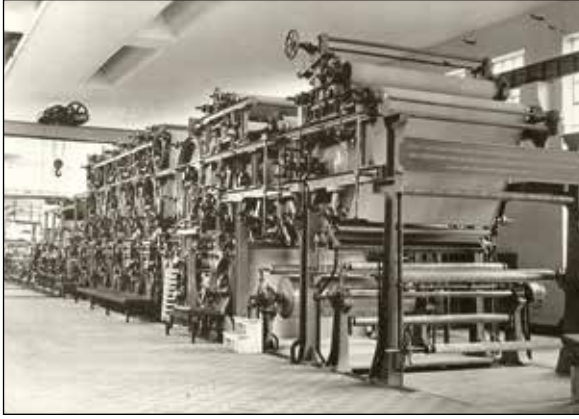


Montage der Papiermaschine

Eine moderne und leistungsfähige Papiermaschine wurde geschaffen – der „Phönix“: Länge circa 45 Meter, Breite circa drei Meter bei einer beschnittenen Papierbreite von 196 Zentimeter, Höhe bis zu sieben Meter, Gesamtgewicht circa 150 Tonnen – eine neue Maschine, gebaut in eigener Regie aus alten Maschinenteilen. Am 25. November 1949 läuft die neue Papiermaschine an. An ihrer Frontseite über der Abrollung verweist ein Schild auf die immense Leistung, die hier erbracht wurde:



„Diese Papiermaschine wurde in den Jahren 1947/1949 aus alten Maschinenteilen und Schrotteisen von der Belegschaft des Werkes Neu-Kaliss selbst erstellt.“ Wohl keine andere Papiermaschine trug je eine solche Medaille.



Wieder errichtete Papiermaschine „Phönix“ 1949

1950 war der Wiederaufbau in Neu Kaliß vollendet. Man könnte denken, dass jetzt endlich eine Zeit des Aufatmens käme. Doch für frei denkende und handelnde Unternehmer wie die Familie Bausch, für „Ausbeuter und Kapitalisten“, war kein sicherer Platz in dem sich formierenden und festigenden DDR-Regime. Viktor Bausch fährt 1950 offiziell mit einem Interzonenpass nach West-Berlin – mit dem Entschluss, nicht mehr zurückzukehren. Er flieht aus Neu Kaliß – für immer. In einem vor der Belegschaft der

Fabrik öffentlich verlesenen Brief erklärt er den Mitarbeitern seinen Entschluss. Auch seiner Mutter Alberta Bausch schreibt Viktor ausführlich:

„Als wir den Schock der Demontage (...) überwunden hatten, nahmen wir auf meine Initiative hin den Wiederaufbau der Neu Kalißer Fabrik in Angriff, ein Projekt, das jedem ‚Vernünftigen‘ in der Ostzone als unmöglich durchführbar und eben diesen ‚Vernünftigen‘ im Westen sinnlos und töricht erschien. Ich wusste damals sehr genau, was ich tat, ich folgte meiner Überzeugung als dem einzig richtigen Wegweiser für das eigene Handeln in Zeiten katastrophaler Ziellosigkeit. In dieser Überzeugung wurde ich bestärkt von den wenigen Männern, deren Rat und Urteil mir maßgebend ist; es sind einfache Arbeiter darunter und Namen, die man täglich in den Zeitungen lesen konnte (...) – Ich folgte meiner Überzeugung, da es meine Aufgabe als Unternehmer war, so wie ich diesen Beruf auffasste, und dass ich es unserem Namen und dem Gedächtnis meines Vaters und Großvaters schuldete, Neu Kaliß wiederaufzubauen. Und dies zu tun trotz meiner Befürchtungen im Hinblick auf die zu erwartende politische Entwicklung, die ich damals ebenso richtig prognostizierte, wie ich solche voraussah 1933, als die Nazis zur Macht kamen, und 1939, als der Krieg ausbrach und 80 Prozent aller Deutschen die Sieger bejubelten. Wenn mir auch von sehr prominenter Seite (...) immer wieder Hoffnungen gemacht wurden, so konnten diese Zusprüche meine Befürchtungen nicht zerstreuen, dass die endgültige Teilung Deutschlands auf lange Zeit hin Gewissheit werden und als Folge hiervon die brutale Sowjetisierung seines östlichen Teils unaufhaltsam sein würde. (...) Im vollen Bewusstsein, dass ich materiellen Nutzen aus dieser Sisyphus-Arbeit nicht ziehen und mein ganzer Einsatz mir nicht einmal ‚Ehre und Ruhm‘ einbringen würde (denn in einem kommunistischen Staat kann ein verworfener Ausbeuter und Kapitalist, ein Paria der Gesellschaft, nicht geehrt werden) und dass die den ersten Schichtwechsel an der laufenden Papiermaschine ankündigende Fabriksirene für mich das Signal zum Abtreten geben würde. (...) – Die Zwischenzeit kann Jahre dauern, vielleicht ein Jahrzehnt oder gar noch länger, so lange, dass ich es nicht mehr erleben werde. (...) Aber das Ende dieses Interregnums, gleich wie lang auch immer es dauern mag, ist heute schon angezeigt.“

Schon den Wiederaufbau hatten Befürchtungen und Vermutungen über ein schwebendes Sequester- und Enteignungsverfahren begleitet. Die Geschäftsanteile von Jochen Bausch, der mittlerweile „im Westen“ ansässig war, und Rudolf Bausch, der in das sowjetische Speziallager Neubrandenburg-Fünfeichen verschleppt worden war und dort umkam, sollten auf den Listen der „Antifa-Ausschüsse“ zur Enteignung vorgemerkt sein. Viktor Bausch allerdings hatte gegenüber den sowjetischen Behörden und der Mecklenburger Landesregierung immer wieder und nachdrücklich erklärt, dass er den Wiederaufbau des Werkes nur zu Ende führen würde, wenn keinerlei Eingriffe in die Eigentumsverhältnisse erfolgten. Er und seine Mitarbeiter erhielten die geforderten Zusicherungen von den Behörden – die sich später allerdings als Lügen entpuppten.

Abschrift von Abschrift

Hans Giese - Rostock, den 24. Nov. 1950

An die
Landesleitung der SED,
Wirtschaftsabteilung,
z.Hd. des Gen. Möller,
Schwerin / Meckl.

Lieber Genosse Möller !

Verabredungsgemäß habe ich am Mittwoch, dem 22.11.50 eine Zusammenkunft mit Frau Bausch herbeigeführt. Ich traf sie in völlig verzweifelterm, aufgelöstem Zustand an. Auf Befragen meinerseits, was ihren Mann veranlasst habe den bekannten Schritt zu tun, erklärte sie folgendes:

Seit Beginn des Jahres 1950 wären in der Papierfabrik laufend Kontrollkommissionen erschienen, die ständig Überprüfungen des Betriebes vorgenommen hätten. Einige dieser Prüfenden hätten sich Bausch gegenüber ausgedrückt, dass der Zeitpunkt wohl bald herangerückt sei, wo der Staat das gesamte Objekt "schlucken" würde. Seit dieser Zeit sei ihr Mann sehr wortkarg geworden und hätte sehr oft im Sessel zusammengesunken gesessen und starr vor sich hingegrübelt. Auf mehrmaliges Fragen habe er geantwortet: "Mit dem Wachsen und Gedeihen der Fabrik sterbe ich langsam ab." Es hätte ja keinen Zweck, irgendetwas zu unternehmen. Er sei nicht mehr nötig in der Fabrik; und nur dort sitzen und sein Direktorengelb einstecken, dazu sei er noch zu operativ. Solange der Aufbau der Papiermaschine durchgeführt wurde, hätte ihn diese Aufgabe abgelenkt, und die ganzen Jahre hätte er mit großer Begeisterung und Freude den Aufbau der Papiermaschine vorgenommen. Anlässlich seiner Reise nach dem Westen, die er mit der Absicht durchführte, geschäftliche Dinge zu erledigen, sei er erkrankt und habe ein Sanatorium aufgesucht. Während seiner Krankheit habe er Besuch von ihm fremden Herren erhalten, die ihm Grüße von dem früheren Meckl. Wirtschaftsminister Dr. Witte

Überbringen sollten. Die Herren teilten B. mit, dass sie den Auftrag erhalten hätten, ihm zu raten, nicht mehr in die Deutsche Demokratische Republik zurückzukehren, da Witte über Absichten der Landesregierung Mecklenburg und des Staatssicherheitsdienstes Kenntnis hätte, ihn in ein Strafverfahren hineinzutreiben mit dem Ziel, die Überführung der Papierfabrik in Volkseigentum vorzunehmen. Witte ließ B. sagen, dass er ihm seinerzeit als Minister versprochen hätte, wenn Gefahr für ihn im Verzuge sei, ihn rechtzeitig zu informieren. Dieser Zeitpunkt sei nun gekommen, und er solle auf seinen Rat hören und sich nicht in persönliche Gefahr bringen, da im Wirtschaftsministerium die Gründe zur Strafverfolgung seit Jahren gesammelt seien. Auf Grund dieser Auskunft und Ratschläge kam es zu dem bekannten Schreiben an den Prokuristen des Werkes.

Frau Bausch meint auch, wenn ihr Mann diesen Schritt gegangen ist, er auf Grund seiner ganzen Person von diesem Vorhaben nicht zurücktreten wird. Sie glaubt also nicht daran, dass er in die DDR zurückkehren wird. Sie hätte unlängst mit ihm telefoniert, wobei er geäußert hätte, er beabsichtige, ein umfassendes Schreiben an den 1. Landessekretär der SED, Genossen Bürger, zu senden, in dem er sein Gesamtverhalten offen darlegen will. Er befürchte nur, dass in der Zwischenzeit die Regierung zu Massnahmen übergeht, die er nicht wünscht. Er beabsichtige, eine loyale Übergabe des Werkes in das Volkseigentum durchzuführen und verlangt für sich lediglich, dass seine Frau und seine Kinder nicht hinausgeworfen werden, sondern dass die Übersiedlung nach dem Festen ein ordnungsgemäßer Umzug sein würde. Weiterhin würde ihm Sorge machen das Weiterleben seiner Mutter und seines Onkels, die beide noch in Neu-Kaliss wohnhaft sind, und denen nach Übernahme der Fabrik in Volkseigentum die Lebensgrundlage entzogen sei. Auch hierbei habe er Vorschläge, die Angelegenheit in loyaler Weise zu behandeln.

Soweit die Unterhaltung mit Frau Bausch.

BArch, DC 1/1609

Nach der Flucht von Viktor Bausch, seiner Frau und seinen Söhnen wird das Unternehmen zunächst unter Treuhandverwaltung gestellt, dann offiziell enteignet und zu einem VEB, einem Volkseigenen Betrieb, erklärt.

Nach der Wende brachten die im Landesarchiv Mecklenburg liegenden Akten Details des schier unglaublichen Enteignungsverfahrens ans Tageslicht. Die Dokumente belegen, wie Viktor und seine Bevollmächtigten immer wieder wegen Enteignungsgerüchten bei dem Ministerpräsidenten und dem Ministerium des Inneren der Mecklenburger Landesregierung, bei den zuständigen Referenten und bei der SMAD vorstellig geworden waren. Aber die angesprochenen Dienststellen, der Ministerpräsident,

der Minister des Inneren, die Referenten und Abteilungsleiter beschwichtigten. Es wurde gelogen, dass sich die Balken biegen. Denn die Geschäftsanteile von Jochen und Rudolf waren längst enteignet. Die Enteignungsurkunden, datiert auf den 30. November 1948, waren längst unterschrieben von Ministerpräsident Höcker und Minister des Inneren Warnk.

Jedoch waren die Enteignungsurkunden absichtlich zurückgehalten und nie zugestellt worden. Der Grund für dieses Verhalten findet sich in der das Verfahren begleitenden Korrespondenz.



Brief vom Amt zum Schutze des Volkseigentums (Ministerium des Inneren) an die Deutsche Wirtschaftskommission vom 20. April 1949 unterzeichnet: „im Auftrag Neuwirth“: „... wenn wir die

Enteignungsurkunde jetzt versenden, würde nach unserer Meinung der Aufbau sofort stocken und dürfte nach Übergang in das Eigentum des Volkes kaum weitergeführt werden können Und in einem weiteren Schreiben vom 9. Oktober 1949 wurde argumentiert: *„... wir wollen doch nicht vier leere Wände enteignen und die Enteignung erst vornehmen ... wenn der Betrieb fertig wäre ...*“ – das heißt der Wiederaufbau abgeschlossen ist. Es erfolgt die Entscheidung des Ministeriums des Innern: *„Die Realisierung dieses Eigentumsfalles ist auf Grund der geschilderten Zusammenhänge z. Zeit nicht durchzuführen.“* (Brief vom 21. Oktober 1949). Dies ist in dieser Form *„[d]er einzige Fall in Mecklenburg“* – wie in dem vorgenannten Brief von Neuwirth zu lesen ist.

Zur Zeit der Wende arbeiteten 350 Mitarbeiter in der Fabrik. Aber der Betrieb war in die Jahre gekommen. Dem Wettbewerb mit der hocheffizienten europäischen Konkurrenz war er nicht mehr gewachsen. So wurde der „nicht sanierungsfähige Betrieb“ von der Treuhandanstalt zum Verkauf ausgeschrieben. Im Zuge eines Bieterverfahrens wurde das gesamte bewegliche Anlagevermögen (also alles bis auf die Immobilien), die Produktionsverfahren und die Lagerbestände an die Melitta-Gruppe verkauft. Zu Beginn – bis 1995 – produzierte die von der Melitta-Gruppe gegründete „Neu Kaliß Spezialpapier GmbH“ (NKS) mit 128 übernommenen Mitarbeitern noch in den alten Gebäuden und auf den alten Papiermaschinen. Dann aber erfolgte der Umzug in neu errichtete Fabrikationsgebäude mit moderner Produktionstechnik.

So gibt es in Neu Kaliß – anknüpfend an alte Traditionen – wieder eine hocheffiziente, technologisch führende Papierproduktion. 140 Mitarbeiter produzieren in dem ISO-zertifizierten Betrieb auf einer Schrägsiebmaschine mit modernster Technologie vielfältigste Papiere: leitfähiges Vlies, Kaffeefilter, Tapetenvlies, Melkypapiere und sonstige hochsaugfähige Papiere mit höchstem Qualitätsstandard.



Fabrikhof (1992)

Die schönen Gebäude aus rotem Klinker aber, die ehemals imposanten Produktionshallen der „Felix Schoeller & Bausch OHG“, dieser denkmalgeschützte Industriebaukomplex verblieb im Eigentum der Treuhandanstalt. Ihrer Produktionsmaschinen beraubt, verfiel das nun leere und funktionslose Industriedenkmal. *„Dort, wo ich als Kind gespielt hatte, mich an den breiten Rücken der Arbeiter vorbei zu geheimen Beobachtungsposten geschlichen habe, wo mein Hund in einer der großen Büttlen ertrunken ist, wo es überall nach Papierbrei*

roch, dort wehte nun der Wind durch löchrige Dächer und einfallende Wände. Und trotzdem: Mein Herz schlug auch jetzt noch für diese trostlosen Gemäuer und obwohl ich im jungen Alter von zehn Jahren das Dorf verlassen hatte – ich fühlte mich als Neu Kalisser. Dies mag erklären, warum ich nach der Wende

für meine Familie Restitutionsanträge für eine marode Fabrik samt sanierungsbedürftiger Gebäude im dünn besiedelten Mecklenburg-Vorpommern stellte. Das Verfahren dauerte Jahre.“

Zwar stellte das Landesamt zur Regelung offener Vermögensfragen bereits im Januar 1993 den Restitutionsanspruch der Erben von Viktor Bausch in Höhe von 60 Prozent der Geschäftsanteile „dem Grunde nach“ fest. Das war schon mal besser als die Situation der Erben von Jochen und Rudolf Bausch. Ihnen hätten 40 Prozent der Geschäftsanteile zugestanden, doch blieben diese gemäß den Ausführungen des Amtes zur Regelung offener Vermögensfragen „rechtmäßig enteignet“, da die Enteignung noch zu Zeiten der sowjetischen Militäradministration erfolgte, wengleich die Enteignungsurkunden von den deutschen Behörden nicht zugestellt worden waren, da es zur Sicherung des Wiederaufbaus angezeigt schien, *„die Realisierung des Enteignungsfalls zur Zeit nicht durchzuführen“* (s. o.).

Doch auch der Antrag für den Anteil von Viktor Bausch hing erstmal fest. Er wurde vom Amt nicht entschieden; und derweil wurde per „Investitionsvorrang“ der Produktionsmaschinen und der laufende Betrieb von der Treuhand an Melitta verkauft. Zurück blieben schließlich die leeren Hallen und einige Häuser als Gegenstand einer Restitution.

„Da an einen Neuanfang der Papierfabrik hier nun nicht mehr zu denken war, schloss ich über den schuldenbeladenen Restbestand der seinerzeitigen Firma „Felix Schoeller & Bausch“ für die Erben von Viktor einen abschließenden Vergleich mit der Treuhandanstalt: Eine Reihe von lastfreien Immobilien in Neu Kaliß wurde an die Erben rückübertragen. Die gesamten alten, jetzt leeren Fabrikationsgebäude verblieben im Eigentum der Treuhandgesellschaft; ebenso auch die immensen Schulden, die in Darlehensform als Liquiditätshilfen zur Deckung der Betriebsverluste und Sozialpläne in der Wendezeit durch die Treuhand ausgereicht worden waren.“

Den Erben von Viktor Bausch wurden ferner durch einen Vertrag mit dem Landkreis Ludwigslust 60 Prozent der Eigentumsanteile an dem Parkgelände mit den gründerzeitlichen Villen rückübertragen. Die seinerzeit zugunsten des Landkreises „rechtskräftig enteigneten“ 40 Prozent der Parkanteile (von Rudolf und Joachim Bausch) kauften sie später noch vom Landkreis zurück. Der Park sollte in einer Hand sein. Nun mussten neue Nutzungskonzepte für die denkmalgeschützten Gebäude entwickelt und ein Sanierungskonzept für den verwilderten Park erarbeitet werden. Ideal erschien mir die Nutzung durch eine soziale Einrichtung. Eine intensive Suche nach einem neuen Nutzer begann. Schließlich fand sich folgende Lösung: Ich schloss zwei Erbbaurechtsverträge betreffend das Parkgelände mit der Kloster Dobbertin gGmbH und mit der Vita gGmbH. Die im Park stehenden Villen wurden an die Erbbauberechtigten übertragen. In den gründerzeitlichen Villen sowie einem Neubau befindet sich heute ein Pflegeheim für 60 psychisch kranke Menschen, die von 60 Mitarbeitern des Klosters Dobbertin betreut werden. Die Berliner Vita gGmbH betreibt auf dem Parkgelände in den alten Gebäuden ein Tagungszentrum sowie eine Ferieneinrichtung für alte und bedürftige Menschen.

Der gesamte vier Hektar große, artenreiche Park ist jetzt öffentlich zugänglich. Er wurde mit großem Engagement und Unterstützung der Europäischen Union (Leader Programm) saniert. Die Erben Viktor Bauschs brachten das Parkgelände im Jahr 2007 in die in Zusammenarbeit mit der mecklenburgischen Stiftungsaufsichtsbehörde neu errichtete gemeinnützige „Bausch-Stiftung“ ein. Zweck dieser Stiftung sind die Förderung und Erhaltung von Natur und Baudenkmalen, von Kultur und Kunst, von Bildung, Erziehung und Wissenschaft und die Förderung der freien gemeinnützigen Wohlfahrtspflege.

Und was geschah mit den verlassenen Werkhallen im Eigentum der Treuhandanstalt? Mehrere Verkaufsversuche scheiterten. Die Jahre vergingen und fraßen sich in die Dächer und Wände. Heute kann man durch das alte Fabriktor nur noch ein dem Zerfall preisgegebenes, aber immer noch eindrucksvolles Industriebaudenkmal sehen. Doch der Park mit den gründerzeitlichen Villen ist belebt und lädt Besucher zu Spaziergängen in seine wiedererstandene grüne Schönheit ein.

II. Schauprozess gegen einen erfolgreichen Unternehmer: C.T. Hünlich Weinbrennerei, Wilthen

Michael Herfort¹



C.T. Hünlich im Jahre 1888 | Fotos und Dokumente, wenn nicht anders angeben, aus dem Archiv der Stadt Wilthen

Im Jahr 1842 kauft Christian Traugott Hünlich die Rittergutsbrauerei in Wilthen/Sachsen und beginnt mit der Produktion von Branntwein und Fruchtsaft. Nach seinem Tod übernehmen seine Witwe und ihr Sohn, Carl-Albert Hünlich, das Geschäft. Carl-Albert befasst sich auch mit der Weinbrennerei und bringt 1885 als erster Unternehmer einen deutschen Cognac auf den Markt.

1896 wird durch die Firmen Hünlich und Asbach der Verband Deutscher Cognacbrennereien ins Leben gerufen. Gründungsmitglieder sind neben Carl Albert Hünlich und Hugo Asbach Carl Scherer (Inhaber der Brennerei Georg Scherer & Co, Langen bei Frankfurt/Main) Johannes Gothmann (Inhaber der Brennerei Albert Buchholz, Grünberg in Schlesien), Sigmund Metzger (Inhaber der Brennerei Metzger & Böhm, Nürnberg) sowie Max Winkelhausen (Inhaber der Brennerei H.A. Winkelhausen, Preußisch Stargard bei Danzig). Von 1896 bis 1916 ist Carl Albert Hünlich Vorsitzender dieses Unternehmerverbandes.

Als der Ruf nach Ausstellern für die Weltausstellung in Paris (15. April bis 12. November 1900) nach Wilthen dringt, zögert Hünlich nicht. Die erfolgreiche Teilnahme an den Ausstellungen in Berlin, Leipzig und Stettin hat das Selbstbewusstsein gestärkt, und nun will Hünlich im Heimatland des Cognac

1 Michael Herfort ist seit 1. August 2008 Bürgermeister (CDU) von Wilthen, der „Stadt des Weinbrandes“.

ausstellen. Was für eine Herausforderung! Eigens für die Ausstellung wird in der Böttcherei ein 12.000 Liter-Fass in Teilen hergestellt, die per Eisenbahn nach Paris verfrachtet und vor Ort zusammengesetzt werden. Das sogenannte „Pariser Fass“, welches bis heute jedem Besucher bei einer Werksführung gezeigt wird, ist das Herzstück der Ausstellung – aber nicht gefüllt, sondern nur zur Dekoration. Hünlich befindet sich in Paris auf der „Exposition universelle“ in bester Gesellschaft. Mitaussteller sind neben den Firmen des Cognacverbandes auch Underberg, Schlichte und Hellwig. Mit 50 Millionen Besuchern ist diese Schau unter dem Motto „Bilanz des 19. Jahrhunderts“ ein großer Erfolg – auch für Hünlichs Unternehmen. Mit einer Silber- und einer Goldmedaille kehrt er voller Stolz aus Paris nach Wilthen zurück. In der Klasse Cognac erhält die Firma die Silberne Medaille. Die Goldene bleibt den Franzosen Esteve, Foucauld und Menuet vorbehalten. Die Silberne Medaille zeugt aber davon, dass selbst die französischen Experten das Wilthener Produkt für den besten außerhalb Frankreichs produzierten Cognac halten. Eine Goldmedaille erhält die Firma Hünlich für ihre Liköre, die ebenso auf der Weltausstellung präsentiert werden.



Werbung von 1909

Anfang des 20. Jahrhunderts steht Hünlichs Weinbrennerei glänzend da. Um 1910 destilliert die Firma 25.000 Liter Wein täglich und zahlt rund 360.000 Reichsmark an Branntweinsteuer und Zöllen pro Jahr. Durch die Einführung von Einfuhrzöllen auf französischen Cognac, welche diesen sehr stark verteuerten, wird der Import eingeschränkt und die junge deutsche Cognacindustrie erfährt einen weiteren Entwicklungsschub.



Aktie der C. T. Hünlich AG, 1927

Am 20. Mai 1917, ein halbes Jahr nach dem Tod von Carl Albert Hünlich, wird die Firma als C.T. Hünlich Aktiengesellschaft in das Handelsregister eingetragen. Das Grundkapital beträgt zwei Millionen Mark und besteht aus 2.000 auf den Inhaber lautenden Aktien zu je 1.000 Mark.

Auch nach dem Ende des Ersten Weltkriegs bleiben behördlich verordnete Einschränkungen für die Branntweinindustrie bestehen. Die Umstellung von Militärlieferungen hin zur Versorgung der Gastronomie und der Endverbraucher verursacht große Schwierigkeiten. Noch 1919 ist es nicht möglich, Rohstoffe in genügenden Mengen aus dem Ausland zu beziehen, sodass die Firma immer wieder auf die Freigaben seitens des Branntweinmonopolamtes

angewiesen ist. Nach den Wirren der großen Inflation (1919-1923) schließen sich die Firmen Winkelhausen und Hünlich 1924 zu einer Interessengemeinschaft zusammen, um sich gegenseitig zu stabilisieren. Beide Unternehmen bleiben aber rechtlich selbstständig.

Auf den Börsenkrach und die 1929 beginnende Weltwirtschaftskrise reagieren beide Unternehmen mit einer Vertiefung ihrer Zusammenarbeit. Eine neu gebaute Fabrik in Magdeburg wird mit Verlust verkauft und Maschinen und Vorräte in 150 Eisenbahnwaggons nach Wilthen verfrachtet. Die Angestellten werden zum Teil von der 1930 gegründeten Winkelhausen-Hünlich-Weinbrennereien AG in Wilthen übernommen. Angesichts sinkender Umsätze und eines Preisverfalls droht der AG aber schon bald der Konkurs. Als Retter in der Not erweist sich der solvente Rückforth-Konzern aus Stettin. Rückforth übernimmt die angeschlagene Winkelhausen-Hünlich-Weinbrennereien AG und gründet 1931 die H.A. Winkelhausen-Werke AG in Stettin. Maschinen, Vorräte und Mitarbeiter ziehen von Wilthen nach Stettin in Räumlichkeiten der Firma Rückforth.



Teilansicht der Werksanlagen der Weinbrennerei C. T. Hünlich mit Pferdefuhrwerken, 1925 | © SLUB / Deutsche Fotothek / Johannes Meister

Die Hünlich AG wird nach der Abspaltung von Winkelhausen als C.T. Hünlich Weinbrennerei GmbH Anfang 1931 neu aufgebaut. Auch hier wirkt Rückforth mit. Allerdings nicht der Ferdinand Rückforth-Konzern, sondern die Familien-Holding Treuhand- und Verwaltungs AG, Stettin. Der Geheime Kommerzienrat und Generalkonsul Rudolf Müller Rückforth wird mit 76 Prozent Hauptanteilseigner der GmbH. 24 Prozent der Geschäftsanteile hält Dr. Christian Hünlich.



Geschäftsbrief 1941

Während des Zweiten Weltkriegs wird der Wilthener Betrieb erneut auf Militärlieferungen umgestellt, das Geschäft mit Gastronomie und Privatkunden kommt fast zum Erliegen. Bis kurz vor Kriegsende wird produziert. Die Kleinstadt Wilthen übersteht den Krieg glimpflich. Es gibt kaum Zerstörungen.

Auch Hünlichs Werk bleibt intakt. Nun gilt es, die noch reichlich vorhandenen Bestände zu sichern: unverarbeitete, durch die Hefe trüb aussehende, französische Brennweine und in anderen Behältern die Weindestillate. Mit einigen zuverlässigen Arbeitern und dem alten Brennmeister Heinrich Beck wird der trübe Brennwein mit den hellen Weindestillaten vermischt und in unterirdische Behälter gepumpt. Die trübe aussehende Mischung soll plündernde Soldaten abschrecken.

Die sowjetische Kommandantur lässt den Betrieb besetzen, verhindert Plünderungen und befiehlt die Wiederaufnahme der Spirituosenproduktion. Max Günther, ein langjähriger Mitarbeiter und vor 1933 in der KPD organisiert, bewahrt Firmeninhaber Dr. Hünlich vor der Verhaftung durch die sowjetische Besatzungsmacht. Zudem hilft Max Günther als Betriebsrat bei der Sicherung der Bestände durch die bereits geschilderte Mischung von Brennwein und Destillaten. Täglich dürfen wegen der Rohstoffbewirtschaftung nur 2.000 Flaschen abgefüllt werden. Die vermischten Brennweine und Weindestillate werden nun nach und nach zurückgewonnen. Dr. Hünlich bleibt Chef und sein Unternehmen arbeitet fortan mit Genehmigung der Besatzungsmacht.



Ausweis für Dr. Christian Hünlich

Die Spiritusrektifikation, ein thermisches Trennverfahren zum Auftrennen einer Flüssigkeit in mehrere Substanzen, ist in Wilthen noch nicht angelaufen, deshalb gehen die Bestände des noch vorhandenen Primasprits zur Neige. Ohne diesen hochprozentigen Alkohol-Grundstoff kann nicht produziert werden. Es gibt jedoch ein kleines Werk in Freiberg, das noch über Restbestände an Primasprit verfügt. Mit einem Holzgas-LKW, beladen mit leeren Spritfässern und einem großen Koffer mit Bargeld, geht bei Tagesanbruch die Tour los. Wegen befürchteter Überfälle im Tharandter Wald werden alle Spritfässer mit Totenköpfen bemalt und als Gift deklariert. Nach drei Tagen kommt man wohlbehalten zurück. Bald tritt ein neues Problem auf, es fehlen leere Flaschen. Im Industriegelände vor Dresden liegen Flaschen in allen möglichen Größen und Formen durcheinander. Alte Holzkisten sind zum Glück auch vorhanden. Auch muss ein Güterwagen beschafft werden und schließlich kommen genügend verwendbare Flaschen in Wilthen an.

Bereits Ende 1945 können wieder Spirituosen in kleinen Mengen an die Bevölkerung verkauft werden. Gastwirte, die sich als frühere Kunden ausweisen können, kommen mit dem ersten Frühzug und einer leeren Korbflasche auf dem Bahnhof an, laufen zu C.T. Hünlich und bekommen dort zehn Liter Weinbrandverschnitt für 750 Mark.



Die gesamte Belegschaft begrüßt 1949 den ersten Kesselwagen mit Brennwein aus Ungarn. Da die früheren Importe aus Frankreich für viele Jahre nach dem Krieg nicht möglich sind, werden Brennweine zunächst aus den „sozialistischen Bruderländern“ bezogen. Erst 1961 kann wieder Brennwein aus der Charente um die Stadt Cognac importiert werden.

In den ersten Nachkriegsmonaten erhält jeder Mitarbeiter statt Lohn täglich eine Flasche einer Spirituose, die auf dem Tauschmarkt mindestens einen Zentner Kartoffeln einbringt. Die Belegschaft kann sich auch sonst nicht beklagen. Denn Dr. Hünlich und seine Frau sind leidenschaftliche Jäger und teilen ihre Beute mit allen in der Gemeinschaftsküche.

Nach der Gründung der DDR dauert es nicht lange, bis die neuen Machthaber die in ihren Augen als Privatbetrieb zu große und gewinnträchtige Weinbrennerei C.T. Hünlich enteignen wollen. Lange suchen Staat und Partei nach einem Grund für eine Enteignung und finden diesen schließlich im Sommer 1950. Die Verbindung der Firma Hünlich zum Rückforth-Konzern wird dem Familienunternehmen zum Verhängnis. Dr. Hünlich hatte nicht angegeben, dass es seit 1931 eine Beteiligung der Familie Rückforth gibt, da er der Auffassung ist, dass diese keine Konzernbindung zur Ferdinand Rückforth Nachfolger AG darstellt. Damit hat er zwar formaljuristisch Recht, denn nicht der Konzern ist bei Hünlich Gesellschafter, sondern die Familie Rückforth direkt über ihre Treuhand- und Verwaltungs AG. Jedoch wertet die DDR-Justiz die Nichtangabe der Beteiligung der Familie Rückforth als einen Verstoß gegen den Befehl 124 der Sowjetischen Militäradministration, nach dem Beteiligungen von Konzernen zu melden waren.

Um einer Verhaftung zu entgehen, flieht Dr. Hünlich sprichwörtlich „bei Nacht und Nebel“ nach Köln. Unterdessen versucht Frau Hünlich so viele persönliche Dinge wie möglich über Westberlin nach Köln zu bringen. Wochenlang untersuchen Zoll und Kriminalpolizei den Betrieb Hünlichs nach belastenden Dokumenten, werden jedoch nicht fündig. Am 4. Oktober 1950 ist es dann so weit: SED-Genossen werden als Treuhänder eingesetzt und beschlagnahmen alle Unterlagen. Daraufhin werden alle leitenden Angestellten unter ständige Bewachung gestellt, sodass es auch nicht möglich ist, Dr. Hünlich und seine Frau in Köln zu warnen. Die hochschwangere Frau von Dr. Alfred Richter, ein enger Vertrauter und Mitarbeiter Hünlichs, wird als Kurierin zur Vertreter-Firma Hans Günther nach Berlin entsandt, wo sie

Alles was an Hünlich erinnert, muss vernichtet werden. Gläser, Werbematerial, Etiketten, ja sogar Bauakten, Formulare und Archivalien werden zerstört. Eine große, in Leder gebundene Chronik, die die Zeit bis 1897 schildert, wird von Dr. Alfred Richter nachts aus dem Werk geschleust und mit dem Motorrad nach Westberlin gebracht. Von dort aus gelangt die Chronik nach Köln zu Dr. Hünlich. Heute lagert sie wieder im Wilthener Betrieb.

Dr. Christian Hünlich kann nie wieder in seine geliebte Heimat Wilthen zurückkehren. Am 6. November 1975 stirbt er nach kurzer schwerer Krankheit in Kufstein/Tirol.

Der VEB Weinbrand Wilthen wird ein Vorzeigebetrieb in der DDR und baut seine Kapazität deutlich aus. 1990 wird der VEB in die „Wilthener Weinbrennerei GmbH“ umgewandelt und durch die Treuhand privatisiert. Käufer ist die Gräflich von Hardenberg'sche Kornbrennerei, die sich verpflichtet, 30 Millionen DM in den Betrieb zu investieren. Heute ist die Wilthener Weinbrennerei einer der größten und modernsten deutschen Spirituosenbetriebe. 70 Jahre nach der Enteignung ziert der Name C.T. Hünlich nun wieder Produkte aus Wilthen, zum Beispiel die Goldkrone PRIVAT und die Wilthener Nr. 1. Tradition verpflichtet und Hünlich bleibt eben Hünlich!



Das 120-Jahre alte Cognac-Fass von der Pariser Weltausstellung und der Geschäftsführer der Santa Barbara Spirituosengesellschaft mbH, Tochter der Hardenberg-Wilthen AG in Wilthen (Foto: Norbert Neumann, 2017)

III. Im Zeichen der beständigen Fichte: Wendt & Kühn KG, Grünhainichen

Dr. Rainer Karlsch, Franziska Grubann¹



Malerei-Abteilung, um 1936 | Bilder und Dokumente © Wendt & Kühn KG

Die Gestalterinnen Margarete „Grete“ Wendt (1887-1979) und Margarete „Grete“ Kühn (1888-1977) besuchen von 1907 bis 1910 gemeinsam die Königlich-Sächsische Kunstgewerbeschule in Dresden (ab 1920 Staatliche Akademie für Kunstgewerbe). Sie gehören damit zu den ersten Frauen, die in dieser Zeit den Weg höherer Berufsqualifizierung einschlagen können. Erst zur Jahrhundertwende wird die Immatrikulation von Frauen an Universitäten in den Staaten des Deutschen Reiches allmählich möglich. Als im Jahr 1907 die Dresdner Kunstgewerbeschule ihre erste Damenklasse eröffnet, ergreifen Grete Wendt und Grete Kühn die Gelegenheit. Beide stammen aus bürgerlichen Haushalten und verfügen bereits über eine künstlerische Vorausbildung. Sie absolvieren in Dresden erfolgreich ein breitgefächertes Studium bei renommierten Lehrenden.²

Die Stadt bietet den jungen Designerinnen Inspiration sowie interessante Netzwerke. Dresden ist in dieser Zeit ein Zentrum für Kunst und Kunstgewerbe, in dem sich viele bis heute bekannte Künstlergruppen gründen. Zudem herrscht hier reger Austausch über die aktuelle Stilentwicklung Reformkunst. Die Reformbewegung grenzt sich von der sich ab Mitte des 19. Jahrhunderts etablierenden, industriellen

1 Wissenschaftliche Mitarbeiterin bei Dr. Rainer Karlsch.

2 Siehe Bischoff, Cordula / Jenzen, Igor (2016): *100 Jahre Wendt & Kühn. Dresdner Moderne aus dem Erzgebirge*. S. 7 f.

Massenproduktion ab und strebt nach einer Erneuerung des Kunsthandwerks in Bezug auf traditionelle Fertigung, hochwertige (Natur-)Materialien sowie klare, sachliche und funktionale Formgestaltung.³

Aus ähnlichen Motiven ist auch in Grünhainichen, dem Heimatort von Grete Wendt, 1874 die Spielwarenfach- und Gewerbeschule gegründet worden, um der sich durchsetzenden industriellen Produktion preiswerter Spielzeuge etwas entgegenzusetzen. Die kunstgewerblichen Standards sollen durch die Professionalisierung der traditionellen, erzgebirgischen Spielwarenproduktion gesichert werden.⁴ Der Vater von Grete Wendt, Albert Wendt, hat im Jahr 1884 die Leitung dieser Fachgewerbeschule übernommen. Seine Tochter erlernt bei ihm schon früh das Handwerk.

Grete Wendt geht zum Praxissemester zu den Deutschen Werkstätten Hellerau und arbeitet im Organisationsbüro der Bayerischen Gewerbeschau in München, bevor sie 1912 in ihr Elternhaus nach Grünhainichen zurückkehrt.⁵ Hier führt sie verschiedene Privataufträge aus und erhält im Jahr 1913 mit ihrem Entwurf der Figurengruppe „Beerenkinder“ mehrere Auszeichnungen im Wettbewerb für gute Reiseandenken des Vereins Sächsischer Heimatschutz sowie den dazugehörigen Auftrag. Dies führt zu einer Vielzahl an Folgeaufträgen. Die Nachfrage nach ihren Figuren bestärkt bei Grete Wendt den Wunsch, eine eigene Firma zu gründen. Noch ohne eigene Werkstatt beauftragt sie Firmen in der Region, die nach ihren Mustern fertigen, während Grete Wendt die Figuren mit Unterstützung von Hilfskräften in der elterlichen Wohnung bemalt. Gemeinsam mit ihrer Studienfreundin Grete Kühn schmiedet sie Pläne und führt erste Projekte aus, unter anderem Entwürfe für moderne Grabmäler für im Ersten Weltkrieg gefallene Soldaten, eine staatlich geförderte Aufgabe.⁶



Grete Kühn (links) und Grete Wendt (rechts) mit Boxerhund Roland um 1918

3 https://de.wikipedia.org/wiki/Dritte_Deutsche_Kunstgewerbeausstellung_Dresden (Zugriff: 21.07.2020).

4 Stiftel, Ralf (2019): <https://www.wa.de/kultur/ausstellung-dortmund-wuerdigt-volkskunst-wendt-kuehn-13265100.html> (Zugriff: 21.07.2020).

5 <https://www.wendt-kuehn.de/kunst-handwerk/gelebte-tradition> (Zugriff: 21.07.2020).

6 Bischoff /Jenzen (2016): S. 9.

Am 1. Oktober 1915 wagen die beiden Frauen den Schritt in die Selbstständigkeit und gründen die offene Handelsgesellschaft „M. Wendt u. M. Kühn“. Mit Unterstützung ihrer Eltern erwerben sie kurz darauf das bis heute bestehende Firmengebäude, welches inzwischen mehrfach umgebaut und erweitert wurde.

In den Anfangsjahren ist das Spektrum der Entwürfe von Grete Wendt & Grete Kühn breit. Es entstehen Kleinmöbel, Puppenhäuser, viele Reformspielsachen und „Tändelkram“ für die moderne junge Frau. Die Welt der Kinder-, Engel- und Weihnachtsfiguren, welche die heutige Basis der Marke Wendt & Kühn ausmachen, bildet sich nach und nach heraus.



Vogel mit Zigaretten- und Streichholzbehälter, um 1920

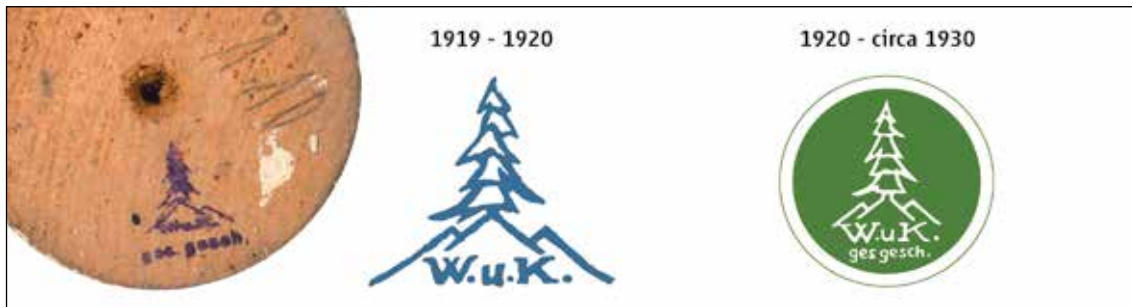
In den ersten Jahren nach der Firmengründung widmet sich Grete Wendt hauptsächlich der Figurenbilderei, während Grete Kühn Truhen und Schachteln entwirft und bemalt. Ihr gestalterisches Schaffen knüpft an das traditionelle erzgebirgische Kunsthandwerk an und ist mit dem klaren, schnörkellosen Design zugleich deutlich von der Dresdner Reformbewegung geprägt.⁷ Wendt & Kühn ist bereits ab Dezember 1915 auf regionalen Ausstellungen präsent und beteiligt sich 1916 an der Leipziger Frühjahrsmesse. Von Beginn an verkauft das Unternehmen gut. Die anfänglich vorgesehene dritte Mitarbeiterin für das Kaufmännische und die Vermarktung der Produkte kann ihre Stelle aufgrund einer Tuberkulose-Erkrankung nicht antreten. Grete Wendts Bruder Johannes übernimmt diese Aufgabe, nachdem er 1919 vom Militär zurückkehrt.

Ebenfalls wird in diesem Jahr das bis heute verwendete Warenzeichen – die von Wind und Wetter gezeichnete Fichte mit den Initialen W. u. K. – angemeldet. Der Entwurf hierzu wird von Margarete Junge (1874-1966), erste Professorin der Königlich Sächsischen Kunstgewerbeschule und Lehrerin der Gründerinnen von Wendt & Kühn sowie eine der führenden Möbel- und Innenraum-Designerinnen, gestaltet.



Entwurf von Prof. Margarete Junge – Die Fichte, vom Wetter gezeichnet und doch beständig und stark, steht für den Ursprung des Materials, aus dem die Figuren und Spieldosen des Unternehmens gefertigt werden.

7 <https://www.wendt-kuehn.de/kunsthistorische-detektivarbeit> (Zugriff: 21.07.2020).



Zunächst wird das Logo auf den Figurenboden gestempelt. Ab 1920 kennzeichnet die Bodenmarke fast durchgängig alle Figuren, welche die Manufaktur bis heute verlassen haben.

Im Jahr 1920 verlässt Margarete Kühn das Unternehmen und Grünhainichen. Sie heiratet den Ingenieur und Architekten Arnold Lohrlich. Die beiden Firmengründerinnen haben vertraglich vereinbart, dass die Mitarbeit bei einer Eheschließung enden muss, was angesichts der damaligen Gesetzeslage eine kluge Vorsichtsmaßnahme war. Noch bis zum Jahr 1950 in der DDR und bis 1957 in der Bundesrepublik haben nämlich Ehemänner das Recht, das Vermögen ihrer Frau in Besitz zu nehmen, zu verwalten oder auch zu verkaufen.⁸ Grete Lohrlich-Kühn bleibt der Firma ihr Leben lang verbunden, besucht Grünhainichen oft mit ihrer Familie und hält regen Briefkontakt zu Grete Wendt. Sie gründet in Chemnitz eine Werkstatt für feingemaltes Holzgerät und Spielzeug. Nach der Zerstörung im Zweiten Weltkrieg startet sie erneut als Unternehmerin in Augustusburg bei Grünhainichen mit einer Kunstwerkstatt, in der sie unter anderem Räuchermännchen, Spandosen, Holzostereier und bemalte Engel produziert.



Olly Wendt (geb. Sommer), um 1934

Olga „Olly“ Sommer (spätere Wendt), deren Name ebenso untrennbar mit Wendt & Kühn verbunden sein wird, kommt 1920 auf Empfehlung von Margarete Junge als Malerin zur Verstärkung in die Manufaktur. Sie ist, wie die beiden Gründerinnen, Absolventin der Dresdner Kunstgewerbeschule. Nachdem Olly Sommer erst nur für ein einjähriges Praktikum bleiben wollte, gestaltet sie schon bald eigene Figuren und baut fortan gemeinsam mit Grete Wendt den Musterschatz von Wendt & Kühn auf. *„Dieser junge Betrieb hat mich so sehr gefesselt – er wurde mir zum Schicksal“*, schreibt Olly Wendt viele Jahre später an eine Freundin.⁹ Sie heiratet im Februar 1930 Grete Wendts Bruder, Johannes. Noch im gleichen Jahr werden die Zwillinge Hans und Sigrid Wendt geboren.

8 Bischoff/Jenzen (2016): S. 11.

9 <https://www.wendt-kuehn.de/erleben/olly-wendt-leben-werk/olly-wendt-talent-schicksal-lebenswerk> (Zugriff: 21.07.2020).



Engelberg mit Madonna, 1955



Olly Wendt und die Zwillinge Sigrid und Hans

Die 1920/30er Jahre werden zur gestalterisch produktivsten Phase von Wendt & Kühn. 1923 entwirft Grete Wendt die ersten drei Grünhainicher Engel, bekannt für die grünen Flügel mit je elf weißen Punkten: den Fackelträger, den Flöten- und den Geigenspieler. Mit diesen Engelmusikanten und ihrer weiteren Figurenbilderei bringt sie eine neue Lebendigkeit in die Tradition der sonst oft starr wirkenden Erzgebirgskunst und verleiht ihr schwungvolle Dynamik. *„Meine Großtante hauchte ihren Geschöpfen Leben ein und gab ihnen kreative Eigenständigkeit. Das war eine bahnbrechende Entwicklung, die zu einer ganz unverkennbaren Formsprache und zu zahlreichen neu- und einzigartigen Entwürfen führte“*, beschreibt Claudia Baer (geb. Wendt) die gestalterische Leistung Grete Wendts. Ihr „Engelberg mit Madonna“ wird 1937 auf der Pariser Weltausstellung mit dem Grand Prix und einer Goldmedaille ausgezeichnet. Das Unternehmen erlangt internationale Anerkennung sowie Bekanntheit und ist weltweit bei Sammlerinnen und Sammlern beliebt.

Die Belegschaft der Manufaktur wächst von 38 Mitarbeitern 1924 auf 63 im Jahr 1930. Das Sortiment besteht zu dieser Zeit bereits aus rund 800 Artikeln. Während des Zweiten Weltkriegs muss die Figurenfertigung stark eingeschränkt werden. Die Firma hält sich mit Modellherstellungen für Offiziersschulen über Wasser.



Der Lichterengel

Der Lichterengel – intern auch „28er Engel“ nach der Katalognummer benannt) – ist Grete Wendts erster Engel. Sie entwirft ihn als Zeichen der Hoffnung für ihren Bruder Johannes, der als Soldat an der Front ist, und sendet ihm den Engel 1914 als Feldpost zu Weihnachten.

Ihre hier bereits sichtbare Idee zur Umsetzung der angewinkelten Arme ist ein wichtiger Schritt für die erzgebirgische Holzgestaltung: *„Um diese Figuren ausdrucksvoller und bewegter zu gestalten, band ich mich bei der Herstellung nicht mehr an eine Achse, die sich bei einfacher Anwendung des Drehkörpers ergibt, sondern ich benutzte*

für eine Figur mehrere Drehkörper. (...) Der Formgebung dieses Engels legte ich wieder die schon früher erprobte Art der Herstellung zugrunde und erreichte damit bei klarer Form und einfacher Technik die erstrebte Kindlichkeit im Ausdruck.“



Skizze eines Engelmusikanten – Die Nachfrage nach den Figuren ist von Beginn an hoch. Das von Grete Wendt entworfene Engelorchester umfasst schließlich mehr als 80 Mitglieder.



Margerenengel mit Buch



Mondfamilie

Olly Wendts Spezialität sind die Bemalungen. Sie entwickelt außerdem eigene Figurengruppen wie die Margerenengel (benannt nach dem Blütenkranz auf dem Kopf), die Mondfamilie, Tiergruppen und die Brokatengel. In ihren Designideen zur Form- und Farbgebung sowie den Verzierungen durch reiche Ornamentik schöpft die in Riga geborene Olly Wendt auch aus der Tradition des Baltikums.

Das familiäre Glück wird durch den Tod von Johannes Wendt im September 1945 in sowjetischer Kriegsgefangenschaft überschattet. Erst im Jahr 1962 erreicht Olly Wendt die offizielle Nachricht über seinen Tod. Die 1945/46 von Olly Wendt als Wiedersehensgeschenk entworfenen drei Brokatengel zeugen von ihrer Hoffnung auf die Rückkehr ihres Ehemannes.

Im Frühjahr 1946 findet sich das Unternehmen unverhofft auf der Liste A (Enteignung) der Sequesterkommission wieder. Demnach soll der Betrieb auf Grundlage des SMAD-Befehls Nr. 124 und des am 30. Juni 1946 anstehenden Volksentscheids enteignet werden. Die Wendts protestieren und werden dabei von der Belegschaft unterstützt. Die Sequesterkommission lenkt teilweise ein. Otto Buchwitz, sächsischer SED-Landesvorsitzender und Mitglied der Sequesterkommission, teilt der Firma Wendt & Kühn fünf Tage vor dem Volksentscheid mit, dass ihr Unternehmen zwar eigentlich zur Enteignung ansteht, aber in Privatbesitz bleiben soll, wohl auch, um die Abwanderung zu verhindern.¹⁰ Nur Johannes Wendt, der sich in sowjetischer Kriegsgefangenschaft befand, wird formal enteignet. Jedoch kann Grete Wendt den Anteil ihres Bruders zurückkaufen. Damit wahrt die Sequesterkommission den Schein: Wendt & Kühn bleibt auf Liste A und wird dennoch nicht enteignet.



Schreiben von Otto Buchwitz an Wendt & Kühn vom 25. Juni 1946

Im Jahr 1954 wird Grete Wendt als Kunstschaffende anerkannt und Hans Wendt, der Sohn von Olly und Johannes, tritt nach Drechslerlehre und Ingenieurstudium in das Familienunternehmen ein. Bald darauf übernimmt er die Werkstattleitung und wird 1957 zum Mitinhaber neben seiner Tante Grete.

Ein Lizenzvertrag zwischen Olly Wendt und der Firma Wendt & Kühn von 1958 für ihren neuen Entwurf „eines bemalten Schwebengels im Reifen“ zeigt die wirtschaftspolitische Weitsicht der Wendts hinsichtlich der Situation des Familienunternehmens in der DDR. Der Vertrag stellt sicher, dass die Rechte für den Entwurf in Fall einer Enteignung des Unternehmens nicht automatisch an den Staat übergehen.

10 Besonders strittige Fälle werden in der Sequesterkommission und im „demokratischen Block“, dem alle Parteien angehören, verhandelt. Die Liste B (Rückgabe) wird aus taktischen Gründen nicht veröffentlicht, da die betroffenen Betriebe noch kurz vor dem Volksentscheid zurückgegeben werden sollen.

Frau
Margarete W e n d t
Grünhainichen i. Sachs.

Anerkennung als Kunstschaffender in der Industrie

Sehr geehrte Frau Wendt!

wir bestätigen Ihnen hiermit, daß Sie nach dem Entscheid der Gutachterkommission der Industrie- und Handelskammer der Deutschen Demokratischen Republik vom 22. April 1955 gemäß § 1 Ziffer 2 der Anordnung des Ministeriums für Kultur über die Anerkennung der Kunstschaffenden vom 25. August 1954 als

Kunstschaffender

anerkannt wurden.

Diese Anerkennung beruht auf der grundlegenden Umgestaltung der figürlichen Arbeiten auf dem Gebiet der Holzdrechselerei. Mit der Verwendung von Drehkörpern für die figürliche Darstellung haben Sie etwas Einmaliges und Neues geschaffen, das richtungweisend für die Weiterentwicklung des Holzkunsthandwerks im Erzgebirge war.

Wir beglückwünschen Sie hierzu und wünschen Ihnen weiteren Erfolg bei Ihren eigenschöpferischen, künstlerischen Leistungen.

Ein besonderes Diplom über die Anerkennung wird Ihnen in Kürze durch die Gutachterkommission noch überreicht werden.

Stellvertreter des Präsidenten


Schlesinger

Vorsitzender der Kommission
zur Anerkennung Kunstschaffender
in der Industrie

1954: Grete Wendt wird in der DDR als Kunstschaffende anerkannt.



Lizenzvertrag

Zwischen der Kunstgewerblerin Frau Oilly Wendt, Grünhainichen, und der Firma Wendt & Kühn, Grünhainichen, wird heute folgender Lizenzvertrag geschlossen:

- 1.) Frau Oilly Wendt überläßt der Firma Wendt & Kühn die alleinige Ausnutzung des Modells von "einem bemalten Schwebeengel in Reifen", den sie, unabhängig von ihrer Tätigkeit als Malerin der Firma Wendt & Kühn, als Ergebnis eigener Arbeitsleistung und schöpferischer Tätigkeit entwickelt und zum Geschmacksmuster der Deutschen Demokratischen Republik angemeldet hat.

Lizenzvertrag, 1958

Als das Unternehmen am 28. April 1972 verstaatlicht und in den VEB Werk-Kunst umgewandelt wird, bleibt Hans Wendt Betriebsleiter. Trotz der verhängnisvollen Situation beweist er in vielerlei Hinsicht Verhandlungsgeschick, unternehmerisches Gespür und Durchsetzungsvermögen. Bei der erzwungenen Verstaatlichung wird vertraglich geregelt, dass der VEB weiter nach den alten Mustern und Entwürfen von Wendt & Kühn arbeiten und diese im In- und Ausland vertreiben kann. Außerdem handelt



Grete und Olly Wendt bei der Frankfurter Herbstmesse, 1958

Hans Wendt für seine Tante Grete, die mit dem Tag der Enteignung den Betrieb verlässt, eine, wenn auch geringe, Lizenzabfindung für die Nutzung der Muster aus.¹¹ Und nicht zuletzt gelingt es Wendt bei der Benennung des VEBs, die Initialen des Familienunternehmens und der Marke „W. u. K.“ im Namen „Werk-Kunst“ zu bewahren.

Bereits als Geschäftsführer in den 1960er Jahren sowie später als Betriebsleiter des VEBs achtet Hans Wendt darauf, dass Mustertreue und Qualitätsstandard der Produkte erhalten bleiben. Er findet immer wieder Wege und Argumente, die ihm in Zeiten der Materialnot und Planwirtschaft kleine, aber wichtige Freiräume verschaffen. In diesem Kampf um Gestaltungsspielräume kommt ihm paradoxerweise auch die Notlage der DDR-Wirtschaft zugute. Nach dem Mauerbau 1961 wird bemerkt, dass DDR-Bürger zum Dank für „Westpakete“ ihren westdeutschen Verwandten zunehmend kleine Wendt & Kühn-Engel senden. Die Firma soll daher als Devisen-Lieferant die begehrten Engel vornehmlich für den Export produzieren. *„Und als Devisen-Lieferant konnte [Hans Wendt] Forderungen stellen, Pinsel etwa aus dem Westen beziehen, Uhrwerke für Spieluhren aus der Schweiz“*, wie sich Tobias, einer der Söhne von Hans Wendt, später erinnert.¹²

Die Einbindung in die Planwirtschaft hat für die Marke einen unfreiwillig vorteilhaften Nebeneffekt. Von planwirtschaftlicher Seite wird von Massenproduktion geträumt, doch da das Plansoll in der kunsthandwerklichen Fertigung kaum umsetzbar ist, die Kapazitäten für Erweiterungsbaumaßnahmen fehlen und die Engel nicht mehr wie noch zu Nachkriegszeiten in deutschen Schreibwarenläden, sondern nur noch über den staatlichen Großhandel zu beziehen sind, werden sie zur Rarität. Die Marke kann sich weiterhin positiv entwickeln. Die Engel werden noch immer Wendt & Kühn-Engel genannt. Sammlerinnen und Sammler im Westen bestellen die Engel nun schon lange vor der Weihnachtszeit bei ihren Händlern.

11 <https://www.engelstube.de/wendt-und-kuehn/hans-wendts-leben-fuer-manufaktur> (Zugriff: 21.07.2020).

12 Hannemann, Mathias (2008): Das Himmelfahrtskommando. <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2008/improvisation/das-himmelfahrtskommando> (Zugriff: 21.07.2020).

Gründungsanweisung

1. Auf der Grundlage der Verordnung über das Verfahren der Gründung und Zusammenlegung von volkseigenen Betrieben vom 16. 10. 1968 (GBI. II, Seite 965) und gemäß Feststellungsbescheid des Leiters der Abteilung Finanzen des Rates des Bezirkes Karl-Marx-Stadt wird mit Wirkung vom 28. April 1972 der
VEB Werk - Kunst Grünhainichen gegründet.
2. Der VEB hat seinen Sitz in
9392 Grünhainichen/Krs. Flöha
Er ist rechtsfähig und volkseigener Betrieb nach der Verordnung über die Aufgaben, Rechte und Pflichten des volkseigenen Produktionsbetriebes vom 9. 2. 1967 (GBI. II, S. 121).
3. Übergeordnetes Organ des VEB ist der Wirtschaftsrat des Bezirkes Karl-Marx-Stadt.
4. Dem VEB werden Grundmittel und materielle Umlaufmittel gemäß Feststellungsbescheid des Leiters der Abteilung Finanzen des Rates des Bezirkes Karl-Marx-Stadt vom 27. April 1972 übergeben.
Der Feststellungsbescheid ist Bestandteil der Gründungsanweisung.
Der Direktor des VEB hat bis zum 22. Mai 1972 die Eröffnungsbilanz aufzustellen.
5. Der Direktor des VEB ist verpflichtet, die sich aus der Gründung ergebende Eintragung in das Register der volkseigenen Wirtschaft zu beantragen.
Die Zentralverwaltung für Statistik wird über die Gründung des VEB durch den Wirtschaftsrat des Bezirkes Karl-Marx-Stadt unterrichtet.

Karl-Marx-Stadt, am 28. April 1972




Dr. H. Zschunke
Vorsitzender des Wirtschaftsrates
des Bezirkes Karl-Marx-Stadt

III-4-P K 313/72 1972

Mit Wirkung vom 28. April 1972 wird aus der Firma Wendt & Kühn der VEB Werk-Kunst Grünhainichen.

Da über 90 Prozent der Fertigung in den Export geht, sind die Figuren in der DDR nur noch unter der Hand oder manchmal in den Intershops zu bekommen und gelten als „Ersatzwährung“ für die sonst langwierige Beschaffung von diversen Alltagsgegenständen. „*Es schien fast so, als sei diese Verknappung die geplante Strategie eines Luxusgüter-Herstellers. Dabei war sie bloß Ausdruck des wirtschaftlichen Unverstandes*“, kommentiert Tobias Wendt die Situation.

Eine wesentliche Grundlage für die spätere erfolgreiche Privatisierung wird es sein, dass Wendt & Kühn es schafft, sich in dieser Zeit den staatlichen Bestrebungen, die Herstellung zu automatisieren, zu entziehen und der kunsthandwerklichen Fertigungsqualität treu zu bleiben.



Entwicklung der (Boden-) Marke zwischen 1949-1989: Im Jahr 1949 erhält Wendt & Kühn das Gütezeichen vom „Zonenausschuss für das Kunsthandwerk und Kunstgewerbe“. Daraufhin werden die Bodenmarken der Figuren um eine Lilie und einen Hammer ergänzt. Nach der Verstaatlichung 1972 bleiben die Initialen, die seit der Gründung auf den Bodenmarken abgebildet sind, mit dem VEB Namen „Werk-Kunst“ erhalten.¹²

Olly Wendt (1896-1991) stellt ihr ganzes berufliches Leben in den Dienst der Manufaktur und arbeitet bis 1983 als Angestellte im Betrieb. Sie kann noch miterleben, wie ihr Sohn die Firma nach der friedlichen Revolution wieder in Privatbesitz zurückführt.

Als im Frühjahr 1990 das von der Volkskammer der DDR erlassene Unternehmensgesetz die Möglichkeit zur Reprivatisierung schafft, bemüht sich Hans Wendt frühzeitig um einen Kredit und kauft den Betrieb zurück. Weitsicht und gute Vorbereitung auf den Umbruch der wirtschaftlichen Verhältnisse beweist Hans Wendt auch damit, dass er die Wendt & Kühn-Waren nach dem Mauerfall nicht für DDR-Mark verkauft, sondern vor der Einführung der D-Mark im Juli 1990 gezielt auf Lager produziert. Die Nachfrage ist in den alten Bundesländern nach wie vor hoch und in den neuen Bundesländern, in denen über die letzten Jahrzehnte die Wendt & Kühn-Figuren fast nicht zu bekommen waren, besteht Nachholbedarf. Bereits am 1. Juli 1990 – dem 75-jährigen Firmenjubiläum – ist das Unternehmen wieder im Besitz der Wendts und meistert den Übergang in die Marktwirtschaft. Die alten Werkstätten werden umgebaut, neue Maschinen angeschafft, das historische Fachwerkhaus rekonstruiert und neue Produktionsgebäude errichtet. Die Zahl der Mitarbeiter erhöht sich von 100 zum Zeitpunkt der Reprivatisierung auf aktuell rund 180 Mitarbeiter.¹⁴



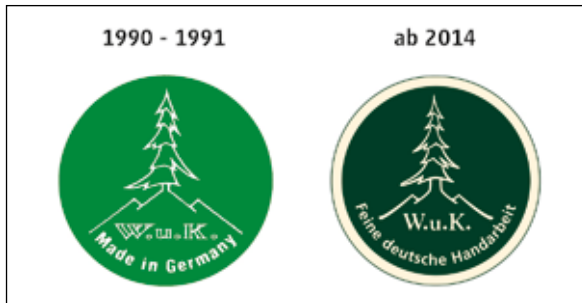
Wendt-Kühn-Welt hinter historischer Fachwerkfassade

Hans Wendt erkennt schnell, dass sich das Unternehmen vom Großhandel lösen und wieder auf die direkte Belieferung der Einzelhändler setzen muss und nimmt Kontakt zu den Fachhändlern auf. Das planwirtschaftlich unfreiwillig beförderte Image der Seltenheit der Wendt & Kühn-Produkte wirkt sich zusätzlich unterstützend auf die Entwicklung der Firma im ersten Jahrzehnt nach der Wende aus. Die Nachfrage der Händler ist groß. Ihre Jahresbestellungen müssen

13 <https://www.wendt-kuehn.de/kunst-handwerk/die-manufaktur/bodenmarken> (Zugriff: 21.07.2020).

14 Stand 2020.

sogar gekürzt werden. Auch dass die Initialen W&K noch nach der Verstaatlichung im VEB-Namen präsent geblieben sind, verschafft der Firma einen Vorteil beim Neustart. Das Marketing wird bei Wendt & Kühn schnell als Schlüsselfrage wahrgenommen.



Markendesign ab 1990

Wendt & Kühn setzt weiterhin auf qualitative Handwerkskunst statt Massenproduktion, bleibt der manufakturmäßigen Figurenfertigung sowie dem historischen Musterschatz treu und hat mit dieser Firmenphilosophie bis in die Gegenwart Erfolg. Bis heute werden alle Figuren basierend auf den über 2.500 überlieferten Entwürfen und Zeichnungen von Grete und Olly Wendt gefertigt. Die Formsprache ihrer Designs, geprägt durch die Dresdner Reformkunst – zwischen Jugendstil, Volkskunst und Moderne – erscheinen zeitlos: verspielt und zugleich klar.



Vor der Bemalung werden die Figuren in der Taucherei zunächst zwei Mal weiß grundiert und anschließend lackiert. Foto: Uwe Meinhold

Noch immer können bisher unveröffentlichte Entwürfe aus diesem reichen Fundus geborgen werden und erstmals in Produktion gehen. Das aktuelle Sortiment ist limitiert auf circa 400 Artikel. Die aufwendige kunsthandwerkliche Figurenfertigung macht es Plagiaten schwer. Durch die verschiedenen in der Manufaktur sorgfältig ausgeführten Produktionsschritte und mehreren Trocknungszeiten liegt *„der Durchlauf einer Figur im Unternehmen bei acht Wochen. Kurzfristige Aufträge können wir nicht umsetzen“*.¹⁵ Nachahmungen durch die Konkurrenz fürchtete auch schon Grete Wendt, bei frühen Kopien ihrer Blumenkinder nicht: *„Das ist eine andere Art des Ausdrucks von einer anderen Firma.“*¹⁶

15 Steudel, Ulrich (2015): 100 Jahre Wendt & Kühn: Die Beständigkeit der Engel. <https://www.deutsche-handwerkszeitung.de/100-jahre-wendt-kuehn-die-bestaendigkeit-der-engel/150/32557/320390> (Zugriff: 21.07.2020).

16 Rothhaas, Julia (2019): <https://www.sueddeutsche.de/stil/kunsthandwerk-gefuegelte-klassiker-1.4707148> (Zugriff: 21.07.2020).

Ebenfalls gefragt ist die Restaurations- und Reparaturabteilung, in die Sammlerinnen und Sammler ihre oft über Generationen vererbten Stücke zur behutsamen Reparatur nach altem Muster geben können.

Hans Wendt (1930-2008), der mit seinem unternehmerischen Geschick und seiner Beharrlichkeit die grundlegenden Werte von Wendt & Kühn, das Kunsthandwerk und die Mustertreue, über die DDR-Zeit rettet und die Firma in die Marktwirtschaft führt, erhält im Oktober 2002 das Bundesverdienstkreuz für sein Lebenswerk. Im gleichen Jahr übernimmt mit Tobias Wendt die dritte Generation die Geschäftsführung. Seit 2011 leiten seine Geschwister Claudia Baer (geb. Wendt) und Dr. Florian Wendt die Geschicke des Familienunternehmens.¹⁷



Engel erhält seine elf Punkte

17 <https://www.wendt-kuehn.de/kunst-handwerk/gelebte-tradition>.

IV. Erfolgreicher Neustart mit Backmischungen: KATHI Rainer Thiele GmbH, Halle/Saale

Dr. Rainer Karlsch, Franziska Grubann



Erste Produktionsstätte der Kathi-Nährmittelfabrik, Käthe Thiele (3. v. r.) und Kurt Thiele (2. v. r.), 1950er Jahre | Bilder und Dokumente © KATHI Rainer Thiele GmbH



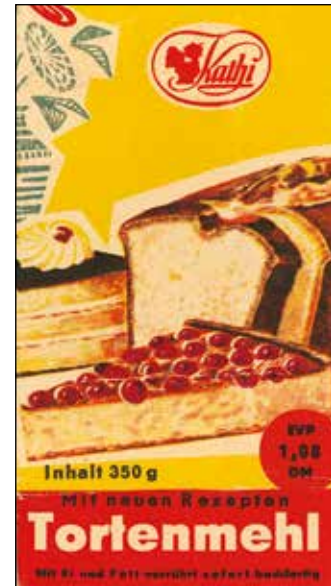
Der Firmenname KATHI = Ka(ethe)Thi(ele)

Mit der Heirat von Käthe Pötzsch und Kurt Thiele im Jahr 1936 verbinden sich zwei Bäckerfamilien aus Halle an der Saale. Der Mangel an verfügbaren Zutaten in den Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg weckt den Erfindergeist der Bäckermeistertochter, Käthe Thiele. Gemeinsam mit ihrem Mann entwickelt sie herzhaftes Brotaufstriche und verkauft diese in der Umgebung Halles. Außerdem beginnt Käthe

Thiele an neuen, „kochfertigen Hausrezepten“ für Suppen, Soßen und an Backmischungen zu arbeiten. 1951 kreiert sie die erste deutsche Backmischung für einen einfachen Sandstreifenrührkuchen und löst damit das Problem, dass Zucker, Mehl und Stärke in dieser Zeit häufig schwer zugleich in einem Geschäft zu finden sind. Der Grundstein für das Sortiment des Familienunternehmens, welches das Ehepaar Thiele im März 1951 als Kathi-Nährmittelfabrik gründet, ist gelegt.¹

1 KATHI-Firmengeschichte: <https://www.kathi.de/geschichte> (Zugriff: 21.07.2020).

Käthe Thieles Idee der Allroundbackmischung, des sogenannten „Kuchen aus der Tüte“, ist eine echte Innovation – zwei Jahrzehnte bevor diese Produkte von den großen Firmen in Westdeutschland auf den Markt gebracht werden. Die Produktion beginnt zunächst im Garagenkomplex ihres Mietshauses. Ein Jahr nach der Gründung beschäftigt die Kathi-Nährmittelfabrik bereits 41 Mitarbeiter. Kurt Thiele ist vom „Kathi-Tütenkuchen“ so überzeugt, dass er mit dem Auto selbst die Läden abfährt, um das Produkt zu vertreiben. Ab 1953 wird das Kathi-Tortenmehl in den Lebensmittelgeschäften verkauft und findet sofort großen Anklang.



Der „Kuchen aus der Tüte“ ist heiß begehrte „Bückware“, die man oft nur unter dem Ladentisch aufgrund guter Beziehungen bekommt.

„Mit Kuchenmehl, das Kathi bringt, das Backen immer gut gelingt“, lautet der Werbeslogan der 1950er Jahre.² Die Kathi-Nährmittelfabrik entwickelt sich erfolgreich, erweitert ihr Sortiment und es scheint, als könnte das privat geführte Unternehmen auch in der DDR bestehen.



Kathi-Firmensitz in den 1950er Jahren

Seit 1955 exportiert Kathi ins westliche Ausland, unter anderem nach Schweden, Norwegen, Dänemark und Island.³ Die Kathi-Nährmittelfabrik beschäftigt in dieser Zeit bereits rund 80 Mitarbeiter. Doch die Firma muss zunehmende staatliche Einschränkungen hinnehmen. Um weiter auf Expansionskurs zu bleiben und investieren zu können, sieht sich Kurt Thiele 1957 zur Aufnahme einer staatlichen Beteiligung gezwungen. Zunächst bleibt die Mehrheit der Firmenanteile noch in Thieles

Hand, doch mit jeder weiteren Investition erhöht sich der staatliche Anteil und liegt bald bei 67 Prozent. Rainer Thiele, der Sohn der Gründer, kommentiert die Situation rückblickend: „Wir expandierten zu stark, das passte nicht in das sozialistische Schaubild“.⁴

2 Molitor, Andreas (o. D.): <https://www.brandeins.de/corporate-publishing/mck-wissen/mck-wissen-innovation/hier-schmeckt-der-chef> (Zugriff: 21.07.2020).

3 Wulf, Torsten (2000): *Entwicklung ostdeutscher Unternehmen. Eine Fallstudienanalyse privatisierter Industrieunternehmen*. S. 153.

4 Lohmüller, Monika (2009): <https://www.dw.com/de/kathi-der-dr-oetker-ostdeutschlands/a-5001150> (Zugriff: 21.07.2020).



Die Kathi-Belegschaft, Anfang der 1950er Jahre, in der Mitte der ersten Reihe: Käthe und Kurt mit ihrem Sohn Rainer Thiele.



Werbung aus den 1950er Jahren

1959 übernimmt Kathi das Unternehmen „Dr. Backhoff Leipzig“ und sichert sich die Rechte an den Backpulverrezepten.

Nachdem sich der Staat die Mehrheit an der Kathi-Nahrungsmittelfabrik gesichert hatte, wird die Entwicklung des Unternehmens zunehmend reglementiert. Ab 1965 darf Kathi nicht mehr ins Ausland exportieren und im Jahr 1969 muss das Sortiment erzwungenermaßen auf eine Linie beschränkt werden.⁵ Kathi entscheidet sich für Backmischungen. Die Verlagerung der Produktion von Suppen, Soßen und Klößen auf andere Betriebe bedeutet zugleich, *„dass wir die ganze Technik, die Rohstoffe und die Rezeptur [...] gratis an einen Volkseigenen Betrieb abgeben mussten“*, wie Rainer Thiele erzählt.⁶

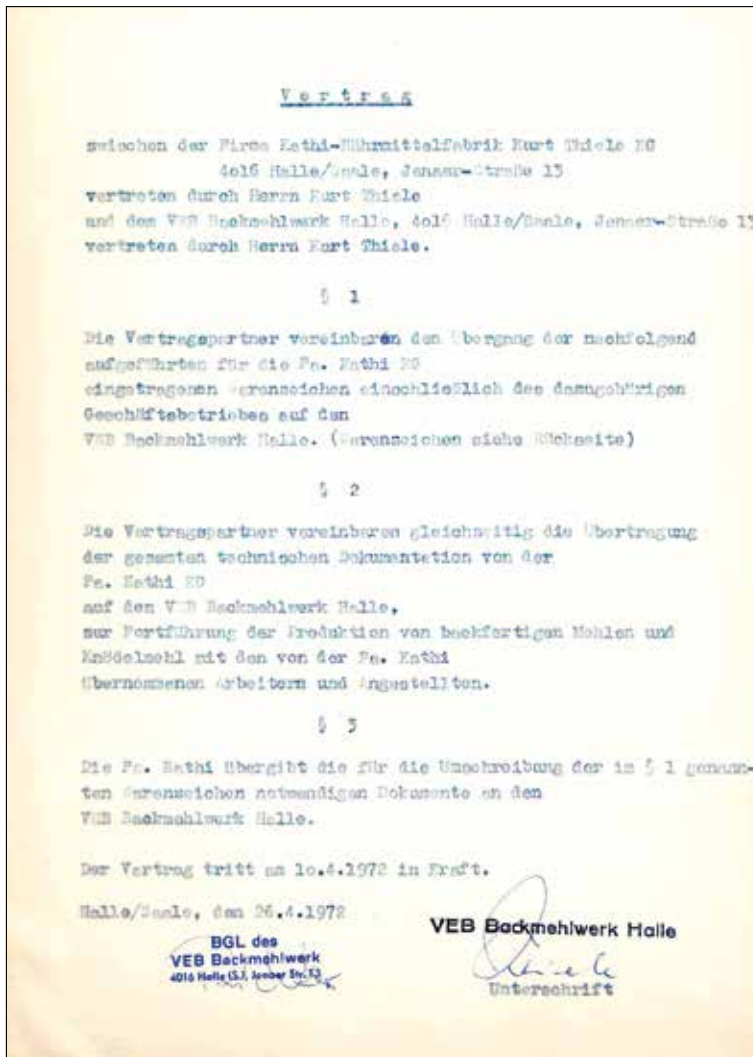
Im Zuge der letzten Verstaatlichungswelle wird dem Unternehmen von Familie Thiele der finale Schlag versetzt. Auf dem Parteitag der Liberal-Demokratischen Partei Deutschlands (LDPD), in der sich viele der verbliebenen Privatunternehmer und Komplementäre organisieren, wird den Teilnehmenden, zu denen auch Kurt Thiele gehört, im Februar 1972 die bevorstehende Verstaatlichung ihrer Betriebe eröffnet.⁷ Thieles Hoffnung, dass sich die komplette Enteignung noch abwenden lässt, wird schnell zerstört. Kurz nach dem Parteitag kommen Funktionäre des Bezirkswirtschaftsrates in den Betrieb, die von Kurt Thiele zunächst hinausgeworfen werden. Rainer Thiele erinnert sich: *„Die rissen die Tür zum Büro auf, wo ich mit meinem Vater saß, gingen auf den Vater zu, streckten den Zeigefinger aus und sagten: ‚Du bist doch der Boss hier, pass mal auf, wir kommen von der sozialistischen Umwandlungskommission, wir haben den Auftrag, euch zu enteignen.‘“*⁸ Kurt Thiele ruft daraufhin die örtliche Leitung der LDPD an.

5 KATHI-Firmengeschichte: <https://www.kathi.de/geschichte> (Zugriff: 21.07.2020).

6 Gunkel, Christoph (2010): <http://www.spiegel.de/einestages/erfolgsgeschichte-kathi-a-946719.html> (Zugriff: 21.07.2020).

7 Lixenfeld, Christoph (2009): www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/backmischungen-kathi-der-oetker-von-der-saale/3205448.html?ticket=ST-1922175-Y6AwNWqXC7pqrV76BsE-ap5 (Zugriff: 21.07.2020).

8 Molitor, Andreas (o. D.).



Vertrag zur Verstaatlichung der
Kathi-Nährmittelfabrik Kurt Thiele
KG vom April 1972

Er „wurde im Laufe des Gesprächs immer leiser, legte schließlich auf. Dann weinte er“, wie sich sein Sohn eingepägt hat.⁹ Die Thieles trifft die Enteignung ihres Unternehmens, für dessen Erfolg sie sich trotz wirtschaftlichem Mangel und staatlicher Erschwernisse zwei Jahrzehnte eingesetzt hatten, hart und setzt ihnen auch gesundheitlich zu. Kurt Thiele erkrankt und sein Sohn übernimmt die Firmenleitung.

Rainer Thiele, der bereits seit 1961 in der Firma seiner Eltern tätig ist, muss daraufhin die „freiwillige Betriebsübergabe“ mit der „Umwandlungskommission“ verhandeln. Im April 1972 wird die Kathi-Nährmittelfabrik schließlich verstaatlicht und als „VEB Backmehlwerk Halle“ weitergeführt.¹⁰ Auch der noch an das Familienunternehmen erinnernde Markenname „Kathi“ soll getilgt werden. Es heißt, er wäre zu „kapitalistisch-bürgerlich“. Die völlige Auslöschung gelingt jedoch nicht. Kurt Thiele hatte die Marke bereits 1951 registrieren lassen, was nicht üblich ist in dieser Zeit. Nun lehnt er die Löschung ab und auch nach der Enteignung zahlen die Thieles die Gebühren für den Schutz des Warenzeichens regelmäßig an

9 Lixenfeld, Christoph (2009).

10 <https://www.kathi.de/geschichte> (Zugriff: 21.07.2020).



Warenzeichenurkunde von 1955



VEB-Verpackung mit verkleinertem KATHI-Schriftzug

das Berliner Patentamt. Sie glauben an ihr Unternehmen, wollen den Namen „Kathi“ nicht untergehen lassen und hoffen auf eine Zeitenwende.¹¹ Damit erreichen Thieles, dass alle Verpackungen des Volkseigenen Betriebs weiterhin den Namen „Kathi“ tragen müssen – auch wenn der Schriftzug stark verkleinert wird, sie retten ihn über die Zeit der DDR.

„Kleiner machen konnten sie uns, aber nicht einfach auslöschten.“ Rainer Thiele (Interview 2002)¹²

Rainer Thiele bleibt nach der Enteignung zunächst als Betriebsleiter im VEB Backmehlwerk Halle. Als er sich 1974 weigert, in die SED einzutreten, wird er zum ökonomischen Direktor herabgestuft und verlässt 1976 den Betrieb. Bis 1990 arbeitet er als Leiter des Bereichs Markt- und Bedarfsforschung im „VEB Kombinat Nahrungsmittel und Kaffee“ und ist ab 1980, als Kathi in dieses Kombinat eingegliedert wird, indirekt wieder für den elterlichen Betrieb verantwortlich.¹³

Im Februar 1990 beantragt Rainer Thiele die Reprivatisierung. Die Gründer Käthe und Kurt erleben die Wende selbst nicht mehr mit. Rainer Thiele versprach ihnen, das Unternehmen für die Familie zurückzugewinnen. Dass die DDR nicht von Dauer ist, davon war die Familie überzeugt.¹⁴

Im Prozess der Reprivatisierung muss Rainer Thiele weitere Hürden bewältigen. Zunächst einmal muss er für den Antrag auf Rückübertragung die alten Firmenunterlagen zurückzubekommen. Diese liegen in verschiedenen Ämtern in Halle, Magdeburg und Dresden. Als Rainer Thiele zum Amt zur Regelung offener Vermögensfragen in Halle geht, begegnet er dort den Männern, die seine Familie 1972 enteignet hatten und jetzt das Verfahren verschleppen: *„Mühsam zusammengetragene*

11 Endres, Alexander (2010): <https://www.zeit.de/wirtschaft/2010-09/eigenstaendler-kathi-serumwerk> (Zugriff: 21.07.2020).

12 Liertz, Vanessa (2002): Chef der Kathi Rainer Thiele GmbH. Im Handelsblatt am 21.02.2002.

13 Molitor, Andreas (o. D.) und Wulf, Torsten (2000): S. 153 f.

14 Molitor, Andreas (o. D.).

*Dokumente bleiben Monate unauffindbar, sind immer gerade unterwegs, wenn Unterschriften zu leisten sind, tauchen auf, um gleich wieder zu verschwinden. Manchmal fehlen am Ende auch ein paar Seiten.*¹⁵

Thiele beschwert sich beim Vorsitzenden der Umwandlungskommission und erwirkt eine Neuzusammensetzung des Gremiums. Anfang 1991 ist Rainer Thiele wieder Geschäftsführer der noch unter Treuhandverwaltung stehenden Firma. Über ein Jahr dauern die bürokratischen Auseinandersetzungen an, in deren Verlauf Rainer Thiele einen Herzinfarkt erleidet. Im Juli 1991 wird der Antrag auf Reprivatisierung schließlich rückwirkend zum 1. Januar 1991 genehmigt und die Rückübertragung somit abgeschlossen.

Am 16. Juli 1992 wird die „KATHI Rainer Thiele GmbH“ gegründet. Nach dem Zusammenbruch der Absatzmärkte und aufgrund fehlender Vertriebskontakte, die zuvor zentral durch das Kombinat übernommen wurden, ist der Wiederaufbau des Familienunternehmens schwer. Bei den Kundinnen und Kunden der neuen Bundesländer sind „Westprodukte“ zunächst gefragter als die bisherigen Ostmarken. Der Umsatz von KATHI bricht um mehr als 80 Prozent ein, die Konkurrenz ist groß. Mit einem Fremdauftrag zur Abfüllung von Mehl und Backmischungen für eine süddeutsche Firma sichert Rainer Thiele in der ersten Zeit das Überleben von KATHI. 1991 verzeichnet das Unternehmen einen Umsatz von 3,8 Millionen DM und schreibt seitdem beständig schwarze Zahlen.¹⁶



Rainer Thiele im firmeninternen Museum zur KATHI-Geschichte, 2019

Anders als viele andere Betriebs- und Abteilungsleiter in der DDR hat sich Rainer Thiele bereits vor dem Mauerfall auf eine mögliche Zeitenwende vorbereitet. In den 1980er Jahren absolvierte er ein Fernstudium der Markt- und Bedarfsforschung, um „wenigstens in der Theorie [zu] wissen, wie das da drüben funktioniert“.¹⁷ Dies kommt ihm nach der Reprivatisierung zugute und erleichtert ihm den Übergang in die Marktwirtschaft.

15 Ebd. und vgl. auch Gunkel, Christoph (2010): <http://www.spiegel.de/einestages/erfolgsgeschichte-kathi-a-946719.html> und Wulf, Torsten (2000): S. 154.

16 Gunkel, Christoph (2010) und Molitor, Andreas (o. D.).

17 Molitor, Andreas (o. D.).

1994 zieht KATHI an den heutigen Unternehmenssitz in der Berliner Straße 216 in Halle. Rainer Thiele investiert 14 Millionen DM in Umbau und Erweiterung des neuen Standortes sowie die Ausstattung mit neuen vollautomatisierten, computergesteuerten Produktionsanlagen.



Heutiger Firmensitz in der Berliner Str. 216, Halle

Außerdem erkennt Thiele schnell die Relevanz von Produktinnovationen im Bereich der Lebensmittelindustrie. Die KATHI Rainer Thiele GmbH verfügt zu Beginn nur über ein kleines Produktsortiment, das auf Rezepten von Käthe Thiele gründet. In der Planwirtschaft waren neue Produktideen für die VEBs nicht mehr so wichtig und „*verfingen sich meist schnell und endgültig im Dickicht aus Rohstoffmangel und Propaganda*“.¹⁸ Die zunächst acht KATHI-Produkte im Bereich Backmischungen und Zu-

taten haben sich in kurzer Zeit vervielfacht. Allein im Jahr 2005 erhält KATHI über 46 Goldmedaillen der Centralen Marketing-Gesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft (CMA) für ihre Produktneuheiten.¹⁹

Rainer Thiele gelingt der „Neustart“ von KATHI vor allem mit konsequenter Markenpolitik, auf die bereits Kurt und Käthe großen Wert gelegt hatten. Mit hohem persönlichem Engagement setzt er sich dafür ein, Kathi-Produkte in die Regale großer Handelsketten zu bringen und „klappert“ in den ersten Jahren die Läden ab. Thiele setzt auf Entwicklung aus eigener Kraft, wirft sich nicht „*in die Arme eines großen Investors*“ und lehnt es ab, „*No-Name-Kuchen*“ für große Discounter zu produzieren. Nach der Enteignungserfahrung ist ihm eines besonders wichtig: „*auf jeden Fall Herr im Haus bleiben*“.²⁰ Beharrlich bewahrt er die Eigenständigkeit des Unternehmens und baut auf den Familienbezug der Marke. Gut ein Zehntel des Umsatzes wird seit der Wende für Werbung und Marketing eingesetzt. Auf Messen sind Thieles immer persönlich präsent und sprechen mit dem Handel.²¹

Sehr vorteilhaft wirkt sich der Bekanntheitsgrad der Marke KATHI aus. Da Thieles den Markennamen patentrechtlich bewahrt und über die DDR-Zeit hinweg gerettet haben, können KATHI-Backmischungen

18 Molitor, Andreas (o. D.).

19 KATHI-Pressemitteilung von April 2005: https://www.kathi.de/wisl_s-cms/_redaktionell/69/2005/591/Auch_2005_wieder_hoechste_CMA_Auszeichnungen_fuer_Kathi_Produkte.html (Zugriff 21.07.2020).

20 Ebd. und Endres, Alexandra (2010) und Christoph Gunkel (2010).

21 Lixenfeld, Christoph (2009).



Marco und Susen Thiele

auch nach 1990 noch auf eine Bekanntheit von 90 Prozent in Ostdeutschland bauen.²² Nach dem anfänglichen „Hype“ um Westprodukte kehren die Menschen in den neuen Bundesländern zu den vertrauten Marken zurück. KATHI ist heute mit 90 Mitarbeitern und einem Umsatz von rund 30 Millionen Euro wieder Marktführer bei Back- und Grundmischungen in Ostdeutschland sowie bundesweit betrachtet inzwischen die Nummer zwei.²³

Für sein Lebenswerk erhält Rainer Thiele zahlreiche Auszeichnungen: 1999 das Bundesverdienstkreuz am Bande, 2006 wird er „Unternehmer des Jahres“ in Sachsen-Anhalt. Seit 2009 ist Rainer Thieles Sohn Marco, der bereits ab 1991 an der Seite seines Vaters in der Firma arbeitet, alleiniger Geschäftsführer von KATHI und leitet das Familienunternehmen in der dritten Generation gemeinsam mit seiner Frau Susen.

22 Liertz, Vanessa (2003): <https://www.handelsblatt.com/archiv/im-osten-sind-die-produkte-von-kathi-immer-noch-der-renner-die-koenigin-der-backmischungen/2236422.html> (Zugriff: 21.07.2020).

23 KATHI-Pressemitteilung vom 23.08.2019: <https://www.kathi.de/pressemitteilungen> (Zugriff: 21.07.2020).

V. Im Dienst der Gesundheit: APOGEPHA Arzneimittel GmbH, Dresden

PD Dr. Michael Schäfer¹



Die von Apotheker C. Stephan erweiterte Kronen-Apotheke nach Fertigstellung im Jahr 1908
Bilder und Dokumente © APOGEPHA Arzneimittel GmbH

Im April 1882 gründet der Apotheker Carl Stephan in Treuen im sächsischen Vogtland eine Mineralwasserfabrik. Er war erst wenige Wochen zuvor in die Kleinstadt gezogen, um die örtliche Apotheke zu übernehmen. Nach und nach beginnt er in einem zur Apotheke gehörenden Laboratorium auch mit der Entwicklung pharmazeutischer Produkte. Dieser Nebenerwerb entwickelt sich erfolgreich. Nach einem Großbrand, der auch Stephans Apotheke in Mitleidenschaft zieht, siedelt er 1889 nach Dresden um und setzt dort die Fertigung pharmazeutischer Präparate fort. Zu dieser Zeit haben sich bereits zahlreiche Unternehmen der Konsumgüterindustrie, der Feinmechanik und Optik sowie der pharmazeutischen Industrie in der sächsischen Landeshauptstadt angesiedelt. Stephan zieht schon bald in die Dresdner Neustadt,

1 PD Dr. Michael Schäfer ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Geschichte der Technischen Universität Dresden.

wo er 1894 die Kronen-Apotheke mitsamt ihren pharmazeutischen Produktionsanlagen erwirbt. Er erweitert die Gebäude, Lagerräume und Produktionsanlagen und das wissenschaftliche Laboratorium. Nach der Jahrhundertwende übersteigt der Umsatz der Nebenbetriebe erstmals den auch nicht unbedeutenden Apothekenumsatz.

Nicht nur als Apotheker, sondern auch als Forscher genießt Stephan einen guten Ruf. Vor allem auf dem Gebiet der Behandlung urologischer Erkrankungen leistet er Entwicklungsarbeit. Ein von ihm entwickelter Bärentraubenblätterextrakt wird 1901 erstmals produziert. Dieses Präparat bleibt bis 1970 im Angebot und ist daher eines der ältesten und bewährtesten Präparate des Unternehmens.



Xeroformgaze des Apothekers C. Stephan



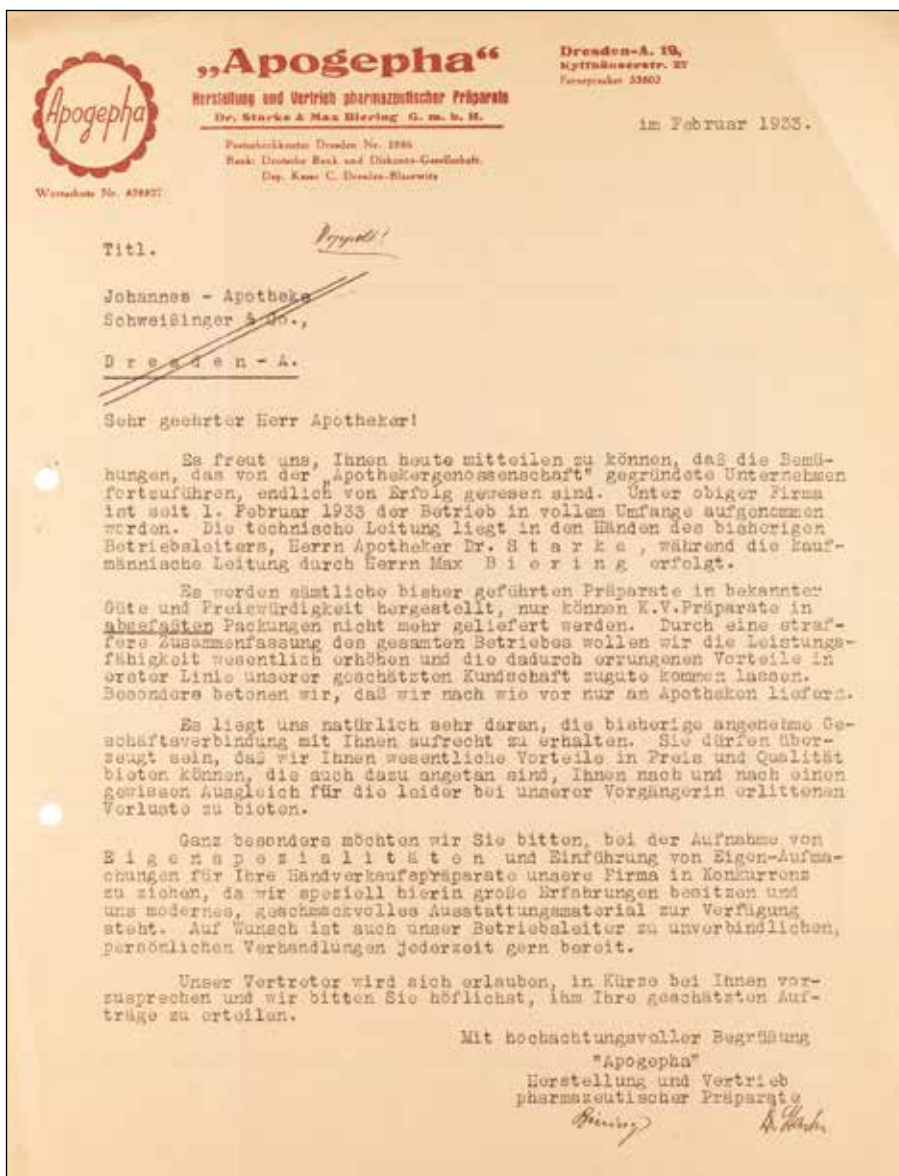
Die Apogepha in der Kyffhäuserstraße in den 1930er Jahren

Nach einer Blinddarmoperation verstirbt Stephan 1909 im Alter von nur 55 Jahren. Sein mittelständisches Spezialunternehmen und die Apotheke werden von seiner Witwe 1912 verkauft. Der renommierte Firmenname C. Stephan bleibt aber bestehen. Der neue Inhaber Martin W. Ranitzsch, zuvor leitender Mitarbeiter bei Stephan, verlagert den Betrieb nach und nach von der Neustadt auf die andere Elbseite, in die Kyffhäuserstraße 27, wo sich der Firmensitz bis heute befindet.

In der Zeit der Inflation (1919-1923) wandelt Ranitzsch die GmbH in eine Aktiengesellschaft um. Aufsichtsratsvorsitzender wird Dr. Ottomar Heinsius von Mayenburg, der legendäre Gründer der Leo-Werke, Dresden und wichtigster europäischer Produzent von Zahncreme. Anfang 1928 geht die C. Stephan AG in den Besitz der von Mayenburg Verwaltungsgesellschaft GmbH über. Ranitzsch war bereits zuvor als Vorstand ausgeschieden. Unter der Aufsicht der Leo-Werke werden nun auch kosmetische Präparate hergestellt. Doch letztendlich kann die Mutterfirma nichts Rechtes mit dem Pharmabetrieb anfangen und bietet den Betrieb 1930 pachtweise den sächsischen Pharmazeutischen Kreisvereinen an. Die Kreisvereine gründen die Sächsische Apothekergenossenschaft. Diese übernimmt das Unternehmen und ernennt Dr. Johannes (Hans) Starke zum technischen Leiter des Betriebes und Fritz Geucke zum kaufmännischen Direktor.

Die Gründung der Apothekergenossenschaft steht unter keinem guten Stern. Die Weltwirtschaftskrise (1929-1933) lähmt das Wirtschaftsleben. Die Apothekergenossenschaft geht Ende 1932 in Insolvenz. Max Biering, ein Leipziger Verlagsbuchhändler, tritt an den Insolvenzausschuss heran, um das Unternehmen

zu kaufen. Er trifft sich mit dem technischen Leiter Dr. Johannes Starke und bietet ihm die fachmännische Leitung an. Starke sagt trotz der dramatischen wirtschaftlichen Gesamtlage zu und erwirbt 30 Prozent der Firmenanteile. Am 27. Februar 1933 wird daraufhin die Firma „Apogepha“ in das Handelsregister eingetragen. Seit der Übernahme durch Biering und Starke firmiert das Unternehmen unter seinem bis heute bestehenden Namen: Apogepha. Dieser steht als Kurzform für „Apothekergenossenschaft für die Herstellung und Vertrieb pharmazeutischer Präparate C. Stephan eGmbH“.



Brief der neuen Gesellschafter an ihre Apothekenkunden, Februar 1933

Mit dem Schritt in die Selbstständigkeit beweisen Biering und Starke großen Mut, zumal ein Ende der Krise bei Firmengründung noch nicht abzusehen ist. Die beiden unterschiedlichen Charaktere ergänzen einander gut. Biering ist ein erfahrener Kaufmann, der deutlich jüngere Starke ein wissenschaftlich ausgebildeter Fachmann. Beide fungieren als Geschäftsführer. Die rasche gesamtwirtschaftliche Erholung trägt dazu bei, dass sich ihr Unternehmen nach dem prekären Start stabilisiert. Es werden mehr als 600 verschiedene Artikel produziert, neben pharmazeutischen Präparaten unter anderem auch Kosmetika,

Tierarzneien, Seifen und Schädlingsbekämpfungsmittel. Zu ihren Hauptkunden zählen Apotheker und große Krankenhäuser. Auch ins Ausland wird geliefert.

Beide Gesellschafter verzichten einige Jahre zugunsten der Bildung von Rücklagen darauf, die Gewinne in Anspruch zu nehmen. Ihr Unternehmen erzielt wachsende Umsätze und kann neue Mitarbeiter einstellen. Ein neues Selbstverständnis bildet sich heraus: Die Firma fungiert nun offiziell als „Fabrik chemisch-pharmazeutischer Präparate“.

Nachdem das nationalsozialistische Regime am 1. September 1939 mit dem Überfall auf Polen den Zweiten Weltkrieg entfesselt, wird die pharmazeutische Industrie als kriegswichtig eingestuft. Zu diesem Zeitpunkt beschäftigt Apogepha 265 Mitarbeiter, überwiegend Frauen. Ein knappes Drittel aller Aufträge kommt jetzt von der Wehrmacht. Jedoch verursacht die Beschaffung der Rohstoffe zunehmend Probleme. Angesichts alliierter Luftangriffe wird ein Teil der für die Produktion nötigen Grundstoffe in die Umgebung von Dresden ausgelagert. Im Februar 1945 gehen die Altstadt von Dresden und die angrenzenden Wohnviertel nach verheerenden alliierten Luftangriffen im Feuersturm unter. Auch ein Teil der Produktionsgebäude und Lagerräume der Apogepha wird total zerstört. Starke gelingt es, ein Übergreifen des Feuers auf die Zucker- und Lösungsmittellager zu verhindern. Wenn diese ebenfalls in Brand geraten wären, wäre die gesamte Fabrik verloren gewesen. Die in den nicht zerstörten Außenlagern befindlichen Arzneimittel stellt das Unternehmen Krankenhäusern und Apotheken zur Verfügung, um die größte Not zu lindern.

Am 8. Mai 1945, dem Tag des Kriegsendes in Europa, besetzen sowjetische Truppen die schwer zerstörte Elbmetropole. Angesichts der katastrophalen Wohnungs- und Ernährungslage droht der Ausbruch von Seuchen. Die sächsische Landesverwaltung erstellt daraufhin im Auftrag der Besatzungsmacht eine Liste mit Betrieben der pharmazeutischen Industrie, die für den Wiederaufbau des Gesundheitswesens Priorität haben. Zu diesen Betrieben gehört auch Apogepha. Trotz widrigster Umstände beginnen die Mitarbeiter der Apogepha mit dem Wiederaufbau. Johannes Starke wird 1946



Dr. Johannes Starke mit Mitarbeitern bei den Aufräumarbeiten auf dem zu 90 Prozent zerstörten Firmengelände

in den Fachausschuss pharmazeutische Industrie der Industrie- und Handelskammer Dresden aufgenommen. Apogepha beginnt mit der Eigenherstellung von Grundstoffen, um die Schwierigkeiten bei deren Beschaffung zu umgehen und die Abhängigkeit von Importen zu reduzieren. Das Produktionsprogramm wird schrittweise um die Synthese und Herstellung neuer Wirkstoffe erweitert.

Während alle großen Pharmaunternehmen Dresdens bis 1948 verstaatlicht werden, bleibt Apogepha von der Enteignungswelle verschont. Dies hängt neben der geringen Größe damit zusammen, dass ihre Besitzer nicht der NSDAP angehört hatten.

Nach der Gründung der DDR im Oktober 1949 bekommt Apogepha die Fesseln der staatlichen Planwirtschaft immer stärker zu spüren. Das Unternehmen erhält strikte Planaufgaben vom Bezirkswirtschaftsrat. Als gravierender Eingriff erweist sich die vom Ministerium für Gesundheitswesen der DDR verfolgte Politik, die Zahl der produzierten Medikamente drastisch zu beschränken, um Einsparungseffekte zu erreichen. Ab 1951 treten Herstellungsverbote für rund zwei Drittel aller Präparate in Kraft. Für Apogepha sind diese Maßnahmen existenzbedrohend. Starke protestiert dagegen bei Staatspräsident Wilhelm Pieck (SED) und verweist darauf, dass sein Unternehmen auf 55 Prozent der bisherigen Erzeugung verzichten muss. Besonders erbitterte ihn, dass die weitere Herstellung langjährig bewährter Spezialitäten untersagt wird. Deren Fertigung soll fortan in Staatsbetrieben stattfinden. Seine Einsprüche bleiben erfolglos.

Die Rohstoffversorgung wird zunehmend komplizierter und auch der Vertrieb von Apogepha-Produkten, nunmehr über die neuen staatlichen Großhandelszentralen, wird erschwert. Im März 1953 wird dem Unternehmen schließlich mit Ausnahme einiger weniger Präparate fast das gesamte Produktionsprogramm gestrichen. Starke protestiert wiederum vergeblich. Die Auslastung der Produktionskapazitäten sinkt drastisch. Mehr als die Hälfte der Belegschaft muss entlassen werden. Die Bereinigung des Arzneimittelmarkts, die bis zu einem gewissen Grad volkswirtschaftlich sinnvoll ist, mutiert zu einem Instrument zur „kalten Sozialisierung“ der Pharmaindustrie.



Gewerbeanzeigebescheinigung, 1953

Für Apogepha spitzt sich die Situation im Frühjahr 1953 durch einen Konflikt mit den Finanzbehörden noch weiter zu. Dieser geht auf mehrere Darlehen zurück, die der im Oktober 1950 verstorbene Hauptgesellschafter Biering ohne Rücksprache mit seinem Geschäftspartner Starke genommen hatte. Die Finanzbehörden vermuten eine verschleierte Gewinnausschüttung. Da die Erben Bierings die Erbschaftsteuer nicht zahlen können, verlangt das Finanzamt, dass diese aus dem Betriebsvermögen der Apogepha zu decken ist. Auf der Grundlage einer neuen Verordnung zur Einkommensteuer veranlasst die städtische Betriebsverwaltung am 3. Juni 1953 die Einsetzung eines staatlichen Treuhänders bei Apogepha. Zum Glück für das Unternehmen beschließt der Ministerrat der DDR nur eine Woche später, dass die Verordnung zur Durchführung von Zwangsmaßnahmen zur Eintreibung von Steuer- und Abgabeschulden in der privaten Wirtschaft auszusetzen sei. Die Gesellschaftskrise und der Volksaufstand vom 17. Juni 1953 zwingen die SED-Führung, ihren Griff auf die Privatindustrie wieder etwas zu lockern. Dies kommt auch Apogepha

zugute. Die Zwangsverwaltung wird zum 1. Juli 1953 aufgehoben. Allerdings hatte der Treuhänder zuvor noch rund ein Drittel der Belegschaft entlassen und die Geschäftskonten fast vollständig geleert. Da auch die Steuerschuld noch schwebt, trägt sich Starke mit dem Gedanken, seine Firmenanteile zu veräußern oder in ein Darlehen umzuwandeln. Schließlich einigt er sich aber mit den Erben Bierings darauf, die Apogepha GmbH in eine Offene Handelsgesellschaft (OHG) umzuwandeln. Die Erbengemeinschaft nimmt ein Bankdarlehen zur Tilgung ihrer Steuerschuld auf. Apogepha ist vorerst gerettet.

Doch nachdem das Ministerium für Gesundheitswesen der OHG die Wiederaufnahme der Produktion zahlreicher Präparate im Herbst 1953 verweigert, ist das Unternehmen erneut in Existenznöten. Starke wendet sich mit der Bitte um Hilfe an die Volkskammer der DDR. Die starre Haltung des Ministeriums, so argumentiert er, würde die Chancen für die Wiederaufnahme des Exports zunichtemachen. Auch dieser Hilferuf bleibt ohne Reaktion.

Mit Lohnaufträgen wird das Unternehmen mühsam stabilisiert. Am Ende der 1950er Jahre sind die größten wirtschaftlichen Schwierigkeiten überstanden. Apogepha kann wieder überwiegend selbst entwickelte Präparate herstellen und neue Mitarbeiter einstellen.



Labor in den 1950er Jahren



Tablettenraum in den 1950er Jahren

Im Februar 1959 stellt Starke in Absprache mit den Biering-Erben einen Antrag auf staatliche Beteiligung. Nach langwierigen Verhandlungen wird der Gesellschaftsvertrag des „Betriebes mit staatlicher Beteiligung Apogepha Fabrik chemisch-pharmazeutischer Präparate Dr. Starke KG“ am 25. April 1960 unterzeichnet. Als staatlicher Mehrheitsgesellschafter fungieren zunächst die Deutsche Investitionsbank und dann der VEB Arzneimittelwerk Dresden. Die Rolle des Komplementärs, des persönlich haftenden Gesellschafters und Geschäftsführers, übernimmt Johannes Starke. Im Gesellschaftsvertrag wird auch geregelt, dass „*bei Tod des persönlich haftenden Gesellschafters die Gesellschaft nicht aufgelöst, sondern mit den gesetzlichen Erben fortgesetzt*“ wird. Die Frage der Lizenzverträge und Patente wird in einem gesonderten Vertrag geregelt. Starke behält das freie Verfügungsrecht über seine Erfindungen. Dies erweist sich später als eine weitsichtige Regelung.

Nach der Aufnahme der staatlichen Beteiligung insistiert Starke auf eine Erweiterung und Modernisierung der Produktion. Seine ehrgeizigen Pläne kann er zumindest teilweise umsetzen. Es werden Grundstücke und neue Produktionsanlagen gekauft und eine neue Betriebswerkstatt gebaut. Allerdings behindert die Bewirtschaftung, das heißt die beschränkte Zuteilung praktisch aller benötigten Baustoffe und Materialien, einen rascheren Fortschritt. Selbst um kleinste Dinge, wie die Anschaffung eines Gabelstaplers muss lange mit den Planungsbehörden gerungen werden. Das nachdrücklichste Argument, das Starke bei solchen Diskussionen ins Feld führt, ist der Verweis auf die Exporte ins Nichtsozialistische Wirtschaftsgebiet (NSW). Auf die Devisen ist die DDR dringend angewiesen. Dabei spielen die Herstellungskosten nur eine untergeordnete Rolle. Wenn beispielsweise eine Arzneimittelpackung zu zehn DDR-Mark im Westen für nur zwei Deutsche Mark verkauft werden kann, wird das Geschäft dennoch genehmigt.



Unterschriftenmappe des Gesellschaftsvertrags vom April 1960

Entscheidend für die dennoch gute Entwicklung des nunmehr halbstaatlichen Betriebes ist vor allem der Einstieg in die Synthese neuer Wirkstoffe. Starke kooperiert seit vielen Jahren mit dem Westberliner Chemiker Dr. Josef Klosa. Aus dieser erstaunlichen Ost-West-Kooperation gehen so wichtige Präparate wie das *Urodiazin* und ein Verfahren zur Herstellung von *Nifurantin* – ein Harnwegtherapeutikum – hervor. Auch nach dem Bau der Mauer reißen die Kontakte zwischen den beiden befreundeten Chemikern nicht ab und manifestieren sich 1967 in einem Lizenzvertrag zwischen Apogepha und Klosa.

Die Modernisierung des Betriebes führt zur mehrfachen Kapitalerhöhung. Starke steckt seine Gewinne überwiegend in seine Anteile, um auch weiterhin rund 30 Prozent der Kapitalanteile halten zu können. „*Mein Vater hat gekämpft, nicht resigniert*“, kommentiert Dr. Christian Starke rückblickend die Investitionen seines Vaters in den halbstaatlichen Betrieb.

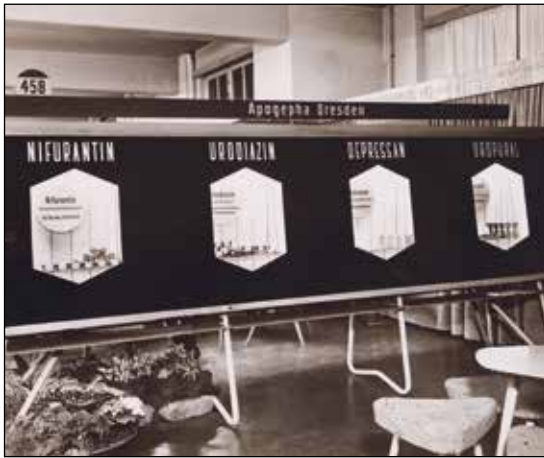


Hufeland-Medaille für Dr. Johannes Starke, 1965

Mitte der 1960er Jahre bereitet Starke den Generationenwechsel in der Betriebsleitung vor. Sein Sohn Christian, Diplom-Chemiker, tritt 1965 als Produktionsleiter in die Firma ein.

Johannes Starke war es unter widrigen Umständen gelungen, die Apogepha zu einem modernen Arzneimittelbetrieb mit chemischer Synthese und einer leistungsfähigen Forschungs- und Entwicklungsabteilung zu profilieren. Er wird 1965 mit der Hufeland-Medaille in Silber für besondere Verdienste im Gesundheitswesen geehrt. Am 3. März 1968 stirbt Johannes Starke an den Folgen eines Schilddrüsenkrebses.

Apogepha verliert mit ihm nicht nur ihren langjährigen produktionstechnischen Leiter, sondern auch die Seele des Unternehmens, zu der er nach dem Zweiten Weltkrieg zunehmend geworden war.



Messestand der halbstaatlichen Apogepha KG in den 1960er Jahren



Firmengelände in den 1960er Jahren

Nach dem Machtwechsel von Ulbricht zu Honecker im Jahr 1971 vollzieht die SED-Führung auch einen Schwenk in der Wirtschaftspolitik. Die unter Ulbricht begonnenen Wirtschaftsreformen werden abgebrochen, die Zentralisierung in der Wirtschaft nimmt wieder zu. Alle Betriebe mit staatlicher Beteiligung und die noch vorhandenen kleinen Privatbetriebe sollen ganz verstaatlicht werden. Die SED-Führung inszeniert dazu im Frühjahr 1972 eine Kampagne zum „freiwilligen Verkauf“ von Firmenanteilen. Christian Starke erkennt die Ausweglosigkeit der Lage und erklärt gegenüber dem für Apogepha zuständigen Abteilungsleiter des Bezirkswirtschaftsrats Dresden seine Bereitschaft zum Verkauf. Seine Geschwister und Miteigentümer schließen sich diesem Schritt an.



Apogepha-Logo von 1913 bis 1972

Starke bleibt Betriebsleiter im nunmehrigen VEB. Erfolgreich wehrt er sich gegen eine Umbenennung des Betriebes: „*Ein völlig neuer Name wäre mit schwerwiegenden materiellen Verlusten im In- und Ausland verbunden.*“ So bleibt es beim Namen „VEB Apogepha“. Eine andere symbolträchtige Veränderung kann er allerdings nicht verhindern. Das noch auf Carl Stephan zurückgehende Firmenlogo, die Apogepha-Blume, verschwindet von den Arzneimittelpackungen.



Visitenkarten von Dr. Christian Starke vor und nach 1972

Die Apogepha-Mitarbeiter nehmen die Verstaatlichung zunächst kaum als einschneidende Zäsur wahr. „Für uns lief der Betrieb weiter wie zuvor“, erinnerte sich der ehemalige Produktionsleiter Peter Güldner. „Starke war der Chef und die alte Organisationsstruktur, wie sie im Betrieb mit staatlicher Beteiligung bestand, setzte sich fort. Bis 1974 haben wir überhaupt nicht so richtig mitgekriegt, dass wir jetzt VEB waren.“ Doch unter der Oberfläche bauen sich Konflikte auf. Im Juli 1974 ist es soweit: Starke tritt als Betriebsleiter zurück und übernimmt die Leitung der Forschungsabteilung. Betriebsleiter wird ein SED-Mitglied.

In dieser Zeit ist *Nifurantin* noch immer das wichtigste Produkt des Unternehmens, auf das rund drei Viertel des Umsatzes und fast die Hälfte aller Exporterlöse entfallen. Letztere ermöglichen Apogepha auch die Bewilligung der Planungsbehörden für den Import einiger Maschinen aus dem westlichen Ausland.



Faltschachtel *Nifurantin* in den 1970er Jahren




Die Produktion der Apogepha in den 1970er Jahren

Nach mehreren Betriebsangliederungen umfasst der VEB Apogepha Ende der 1970er Jahre fünf Produktionsabschnitte an sechs verschiedenen Standorten. Neben dem Stammwerk in der Otto-Galle-Straße wird in den Vororten Leubnitz, Lockwitz und Weißig, in Pirna sowie in Dresden-Friedrichstadt produziert. Von den federführenden Wirtschaftsbehörden gerne als Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz bezeichnet, bewirkten die Umstrukturierungen Anpassungs- und organisatorische Probleme. Das Durcheinander wird noch durch einen häufigen Wechsel in der Betriebsführung verstärkt.

Die alte Führungscrew der Apogepha, die seit 1968 als junge Akademiker mit viel Elan angetreten war, reagiert auf die Entwicklung nach der Verstaatlichung zunehmend frustriert. Einer nach dem anderen zieht sich aus den betrieblichen Leitungspositionen oder ganz zurück.

Trotz aller Enttäuschungen kann die Abteilung Forschung und Entwicklung beachtenswerte Erfolge vorweisen. Dem Team um Christian Starke gelingt mit der Entwicklung des Wirkstoffs *Propiverin*, der sich als wirksames Mittel gegen Inkontinenzbeschwerden erweist, sogar ein ganz großer Wurf. Dieser soll

auch in der Bundesrepublik Deutschland angemeldet werden. Das neue bundesdeutsche Patentgesetz bietet nicht nur einen Substanz-, sondern auch einen Indikationsschutz. Damit wird es möglich, den Wirkstoff *Propiverin* als Blasenkrampfmittel patentieren zu lassen. Um überhaupt die Genehmigung zu erhalten, ein Patent in der Bundesrepublik anzumelden, muss die Priorität der DDR gewährleistet, das heißt die Erstanmeldung in der DDR erfolgt sein. Dies wird abgelehnt, macht aber den Weg frei für eine Anmeldung beim Deutschen Patentamt in München. Nach längerem Hin und Her gewährt schließlich das Münchner Patentamt den beantragten Indikationsschutz. Auch in Großbritannien, Japan und der Schweiz, wo die Rechtslage ähnlich ist, meldet Christian Starke das Patent für Propiverin an.

		DEUTSCHE DEMOKRATISCHE REPUBLIK AMT FÜR ERFINDUNGS- UND PATENTWESEN	
		PATENTCHRIFT 139 212	
		Wirtschaftspatent Erteilt gemäß § 5 Absatz 1 des Änderungsgesetzes zum Patentgesetz In der vom Anmelder eingereichten Fassung veröffentlicht	
		Int. Cl. ²	
(11)	139 212	(44)	19.12.79 2(51) A 61 K 31/445 A 61 K 31/215
(21)	WP A 61 K / 208 336	(22)	09.10.78

(71) siehe (72)

(72) Starke, Christian, Dipl.-Chem.; Schubert, Gertrud, Dr.rer.nat., Dipl.-Biol., DD

(73) siehe (72)

(74) Pötzschke, VEB Kosora, Abt. Schutzrecht und Recht, 8045 Dresden, Reisstraße 40

(54) Verfahren zur Herstellung eines neuen Arzneimittels aus α, α -Diphenyl- α -alkoxyessigsäure-1-methylpiperidyl-4-ester-derivaten

(57) Die Erfindung betrifft ein Verfahren zur Herstellung eines Arzneimittels für die Humanmedizin. Der Erfindung liegt die Aufgabe zugrunde, ein Verfahren zur Herstellung eines Arzneimittels zur Behandlung hypertoner Zustände des Detrusor vesicae im Bereich der Harnblase zu finden. Es wurde überraschend gefunden, daß α, α -Diphenyl- α -alkoxyessigsäure-1-methylpiperidyl-4-ester-derivate (I) und deren Salze mit anorganischen und organischen Säuren, insbesondere das Hydrochlorid des α, α -Diphenyl- α -n-propoxyessigsäure-1-methylpiperidyl-4-ester (II) sich besonders vorteilhaft zur Herstellung von Arzneimitteln eignen, die die Blasenkapazität vergrößern, den Blaseninnendruck senken und sich zur Behandlung von Pollakisurie, Nykturie und Enuresis nocturna einsetzen lassen. Das Anwendungsgebiet der Erfindung ist die Herstellung von Arzneimitteln zur Behandlung von hypertonen Zuständen im Bereich der Harnblase.

9 Seiten

(GBR) No 141/79-79 S. AREP 2460

DDR-Patentschrift für den Wirkstoff *Propiverin*, 1979

Zum 1. Januar 1981 steht ein neuerlicher organisatorischer Umbruch an. Der VEB Apogepha wechselt aus der Zuständigkeit des Bezirkswirtschaftsrats unter die direkte Aufsicht des Ministeriums für Gesundheitswesen der DDR. Zwei Jahre später verliert der Betrieb seine juristische Selbstständigkeit und wird Teil des „VEB Sächsisches Serumwerk Dresden“. Das Serumwerk beschäftigt zu dieser Zeit 725, Apogepha etwa 200 Mitarbeiter. Der Name Apogepha verschwindet aus der offiziellen Bezeichnung.

91

Institut für Arzneimittelwesen der DDR
 - Direktor -

VEB Apogepha
 8019 Dresden
 Otto-Galle-Str. 27

Eintragungsbescheid

DDR - 112 Berlin, Große Seestraße 4
 Betriebsnummer 90 14 10 30
 Telefon 5 25 42 66 Telex 11 4597 Bzd dd
 Telegramm-Adresse
 Arzneimittelw Berlin
 22. 10. 1981
 Ap-Vo/hr B 4

Auf Grund Ihres Antrages vom 11. 3. 1981 und 6. 10. 1981
 ist das Arzneimittel Mictonorm
 in das beim Ministerium für Gesundheitswesen der Deutschen Demokratischen Republik geführte Arzneimittelregister eingetragen worden.

Die Eintragung erfolgte mit Wirkung vom 1. 10. 1981
 mit der Abgabeberechnung und Kennziffer ARp 12/01/86

Das eingetragene Arzneimittel darf nur in der Zusammensetzung und mit den Eigenschaften in den Verkehr gebracht werden, die den Forderungen des für die Registrierung angefertigten Pharmazeutischen Gutachtens des Deutschen Instituts für Arzneimittelwesen 112 Berlin, Große Seestraße 4, vom 29. 4. 1981
 und Nr. 124/81 und Befund 1266/81

sowie den zusätzlich festgelegten Forderungen entsprechen. Arzneimittel zur Anwendung in der Veterinärmedizin müssen zusätzlich den Forderungen der Anlage 1 des Staatlichen Veterinärmedizinischen Prüfungsinstituts zum Pharmazeutischen Gutachten entsprechen.
 Immunseren, Impfstoffe und Serodiagnostika zur ausschließlichen Anwendung in der Veterinärmedizin dürfen nur in der Zusammensetzung und mit den Eigenschaften in den Verkehr gebracht werden, die den Forderungen des für die Registrierung angefertigten Gutachtens des Staatlichen Veterinärmedizinischen Prüfungsinstituts, Berlin, entsprechen.

Abweichungen hiervon bedürfen einer ausdrücklichen Genehmigung.
 Der Zeitpunkt des Inverkehrbringens sowie Art und Umfang der nach § 27 des Arzneimittelgesetzes vorgeschriebenen Informationen werden bestimmt nach dem Inhalt der mit den zuständigen Wirtschaftsorganen in Schriftform abzuschließenden Verträge.

Zulassungsbescheid für das Arzneimittel *Mictonorm*, Oktober 1981

Bereits Anfang der 1980er Jahre, während der laufenden Sicherheits- und therapeutischen Prüfungen von *Propiverin*, wird auch über Lizenzverträge für den Vertrieb von *Mictonorm* beziehungsweise *Detrunorm*, dem internationalen Warenzeichen, im „kapitalistischen Ausland“ verhandelt. Apogepha selbst kann diese Verhandlungen nicht führen, denn der gesamte Export pharmazeutischer Waren wird von einem staatlichen Außenhandelsbetrieb monopolisiert.



Mictonorm-Packung aus einer der ersten Arzneimittelchargen, 1981



Verpackung des Arzneimittels *Mictonorm*, 1980er Jahre

Am 29. April 1983 unterzeichnen der Außenhandelsbetrieb Germed und Röhm-Pharma, Weiterstadt einen Lizenzvertrag über *Mictonorm*. Germed gewährt dem westdeutschen Vertragspartner das ausschließliche Recht, Propiverinhydrochlorid und das auf dieser Basis hergestellte Präparat unter Verwendung des Apogepha-Patents in der Bundesrepublik, Österreich und der Schweiz herzustellen und zu vertreiben.

Bereits ein Jahr zuvor erfolgte der Abschluss eines Optionsvertrags zwischen Germed und der japanischen Taiho Pharmaceutical Ltd. Darin wird festgelegt, dass Germed beziehungsweise der VEB Apogepha dem japanischen Partner alle vorhandenen Dokumente zu *Propiverin* und acht Kilogramm Wirkstoff zu übergeben hat. Taiho bezahlt für diese Rechte und Leistungen 100.000 US-Dollar. Vier Jahre später kommt es zur Unterzeichnung eines Lizenzvertrages. Germed sichert Taiho das exklusive Recht zu, das Medikament in Japan und den USA herzustellen und zu vertreiben. Taiho verpflichtet sich, das Präparat spätestens einen Monat nach seiner Zulassung auf den Markt zu bringen und garantiert dem Lizenzgeber die Zahlung von fünf Prozent des Nettoverkaufspreises als Lizenzgebühr.

Weder in der Bundesrepublik noch in Japan erhält das Präparat bis zum Ende der 1980er Jahre von den staatlichen Gesundheitsbehörden grünes Licht. Diese Verzögerung erweist sich für Apogepha letztlich als Glücksfall. Denn die DDR-Außenhandelsorganisation hatte die Lizenzrechte weit unter den international üblichen Gebührensätzen verkauft. Nach der Wende kann die reprivatisierte Apogepha neu verhandeln.

Im Herbst 1989, als die SED nach der Grenzöffnung das Machtmonopol verliert, ist Christian Starke noch immer Leiter der Abteilung Chemische Synthese im Bereich Wissenschaft und Technik des Serumwerks. Beherzt nutzt er die Gunst der Stunde, um den VEB Apogepha aus dem Serumwerk herauszulösen und schließlich zu reprivatisieren.

Im Januar 1990 wird erstmals ein Gewerkschaftsausschuss im Betrieb frei gewählt und Starke dessen Sprecher. Die Belegschaft verlangt die Absetzung des bisherigen Werkleiters, andernfalls droht ein Streik. Es bleibt Starke vorbehalten, die Abberufung des Direktors beim Ministerium für Gesundheitswesen durchzusetzen.

In den nächsten Tagen überschlagen sich die Ereignisse. Die Modrow-Regierung beschließt die Gründung einer „Anstalt zur treuhänderischen Verwaltung des Volkseigentums“ (Ur-Treuhandanstalt) und verabschiedet ein Unternehmensgesetz, das die Reprivatisierung der 1972 enteigneten Betriebe ermöglicht. Starke handelt umgehend und stellt am 7. März einen Antrag auf Rückübertragung. Zuvor muss aber erst die Aufspaltung des VEB Sächsisches Serumwerk erfolgen. Der Betrieb wird im Mai in die Sächsisches Serumwerk GmbH und die Apogepha Arzneimittel GmbH geteilt, wobei der Bilanzgewinn allein beim Serumwerk verbleibt.



Logo ab 1990

Im Juni 1990 beschließt die Volkskammer ein neues Treuhandgesetz. Damit ändern sich die rechtlichen Grundlagen für die Reprivatisierung. Ansprechpartner für Unternehmen mit weniger als 1.500 Beschäftigten sind die Niederlassungen der Treuhandanstalt in den ehemaligen Bezirken. Auch die Niederlassung in Dresden steht vor einer Mammutaufgabe, da sie in wenigen Jahren rund 930 Unternehmen privatisieren soll. Die Gespräche, die Starke von Dezember 1990 bis Februar 1991 mit Treuhand-Mitarbeitern, auch im Namen aller Erben der Vorgängerbetriebe, führt, verlaufen sehr konstruktiv.

Mit den Erben vereinbart Starke, dass er die kompletten Apogepha-Geschäftsanteile erwirbt, was die Verhandlungsführung mit der Treuhandanstalt vereinfacht. Danach wird die eigentliche Gesellschaft gegründet.

Ein Münchener Wirtschaftsprüfer erstellt die DM-Eröffnungsbilanz und Starke arbeitet einen Geschäftsplan, einschließlich eines Investitionsplans, aus. Der Direktor Privatisierung der Treuhand Niederlassung Dresden ist dennoch skeptisch. Er hält Apogepha in dem hart umkämpften Pharmamarkt nicht für überlebensfähig. Starke erwidert: *„Wenn Sie 40 Jahre in der DDR gelebt und soeben ihre Freiheit wiedergewonnen haben, dann geben Sie diese Freiheit und Unabhängigkeit so schnell nicht wieder auf.“* Das überzeugt den Treuhand-Direktor und er unterstützt fortan die Reprivatisierung.



Dr. Christian Starke

Im Dezember 1990 wird Christian Starke von der Treuhandanstalt als Geschäftsführer der Apogepha berufen. Er verzichtet auf ein möglicherweise langwieriges Verfahren zur Entschädigung und kauft stattdessen am 8. Februar 1991 den Betrieb zurück. Damit verbunden ist die Auflage, eine bestimmte Zahl an Arbeitsplätzen zu erhalten und drei Millionen DM in das Unternehmen zu investieren. Die Unterzeichnung des Kaufvertrages bewegt ihn emotional tief, kann er doch nunmehr das unternehmerische Erbe seines Vaters fortsetzen.

Am 10. März 1991 treffen sich die Familien Starke, Stölzner und Kratochwill, um die neue GmbH zu gründen. Von allen Gesellschaftern wird die familiäre Selbstständigkeit als hohes Gut angesehen.

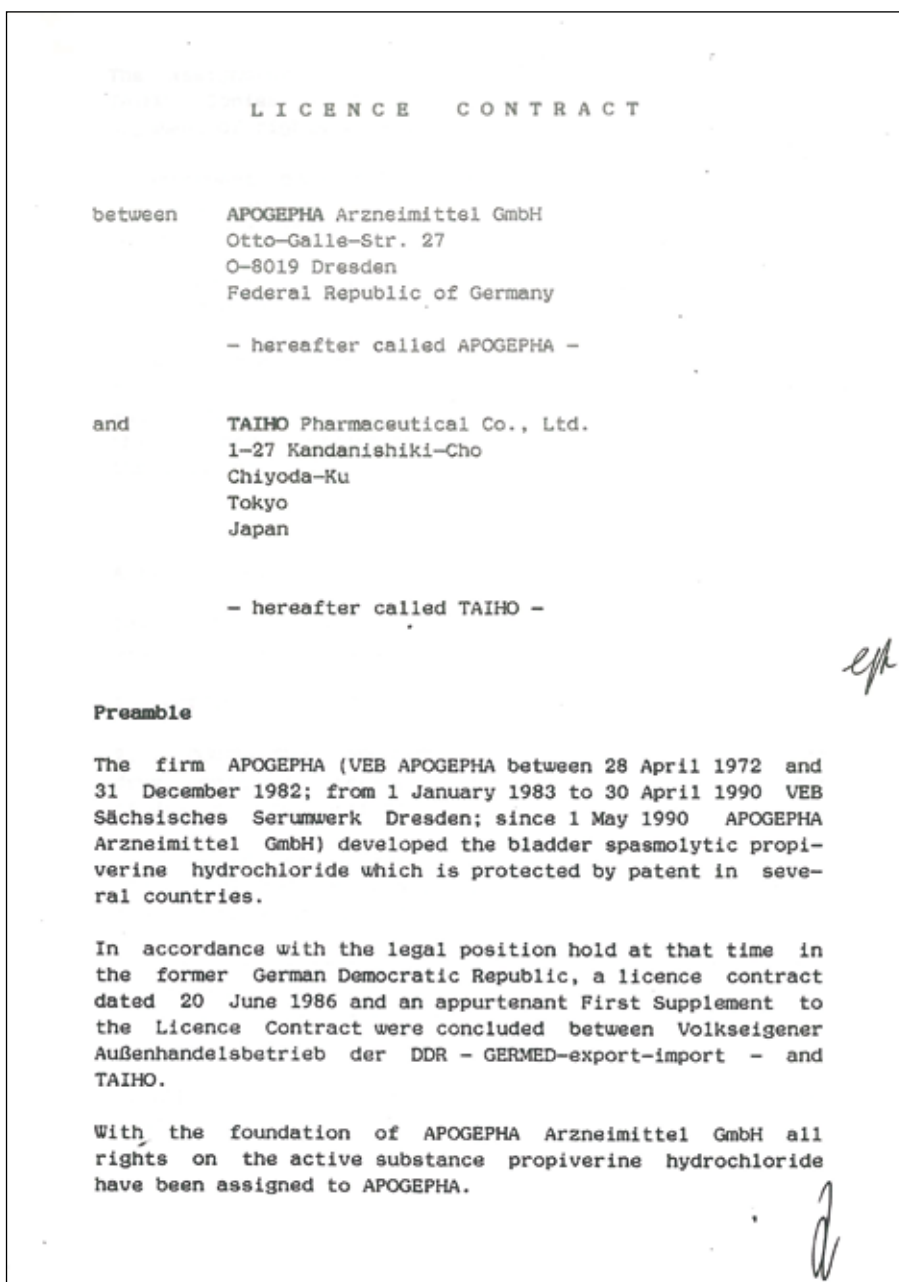
Zu dieser Zeit ist das, was allmählich die neue Apogepha werden soll, nicht mehr als ein Produktionsbetrieb mit angeschlossener Forschung. Die Zukunft der Tablettierung und Dragierung im bisherigen Betriebsteil Leubnitz ist ungewiss. Eine Kooperation mit dem neuen Eigentümer kommt nicht zustande. Apogepha muss auf westdeutsche Auftragshersteller umstellen. Es gibt weder einen Vertrieb, noch eine Buchhaltung und auch kein Personalwesen. Das alles muss in kürzester Zeit gleichzeitig aufgebaut werden. Um die Übergangsphase ohne Tablettierung zu überstehen, muss ein größerer Teil der Produkte von Lohnherstellern gefertigt werden.

<p>Bereich: Absatz Marktbearbeitung</p> <p>Postanschrift: VEB Sächsisches Serumwerk Dresden - DDR-8062 Dresden - PSF 227</p>	<p>VEB SÄCHSISCHES SERUMWERK DRESDEN</p>	<p>Betrieb der sozialistischen Arbeit 8010 Dresden Herbert-Boschow-Straße 40</p> <p>Mitglied im Warenzeichenverband pharmazeutischer und chemischer Erzeugnisse e. V.</p>
<p>GERMED-export-import Kontor 36 Kolln. Winter Schicklerstr. 5/7 Berlin 1 0 2 0</p>		<p><i>Amb. Verbindung angesch. K.</i></p>
<p>Ihre Zeichen: _____ Ihre Nachricht von: _____</p>	<p>Unsere Zeichen: A-001/Dr.H/mü 8.1.5.</p>	<p>Datum: 15.12.1989</p>
<p><u>Kongreßbeteiligung</u></p> <p>In der Zeit vom 10. bis 15.9.1990 findet in Arhus/Dänemark die Jahrestagung der ICS (International Continence Society) statt.</p> <p>Durch unseren Partner bei klinischen Studien, Herrn OA Dr. Voigt, Frauenklinik der FSU Jena, Bachstr. 18, wurden wir informiert, daß er über das zuständige Ministerium (MHF) die Reiseplanung eingeleitet hat. Geplant ist ein Vortrag zur Therapie der "Urgency" unter Mictionorm und Vergleichspräparaten. Aus Erfahrung weiß er aber, daß häufig wegen zu geringer Mittel eine Kongreßbeteiligung abgesagt wird.</p> <p>Da es im Interesse unseres Betriebes ist, die Marktarbeit zu Mictionorm zu verstärken, bitten wir um Überprüfung der Möglichkeit, Teilleistungen (Kosten für 5 Übernachtungen) der Finanzierung der Reise zu übernehmen.</p> <p>Bitte teilen Sie uns Ihre Entscheidung mit.</p> <p>Verbunden mit allen guten Wünschen für das Jahr 1990 verbleiben wir</p>		
<p>mit freundlichen Grüßen</p> <p></p> <p>Gräfe Direktor für Absatz</p>		
<p>Ruf 45610 Hauptbuchhaltung 30413 Abt. Absatz 30796</p>	<p>Telefax: 26283</p> <p>Telegraphenanschrift: Serum Dresden</p>	<p>Bankverbindung: Sparkasse der DDR, Dresden Kto.-Nr. 5401-11-427</p> <p>Postfachkonto: Dresden 7299-52-916</p>
<p>Betriebsnummer: 93254906</p> <p>11/8/89 1 G 403 84</p>		

Erste Vermarktungsaktivitäten für das Medikament *Mictionorm*, 1989

Von grundsätzlicher Bedeutung ist die Übertragung der Zulassungen sowie der Warenzeichen- und Patentrechte vom Serumwerk auf Apogepha. Das wichtigste Präparat ist *Mictonorm*. Mit einer einstweiligen Verfügung verbietet die bereits erwähnte Röhm-Pharma der neuen Apogepha, *Mictonorm* in den alten Bundesländern zu vertreiben. Ende 1991 kommt es zu einem Vergleich. Apogepha erhält die Lizenzrechte für *Mictonorm* für das gesamte Bundesgebiet zurück.

Gegenüber der Firma Taiho, dem japanischen Lizenzpartner, setzt Starke im Unterschied zum Umgang mit Röhm-Pharma auf Kontinuität. Im Ergebnis der Verhandlungen werden die Vertragsbedingungen für Apogepha im Juni 1991 deutlich günstiger gestaltet. Im April 1992 wird das Produkt in Japan zugelassen.



Lizenzvertrag für *Propiverin* mit der japanischen Firma TAIHO, 1991

Um auf längere Sicht wettbewerbsfähig zu bleiben, will Apogepha die Herstellung der eigenen Präparate künftig wieder selbst in die Hand nehmen. Der Betriebsteil Lockwitz, in dem die Konfektionierung aller Präparate erfolgt, bietet ein geeignetes Terrain für die Planung und Errichtung einer neuen Fertigungsstätte. In deren Bau werden 27 Millionen DM investiert. Am 9. Mai 1996 erfolgt die Einweihung.



Propiverin wird in Japan 1993 unter dem Namen BUP 4 eingeführt

Eine Reihe neuer gesetzlicher Regelungen verschärft Mitte der 1990er Jahre den Konkurrenzkampf auf dem Pharmamarkt. Die westdeutsche Konkurrenz drängt nach anfänglicher Zurückhaltung auf den Markt in den ostdeutschen Bundesländern, dorthin, wo Apogepha den Löwenanteil ihres Umsatzes macht. Eine spürbare Entlastung bringt in dieser Situation die Markteinführung von Propiverin in Japan. Der Anteil des Exports steigt

bei Apogepha zwischen 1993 und 1999 von 13,7 auf 38,2 Prozent, wovon fast 80 Prozent auf den japanischen Markt entfallen.

Mitte der 1990er Jahre beschließt Apogepha, sich künftig auf die medikamentöse Behandlung urologischer Erkrankungen zu konzentrieren. In den nächsten Jahren werden mit Produktneueinführungen und Lizenzierungen die Anwendungsgebiete Harnblasenkarzinom und gutartige Prostatavergrößerung erschlossen und auch die Palette der urologischen Antiinfektiva, zu der mit Nifurantin bereits ein altbewährtes Apogepha-Präparat gehört, weiter ausgebaut.

Für Familienunternehmen stellt die Unternehmensnachfolge immer eine besondere Herausforderung dar. Im Fall von Apogepha ist die älteste Tochter von Christian Starke, Henriette Starke, bereit, die Verantwortung für die weitere Entwicklung zu übernehmen. Nach verschiedenen Praktika bei angesehenen Pharmaunternehmen in Deutschland und im europäischen Ausland übernimmt sie am 12. August 1996 die Leitung des Einkaufs und der Logistik im Bereich Herstellung und Logistik bei Apogepha. Zum 1. Januar 2000 überträgt der Vater ihr die wirtschaftliche Führung des Familienunternehmens.



Übergabe des Staffelsstabs von Dr. Christian Starke an Henriette Starke

Seit diesem Generationenwechsel hat Apogepha den in den 1990er Jahren eingeschlagenen Weg fortgeführt. Die Spezialisierung auf das Fachgebiet Urologie wird konsequent weiter ausgebaut. Im Jahr 2007 kann mit Mictonorm Uno eine therapeutische Verbesserung und neue patentgeschützte Form von



Heutiger Firmensitz der Apogepha, Dresden

Propiverin auf den Markt gebracht werden. Das Präparat entwickelt sich rasch zum umsatzstärksten Produkt des Unternehmens. In den meisten Ländern übernehmen Vertriebs- und Lizenzpartner die Vermarktung. Die Fertigung erfolgt auch weiterhin in der eigenen Herstellung in Dresden-Lockwitz.

Bis zum Jahresende 2011 werden sämtliche Geschäftsanteile der Geschwister Starke an die jeweiligen Kinder und damit der dritten Generation übergeben. Alle Gesellschafter

sind sich ihrer Verantwortung bewusst – einer Verantwortung gegenüber der Familientradition und dem unternehmerischen Eigentum gleichermaßen.

VI. Im Reich der Sinne: Miltitz Aromatics GmbH, Bitterfeld Wolfen

Dr. Peter Müller¹, Dr. Helmut Gebauer²



Betriebsgelände von Schimmel & Co. in Miltitz, um 1900 | Bilder © Miltitz Aromatics GmbH | Bilder der Schimmel & Co. aus dem Archiv der Miltitz Aromatics GmbH

Miltitz, heute ein Leipziger Vorort, gilt als die Wiege der industriellen Produktion von Duftstoffen und Aromen. Seit 1838 führen die Gebrüder Louis und Eduard Schimmel in Leipzig ein Unternehmen zum Vertrieb von Arzneidrogen. Nach dem Tod von Louis Schimmel wird das Unternehmen 1854 an Hermann Traugott Fritzsche verkauft, der den alten Firmennamen „Schimmel & Co.“ beibehält, die Firma aber komplett umprofiliert. Im Jahr 1879 eröffnet Schimmel & Co. als erstes Unternehmen der Branche ein eigenes Versuchslabor zur Herstellung ätherischer Öle. Unter Fritzsches Leitung beginnt der Aufstieg zum weltweit führenden Unternehmen der Riechstoffindustrie, den seine Söhne Hermann Traugott und Ernst Traugott und später auch der Enkel Karl August fortsetzen.³ Ihr Erfolg beruht vor allem auf der ständigen Weiterentwicklung der Rezepturen durch eine leistungsfähige Forschungsabteilung und auf einem guten, weltweit agierenden Marketing. Im Jahr 1900 zieht das Unternehmen nach Miltitz. Die

-
- 1 Dr. Peter Müller ist promovierter Chemiker. Seit Gründung der Miltitz Aromatics GmbH war er zusammen mit Heinz Grau und Jürgen Brand und von 2004 bis 2014 alleiniger Geschäftsführer.
 - 2 Dr. Helmut Gebauer ist Chemiker und war langjähriger Leiter des Geschäftsfeldes Duft- und Aromastoffe der Wacker Chemie GmbH, München. Seit 1995 ist er Gesellschafter und wurde später auch Generalbevollmächtigter der Miltitz Aromatics GmbH.
 - 3 Vgl. Peter Guth: „Rosen erobern den Weltmarkt. Die einstige Firma Schimmel & Co. in Miltitz zwischen Vergangenheit und Zukunft“. In: *Leipziger Blätter*, Nr. 42 (2003), S. 89-91; Ronald Piech: „Von der Seifensiederei zur Weltfirma. Die Wechselschicksale der Schimmel & Co. AG in Miltitz“. In: *Leipziger Blätter*, Nr. 48 (2006), S. 72.

Fabrikation natürlicher Duftträger wird mit der Großproduktion von natürlichen und künstlichen Riech- und Aromastoffen verbunden. Nach dem Zweiten Weltkrieg wird das Unternehmen der Fritzsches enteignet und 1956 in VEB Chemische Fabrik Miltitz umbenannt. Ein wenig vom einstigen Glanz und Stolz bleibt auch nach der Verstaatlichung erhalten.



Werbepbild der Firma Schimmel & Co. um 1900

Nach der friedlichen Revolution 1989/90 glauben viele Mitarbeiter in Miltitz, wieder an die alten Zeiten anknüpfen zu können. Unberücksichtigt bleibt dabei aber, dass der Wiederaufbau nach dem Zweiten Weltkrieg durch ganz andere Rahmenbedingungen charakterisiert war als nach 1990. Damals gab es einen rasch wachsenden Bedarf, 45 Jahre später hingegen einen nahezu gesättigten Markt. Und, nicht zu vergessen: Die Ostdeutschen wollen ihre eigenen Produkte nicht mehr kaufen. Warum sollen also mittels teurer Modernisierungen neue Kapazitäten geschaffen werden, wenn im Westen die Kapazitäten vorhanden sind, um den Bedarf des Ostens zu decken?

Die anfängliche Euphorie der Wiedervereinigung ist verfliegen und einer kalten Rationalität gewichen. Zumindest prägen diese Gefühlslagen die Stimmung in der Wirtschaft, fast gleichermaßen bei den beschäftigten Arbeitnehmern als auch bei möglichen Käufern.

Im VEB Chemische Fabrik Miltitz wird der alte Betriebsdirektor im Frühjahr 1990 durch vier Fachdirektoren als neue Geschäftsführer ersetzt: Peter Speck, Hermann Fontius, Rainer Tautenhahn und Dr. Peter Müller. Nunmehr firmiert das Unternehmen als „Miltitz Duft und Aroma GmbH“. Die Treuhandanstalt (THA) erteilt der Investmentbank Wasserstein Perella & Co. den Auftrag, das Unternehmen international zum Kauf auszuschreiben. Vierzig potentielle Investoren schauen sich den Betrieb an, doch keiner greift zu. Zuvor waren bereits Gespräche mit der Hüls AG aus Marl, einer Tochtergesellschaft des VEBA-Konzerns, gescheitert. Die THA beschließt im Frühjahr 1992 die Liquidation und beruft die Geschäftsführung ab. Das Werk hängt zu sehr vom zusammengebrochenen osteuropäischen Markt ab und ist viel zu groß für eine Gesamtprivatisierung. Dies betrifft nicht nur die Mitarbeiterzahl, sondern auch eine überdimensionierte neue Geschmacksstofffabrik. Diese hochmoderne Fabrik sollte ursprünglich den Bedarf der Sowjetunion und der anderen Ostblockländer decken. Nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion ist dies jedoch illusorisch.

Weiterhin gibt es im Werk die Bereiche „Parfümerie“, „Chemische Synthese“ sowie „Technik und Kraftwerk“. Hier müssen erhebliche Mittel für eine Modernisierung sowie die Behebung gravierender Umweltprobleme aufgebracht werden.

Schon vor der Liquidationsentscheidung der Treuhandanstalt kristallisiert sich folgende Strategie heraus: Das Unternehmen soll in die Bereiche Aromastoffe, Parfümerie, Chemische Synthese und Technik geteilt werden. Die genannten Geschäftsfelder sollen über MBO/MBI-Modelle einzeln privatisiert werden.

Bereits 1990 lud der Verband der Deutschen Riechstoffhersteller (VDRH) Unternehmensvertreter zum jährlichen Treffen nach Rottach-Egern ein. Der Geschäftsführer des Verbandes, Hanns-Erwin Muermann, bemüht sich sehr um die „Miltitzer“. In der Folgezeit entwickelt sich eine freundschaftliche Zusammenarbeit. Muermann kann den ehemaligen Sprecher des Bundesverteidigungsministeriums, Generalleutnant a. D. Lothar Domröse, als Unterstützer gewinnen. Bei seiner Vorstellung in Miltitz sagt Domröse offen, keine Ahnung von der Branche zu haben. Er verfüge aber nach wie vor über gute Kontakte und wolle als Pensionär die Wiedervereinigung, die ihn emotional sehr stark berühre, nicht passiv verfolgen, sondern aktiv mitgestalten.

Der traditionsreiche Standort Miltitz soll mit seinen dann unterschiedlichen Betrieben und Eigentümern in einem losen Verbund zusammengehalten werden. Besonders interessant ist zu dieser Zeit der Kontakt zur Firma Grau Aromatics GmbH aus Schwäbisch Gmünd. Auch Heinz Grau, Vorsitzender des Riechstoffverbandes, bewegt der Gedanke, etwas für die Wiedervereinigung zu tun und im Verband ein Beispiel zu geben. Über diese Kontakte ergibt sich die Teilnahme von Miltitzer Vertretern an den großen internationalen Branchentreffen. Prägend für die weitere Entwicklung ist ein Treffen mit der französischen Firma Charabot aus Grasse. Charabot sucht einen Partner, der in Lizenzproduktion das Produkt Gamma-Methylionon (GMI), einen Veilchenriechstoff, herstellen kann. Auf die Frage nach der



Belegschaft zur Gründung der Miltitz Aromatics GmbH, 1993
(Dr. Peter Müller in der Mitte)

denkbaren Größenordnung kommt die Antwort: *„...so viel Sie können“*. Das macht die Sache doppelt interessant, zumal Charabot auch Unterstützung bei Forschung und Entwicklung anbietet. Sehr hilfreich gestaltet sich ein Besuch des Forschungsleiters von Charabot. Auf rein chemischem Gebiet gibt es dabei nicht viel Neues, es fließen aber sehr nützliche Informationen über technologische Fragen, insbesondere einige Werkstoffspezifikationen für benötigte Ausrüstungen.

Auf dieser Basis formiert sich das MBO/MBI-Team „Synthese“. Es besteht aus Heinz Grau, dem Geschäftsführer und Gesellschafter der Grau Aromatics GmbH, den ehemaligen Geschäftsführern der Miltitz Duft- und Aromastoffe (MDA), Dr. Peter Müller und Peter Speck, sowie dem MDA-Forschungsdirektor Dr. Jürgen Braband, dem stellvertretenden MDA-Produktionsdirektor Dr. Günther Lucius, dem MDA-Leiter Technikum Riechstoffe/Aromen/Geschmackstoffe Wolfhard Dollase und Lothar Domröse als Koordinator.

Am 4. August 1992 gründet das Team die „Miltitz Aromatics GmbH“ (MA) in Leipzig mit dem Ziel, den Synthesebereich von der in Liquidation befindlichen Miltitz Duft- und Aromastoffe GmbH zu erwerben. Die Synthesefabrik soll übernommen und ein Teil in eine GMI-Anlage umgebaut werden, um den Charabot-Auftrag zu erfüllen. Miltitz Aromatics erhält von der THA einen paraphierten Kaufvertrag. Doch es kommt nicht zur Unterzeichnung. Zwischenzeitlich hat die THA mit der amerikanischen Firma Bell Flavors & Fragrances einen Vertrag zum Kauf der Geschäftsfelder Geschmackstoffe und Parfümerie vorbereitet. Bell Flavors & Fragrances wünscht keinen Betrieb aus der gleichen Branche im Territorium. Liquidator Wolfgang Jäger fällt die undankbare Aufgabe zu, die anfangs gemachten Avancen an MA inklusive des paraphierten Vertrages zurückzunehmen. Die Gesellschafter der MA stehen vor den Trümmern aller bisherigen Bemühungen. Es soll nicht die einzige Enttäuschung mit dem Liquidator und der THA bleiben.



Werksgelände in Bitterfeld-Wolfen zur Übernahme durch die Miltitz Aromatics, 1993

Dem Team „Synthese“ bleibt keine andere Wahl, als einen neuen Standort zu suchen. Immerhin wird die Kooperation mit der Firma Charabot vom Liquidator nicht in Frage gestellt. Dies dient MA als Startposition. Es gibt die kuriose Situation, dass ein sehr umfangreicher Auftrag vorliegt, aber für dessen Realisierung noch keine Anlagen zur Verfügung stehen. Erst einmal beginnt eine intensive Suche nach einem neuen Standort für eine Synthesefabrik. Nach zahlreichen vergeblichen Anläufen gibt der ehemalige Produktionsdi-

rektor von MDA, Dr. Hans-Georg Ebert, den Tipp, es doch einmal in Bitterfeld zu versuchen. Vor seiner Tätigkeit in Miltitz hatte er eine kleine Riechstoffproduktion in Bitterfeld geleitet. Bei der Besichtigung dieser verschlissenen Anlage kommt jedoch kein Optimismus auf. Aber es gibt einen Hoffnungsschimmer. In unmittelbarer Nachbarschaft zu dem vorgesehenen Baufeld der Bayer Bitterfeld GmbH – deren Muttergesellschaft, die Bayer AG aus Leverkusen im Herbst 1991 den Bau von vier neue Produktionsstätten in Bitterfeld für rund 500 Millionen DM beschlossen hat – befindet sich die sogenannte Filitox-Anlage. Diese ist relativ neu und für die Zwecke von MA gut geeignet, allerdings mit einer Erweiterungsoption der Bayer AG belegt. Die Chemie AG Bitterfeld als Abwicklungsgesellschaft des Chemiekomplexes soll die Erweiterungsfläche für zukünftige Bayer-Erweiterungen vorbereiten. Das bedeutet, die Filitox-Anlage zurückzubauen. Seitens der Treuhandanstalt gibt es aber große Bereitschaft, mit Miltitz Aromatics über eine Ansiedlung zu verhandeln, unter der Bedingung einer einvernehmlichen Lösung mit Bayer.

Am 19. Juni 1993 können Dr. Braband und Dr. Müller mit Einwilligung der Chemie AG Bitterfeld die Meisterstube der Filitox-Anlage beziehen. Heinz Grau, Dr. Braband und Dr. Müller werden von den Gesellschaftern zu Geschäftsführern berufen. Wolfhard Dollase stößt später als Prokurist dazu und übernimmt die Produktionsvorbereitung. Damit beginnt die Tätigkeit von MA in Bitterfeld.

Genaugenommen liegt die Filitox-Anlage nicht auf der Gemarkung Bitterfeld oder Wolfen, sondern auf der Gemarkung des Dörfchens Greppin. Daraus ergibt sich eines der ersten Probleme für das frisch installierte Team. Die Firma muss bei der Industrie- und Handelskammer (IHK) Halle angemeldet werden. Dort gibt es heftigen Widerstand gegen den Namen „Miltitz Aromatics GmbH“. Die IHK besteht auf einer Umbenennung in „Greppin Aromatics GmbH“. Die Erwähnung des Ortsnamens Miltitz ist aus vorgenannten Gründen wiederum der Gesellschaft wichtig. Nach langer Diskussion willigt die IHK Halle ein.



Filitoxanlage, um 1993: Das Chemische Kombinat Bitterfeld (CKB) produziert zu DDR-Zeiten „Filitox“, ein Insektizid. Miltitz Aromatics baut die Anlage zur Phasentransferanlage um.

Abgesehen vom Namensstreit müssen eine Reihe sehr konkreter Probleme angegangen werden. Über Energielieferung, Abwasser, Brauchwasser, Kühlsole und andere Infrastrukturanbindungen sowie über Preise ist zu verhandeln. Auch muss Personal für die künftige Produktion gewonnen werden. Der Rückgriff auf das frühere Personal der Filitox-Anlage wird von der Chemie GmbH Bitterfeld gern gesehen und erweist sich auch für die MA als vorteilhaft.

Am 26. Oktober 1993 erhöhen die Gesellschafter der MA das Stammkapital auf 200.000 DM und verlegen den Firmensitz nach Greppin. Die Geschäftsführer Dr. Braband und Dr. Müller lösen zwecks Beibringung der Einlagen ihre staatliche Altersversorgung auf, im vollen Vertrauen auf das Gelingen des Vorhabens. Auch Darlehen von Heinz Grau werden mehrfach in Anspruch genommen.

Parallel laufen die Verhandlungen mit der Bayer AG zur Optionsfläche. Lothar Domröse und die Chemie AG Bitterfeld engagieren sich dabei im besonderen Maße. Schlussendlich präsentiert die Rechtsabteilung von Bayer eine für alle Seiten annehmbare Lösung: Bayer behält die Option für die Fläche, befürwortet aber einen auf 40 Jahre laufenden Erbbaupachtvertrag. Mit diesem in der Tasche gibt es auch einen Durchbruch bei der Hausbank, Delbrück & Co. in Berlin. Nun kann der inzwischen mit der Ingenieurgesellschaft GEA Canzler geplante Umbau der Filitox-Anlage zu einer GMI-Anlage losgehen. Bereits Monate vorher traf schon eine Vielzahl von Rohstofffässern (Litsea cubeba Öl mit dem Hauptinhaltsstoff Citral), die Charabot vorfinanziert hatte, in Bitterfeld ein und erinnert so täglich an den Termindruck. Zur Ausarbeitung der Technologie kommt ein Team aus Grasse nach Bitterfeld und vermittelt wertvolle Erfahrungen zum Know-how der Produktion. Nicht nur die Produktionsvorschriften von Charabot sollen möglichst genau eingehalten werden, auch verschiedene technische Details müssen stimmen, um die entsprechende sensorische Endqualität einzuhalten.

Nach großen Anstrengungen erfolgt am 19. Dezember 1993 die erste Lieferung aus der neu errichteten Anlage. Auf Grund des hohen Termindrucks fehlt allerdings die Zeit für Einarbeitung, Probetrieb und Reinigung derselben. Dementsprechend fällt die Qualität aus. Der französische Kunde kennt die Anfangsprobleme bei Miltitz Aromatics, zollt aber dennoch Respekt für die Leistung, in so kurzer Zeit die Probleme bewältigt zu haben. Charabot destilliert die Ware nochmals, bekommt einwandfreie Qualität und zahlt MA den vollen Preis. Für die Mitarbeiter von MA ist es die schönste Weihnachtsüberraschung.

In der Folgezeit dominiert die Lohnproduktion für Charabot. Die Geschäftstätigkeit der MA unterliegt den üblichen Marktschwankungen, die für die junge Firma oft existentielle Ängste bedeuten. Der von Charabot gewünschte Kauf von MA wird dennoch von den Gesellschaftern abgelehnt. Es müssen aber dringend Alternativen entwickelt werden, um die Abhängigkeit von einem Produkt, einem Kunden und einem Hauptrohstoff zu mindern. So wird im ersten Schritt das Produkt Orthostat – ein Antistatikum für die Transportbandproduktion – von der Grau Aromatics GmbH übernommen, da die dortigen Kapazitäten nicht mehr ausreichen. Vorteilhaft ist in diesem Fall die Mitnutzung des weltweiten Vertretersystems der Grau Aromatics GmbH.

An dieser Stelle ist ein weiterer Vorteil des Chemieparks Bitterfeld-Wolfen zu erwähnen. Vom ehemaligen Chemischen Kombinat Bitterfeld (CKB) lagert noch eine Vielzahl von Reaktionskesseln, Apparaten und Anlageteilen auf dem Territorium. Dies resultiert aus der schwerfälligen Planwirtschaft der DDR: Wenn unvorhergesehene Reparaturen anfielen, musste schnell Ersatz beschafft werden. Bei den langen Bestellzeiten ließ sich das nicht machen – also wurde auf Vorrat beschafft und gehortet. Über diese Vorräte verfügt jetzt die Bitterfelder Chemie GmbH und kann sie preiswert an Ansiedler abgeben.

Mit dem Wechsel nach Bitterfeld gibt es auch völlig neue Impulse, die fortan den Charakter der Firma prägen. Die Großchemie braucht große Tanks und Rührmaschinen, Prozesse werden über physikalische Größen gesteuert, oft auch kontinuierlich gestaltet und wenn möglich automatisiert und über Messwerte überwacht. Bei der Riechstoff- und Aromen-Produktion überwiegen hingegen kleine Losgrößen und diskontinuierliche Prozesse, oft erfolgt die Steuerung über die sensorische Wahrnehmung. Beides zusammenzubringen scheint anfangs unmöglich, wird aber immer mehr zum Hauptgeschäft von MA. Die technologische Forschung rückt in den Mittelpunkt dank der Ingenieure aus Bitterfeld, die in der Firma tätig sind oder über Kooperation mit anderen Firmen gebunden werden. Auch der enge Kontakt mit den Wissenschaftlern der nahen Universität Halle, speziell zum Bereich Thermische Stofftrennung unter der Leitung von Prof. Dr. Siegfried Weiß, trägt zu einer erfolgreichen Entwicklung bei. So wird in gemeinsamer Arbeit das Verfahren zur Gamma-Methylionon-Produktion entscheidend weiterentwickelt, indem aufwendige diskontinuierliche Verfahrensschritte in einen kontinuierlichen Prozess umgewandelt werden.

Dies wird in der Branche wahrgenommen, auch beim Lieferanten des Hauptrohstoffes „Citral“, der Riechstoffabteilung der BASF. Diese äußert den Wunsch, Verfahren und Kundenbeziehungen von MA zu kaufen. Zu diesem Zeitpunkt verfügt die BASF über das weltweit beste Citral-Verfahren. Am 27. Oktober 1995

werden die Geschäftsführer der MA anlässlich einer „kulinarischen Weinprobe“ im Gesellschaftshaus der BASF in Ludwigshafen mit diesem Ansinnen konfrontiert. Mit Zustimmung von Carabot kommt es zum Vertragsschluss. MA erhält 300.000 DM und die Option, bis zur Produktionsaufnahme von GMI bei der BASF nach dem Verfahren weiter produzieren zu dürfen. Zwischenzeitlich hat Bayer auf das Optionsrecht verzichtet. Miltitz Aromatics kann das Gelände und die Fabrik kaufen.

Bei der Chemie AG Bitterfeld steht 1994 die Schließung der Weißtöner-Anlage auf der Tagesordnung. MA wird angefragt, ob Interesse an einem Kauf besteht. Nach eingehender Prüfung sagt MA zu. Es gibt einen triftigen Grund für diese Entscheidung. Schon seit 1993 bestehen enge Kontakte zu Dr. Helmut Gebauer aus München. Er leitet die Riechstoffabteilung der Wacker-Chemie GmbH. Dieses Geschäftsfeld steht zum Verkauf. Dr. Gebauer will aber der Riechstoffchemie die Treue halten. Er überträgt Teile der Riechstoffproduktion von Wacker-Chemie GmbH zu MA.

Für die Produktion der neuen Riechstoffe kann die mit Unterstützung der Treuhandanstalt von der Chemie AG Bitterfeld gekaufte Weißtöner-Produktionsanlage genutzt werden. Die Weißtöner-Technologie muss fast komplett zurückgebaut werden und neue Technologien für die Lohnproduktion der Wacker-Produkte sind zu installieren. Diese unterteilen sich in bereits am Markt eingeführte Produkte, die sogenannten Phasentransfer-Produkte und „Cyclohexadecadien“ (CHDD), das über eine Pilot- und eine Großversuchsanlage zur Produktionsanlage entwickelt werden könnte.



Phasentransferanlage 2019

Bei den Phasentransfer-Produkten handelt es sich um besonders werthaltige Riechstoffe, die aber schwer herzustellen sind. Es müssen große Reaktionsvolumina ermöglicht werden, da die chemischen Reaktionen hauptsächlich an der Phasengrenzfläche, zum Beispiel der Wasser-Öl-Phase ablaufen. Das Endprodukt wandert dann in eine Phase, wo es vor weiteren chemischen Angriffen geschützt ist.

Die bis dahin bei der Chemie GmbH Bitterfeld in der Weißtöner-Abteilung beschäftigten Mitarbeiter werden sofort übernommen. Ihre Eingliederung verläuft allerdings nicht problemlos. Die Chemie GmbH Bitterfeld hat kurz zuvor die Löhne angehoben. Das kann MA zu diesem Zeitpunkt noch nicht realisieren. So entsteht die kuriose Situation, dass die neuen Kollegen acht Prozent mehr Lohn in der Tasche haben als diejenigen, die sie anlernen. MA kann die Lohnangleichung nur schrittweise vollziehen. Die Phasentransferprodukte tragen fortan erheblich zur Umsatzsteigerung bei.



Aktuelle Ansicht des Produktionsgeländes

Das interessanteste Produkt im Wacker-Portfolio ist ein sogenannter Großringmoschus-Riechstoff, dessen Basis das bereits genannte CHDD ist. Moschusriechstoffe besitzen im Parfümgeschäft eine ähnliche Bedeutung wie Zucker bei den Aromamischungen. Sie tragen die Rezeptur, geben Brillanz und Strahlkraft.

In den 1990er Jahren kommen große Bedenken gegen die Moschusriechstoffe auf. Die einfachsten und preiswertesten Vertreter dieser Gruppe, die Nitromoschusverbindungen, seinerzeit als Nebenprodukt der Sprengstoffproduktion gefunden, stehen unter dem Verdacht, starke Hautirritationen und Allergien hervorzurufen. Als generelle Lösung des Problems liegt der chemische Nachbau der natürlichen Moschusverbindungen auf der Hand.

Die Firma Wacker findet einen neuen Zugang und patentiert diesen Weg. Der Preis dafür besteht aber in hohen technologischen Kosten, die durch eine extreme Verdünnung und komplizierte Handhabung des Katalysators bedingt sind. So benötigt man für die Produktion von drei Kilogramm CHDD einen Kesselwagen mit 20 Tonnen an Verdünnungsmitteln. Um diese Menge zurückzugewinnen, muss viel Energie aufgewendet werden. Zum Glück gibt es in Bitterfeld Spezialisten für die Katalysator-Regenerierung: die Firma Tricat GmbH Catalyst Service.

Es gelingt, eine Versuchsanlage erfolgreich zu betreiben und die Technologie zu vervollkommen. Angesichts sehr hoher Stromkosten hat eine Großproduktion am Standort Bitterfeld keine Zukunft, aber immerhin kann das gewonnene Know-how verkauft werden.

In dieser Situation kommt MA – fast schicksalhaft – das Ansinnen des neuen Eigentümers, der PD-ChemiePark GmbH, zum Rückerwerb des Weißtöner-Geländes entgegen. MA ist mit der Rückabwicklung des Vertrags einverstanden. Mit dem Patentverkauf und der Rückabwicklung steigt die Eigenkapitalquote der Firma auf über 50 Prozent und die Versuchsanlage bietet eine gute Basis für Umbau und Nachrüstung für andere Produkte.

In der Geschichte der MA gibt es eine Reihe von glücklichen Fügungen aber auch unglücklichen Ereignissen und Fehlern. Im Jahr 1999 kommt es nachts zu einem Kolonnenbrand. Glücklicherweise rückt die

Feuerwehr in wenigen Minuten an und kühlt die Stahlkolonne von außen mit Wasser. Die weißglühende Kolonne geht dabei über Rotglut in die grau-schwarze Metallfarbe über. Von der teuren Edelstahlgewebepackung ist nur noch Staub übrig. Ursache des Brandes war der Bruch einer Dichtung. Die Versicherung prüft und zahlt den vollen Schaden.

Im Jahr 2004 gibt es eine Reklamation zu einem Fruchtester von einem großen Kunden. Mitten in einem Großauftrag erhöhte sich die Lieferfrequenz und es muss rasch für Rohstoffnachschub gesorgt werden. Der USA-Vertreter kann über eine Firma in China liefern. Keine Seite bemerkt die Fehlerhaftigkeit der Lieferung, da der gelieferte Rohstoff dem Original sehr ähnlich ist. Die Parfümmischung kommt in ein Produkt mit neutralem, leicht saurem pH-Wert und erst dabei offenbart sich ein deutlicher Unterschied in der sensorischen Wahrnehmung. Ein unangenehmer Geruch tritt zutage. Den Kunden treffen Reklamationskosten von über einer Million USD, die er MA gegenüber geltend macht. Es kommt zum Prozess. Letztlich hat MA das falsche Produkt geliefert und muss Schadenersatz leisten. Glücklicherweise werden alle Kosten von der Versicherung übernommen, aber der Kunde ist für längere Zeit verloren.

Auch bei der Kreditierung tauchen unverhofft Probleme auf. Die Privatbank Delbrück & Co. fällt nach einem Eigentümerwechsel als Hausbank aus, da der neue Eigentümer das Geschäft der Firmenfinanzierung über Kontokorrentkredite nicht fortsetzt. Obwohl die Abwicklung langsam vollzogen werden soll und eine Begleitung zu einer neuen Hausbank angeboten wird, ist keine andere Bank bereit, auch nur Gespräche zu führen. Es droht eine existenzgefährdende Schieflage. Zwar gibt es noch die Ostalb Sparkasse Schwäbisch Gmünd, die Heinz Grau als langjähriger Kunde ins Boot geholt hat. Aber den Ausfall von Delbrück kann sie nicht auffangen. Schließlich kommt die Rettung von der Bürgschaftsbank Sachsen-Anhalt. Nach eingehender Prüfung gibt es am 23. Mai 2002 eine Landesbürgschaft. Das Unternehmen kann damit auf die Suche nach neuen Hausbanken gehen. Die Deutsche Bank Leipzig und die Kreissparkasse Bitterfeld können als neue Partner gewonnen werden.



Außenanlage (Produktion) mit Betriebsbehältern und Lagertanks

Neben der ständigen Vervollkommnung und Modernisierung des Anlagenbestandes werden große Anstrengungen zur Produkt- und Qualitätsverbesserung unternommen. Für ein neues Verfahren für naturidentische Ester verleihen Ministerpräsident Reinhard Höppner und Klaus von Dohnany, der Vorsitzende der Jury, 2002 an MA den 1. Innovationspreis des Landes Sachsen-Anhalt.

Doch es gibt Rückschläge: Neu gebaut wird eine Diacetyl-Anlage. Diacetyl ist ein Aromastoff der Butter, Diacetyl FCC, das naturidentische synthetische Produkt. Die BASF ist zu diesem Zeitpunkt der weltweit führende Produzent von synthetischem Diacetyl FCC. Einige Jahre später wird der Einsatz von synthetischem Diacetyl in den USA untersagt, woraufhin die BASF 2007 den Lohnherstellungsvertrag kündigt und abrupt rund 20 Prozent des Umsatzes wegfallen. Dies stürzt MA in eine Krise, die zu ersten Entlassungen führt. Die Gesellschafter müssen Geld nachschießen



Labor und Forschungsabteilung

Es folgen aber auch weitere Innovationen und Preise: Die Arbeiten zu Dimethylcarbonat münden in einem Patent, welches an Lanxess verkauft wird. Eine französische Firma sucht einen neuen Lieferanten für das Produkt TMCDD (Trimethylcyclododecatrien). Auch hier spielt der völlige Ausschluss von Wasser und Luft eine große Rolle. Diese schwierige Technologie ist einer der Gründe, warum MA hier eine herausragende Marktstellung erlangt. Für diese Entwicklung erhält MA den Reiner-Lemoine-Innovationspreis. 2012 ehrt die Wirtschaftsministerin des Landes Sachsen-Anhalt die Firma als „Unternehmer des Jahres“. Mehrfach wird MA als „Hervorragender Ausbildungsbetrieb“ und „Familienfreundlicher Betrieb“ geehrt.

Am 23. Januar 2004 stirbt Heinz Grau. Miltitz Aromatics wird von nun an von den beiden Geschäftsführern Braband und Müller geführt. In den Gesprächen mit der Hausbank wird das Thema Unternehmensnachfolge wiederholt angesprochen. Im Gesellschafterkreis besteht Einigkeit, dass ein Verkauf nicht in Frage kommt und für die Geschäftsführung möglichst ein Nachkomme aus den Familienstämmen vorgesehen werden soll. Verschiedene Voraussetzungen müssen erfüllt sein: Persönliche Eignung, fachliche Kompetenz, Berufs- und Lebenserfahrung, Verankerung im Territorium und vieles andere mehr.

Eine längere Einarbeitung ist unabdingbar und es läuft auf den jüngsten Sohn von Dr. Peter Müller, Stefan Müller, hinaus. Er hat erfolgreich ein Jura-Studium absolviert und steht kurz vor der Promotion. Berufserfahrung sammelt er in einer Anwaltskanzlei in Erfurt. Noch vor Abschluss der Promotion tritt er 2009 in die Firma ein. Schon bald wird durch gezielte Eigeninitiative sein Aufgabenfeld erweitert. Bei der erfolgreichen Patentvermarktung können sowohl juristische als auch neu erworbene chemisch-technologische



Dr. Peter Müller und Dr. Stefan Müller

Kenntnisse eingesetzt werden. Auch die Leitung des Anfahrbetriebes der neuen Forschungspilotanlage trägt zur Festigung seiner Stellung im Betrieb und zur Akzeptanz unter den Kollegen bei.

2013 übernimmt Dr. Stefan Müller die Geschäftsführung, noch gemeinsam mit seinem Vater, und dann nach dessen altersbedingtem Ausscheiden 2014 die alleinige Geschäftsführung. Insgesamt kann die Unternehmensnachfolge als sehr gelungen bezeichnet werden. Auch im Gesellschafterkreis wird der Verjüngung und dem Generationswechsel Rechnung getragen. Einigkeit besteht bei allen Beteiligten, die Familienstruktur in der Form der fünf Familienstämme zu erhalten. Bei allen Nachfolgenden handelt es sich um die Töchter und Söhne der ursprünglichen Gesellschafter.



Luftbild, 2014

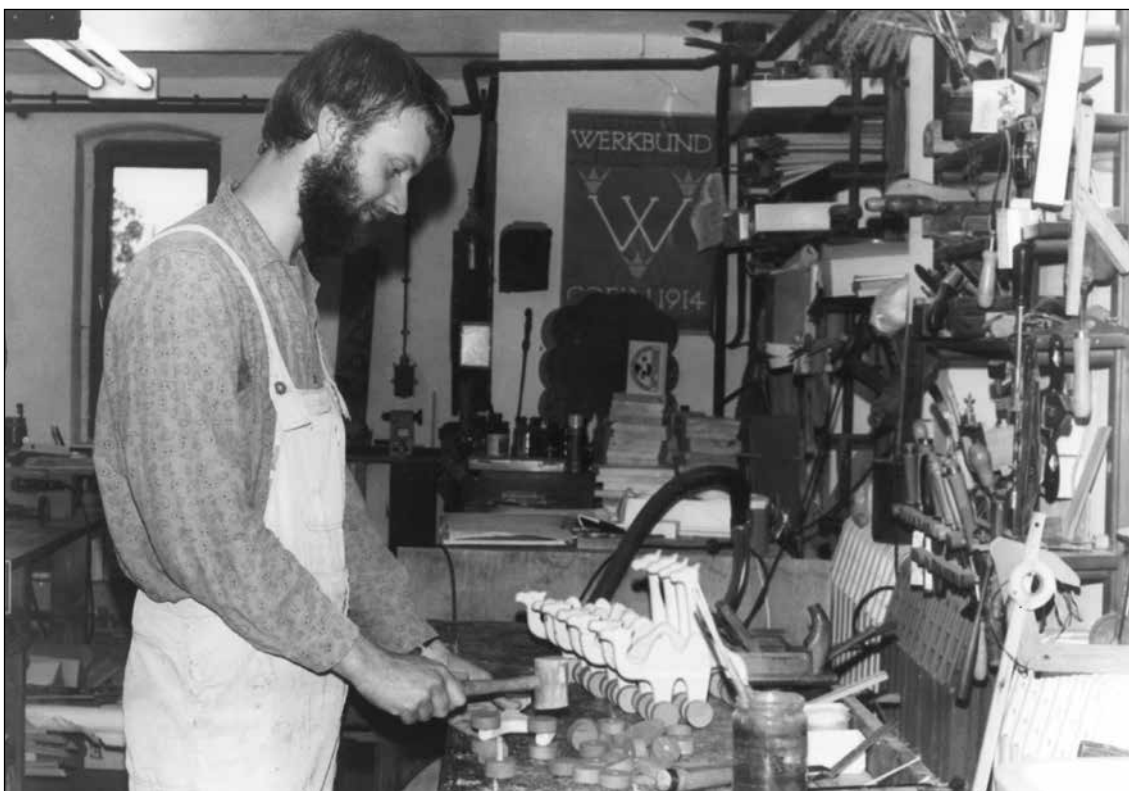


Riechstoffproben

VII. Schönes schaffen mit bleibendem Wert: Kiebitzberg® GmbH & Co. KG, Hansestadt Havelberg

Dr. Rainer Karlsch, Franziska Grubann

„Ich wollte nicht in einem größeren DDR-Betrieb arbeiten und habe deshalb 1985 selbst ein Unternehmen gegründet“ – Andreas Lewerken



Andreas Lewerken in der Werkstatt der Manufaktur Holzspielzeug vom Kiebitzberg, 1987 | Bilder © Kiebitzberg GmbH & Co. KG

Andreas Lewerken wächst im thüringischen Suhl auf und macht hier Ende der 1970er Jahre seine Lehre zum Möbeltischler in einem Privatbetrieb.¹ Schon früh zeigt er große Leidenschaft für die Entwicklung und Umsetzung eigener künstlerischer Ideen. Noch als Schüler erhält Lewerken eine staatliche Erlaubnis zur Fertigung von Schmuckwaren und bessert mit diesen Konsumartikeln, die es in der Zeit der sozialistischen Planwirtschaft sonst kaum, oder nur in bestimmten Sortimenten zu kaufen gibt, sein Taschengeld auf. Außerdem bewegt sich Lewerken in den Kreisen der friedensaktivistischen Jugendopposition, deren Gruppen sich gegen Ende der 1970er Jahre in evangelischen Kirchengemeinden herausbilden und mit ihrer staatskritischen Haltung unter dem Motto „Schwerter zu Pflugscharen“ in der Republik bald für Aufsehen sorgen. Er reist per Anhalter durch das Land zu den beliebten Kirchen-Konzerten der Bluesszene – eine Gegenkultur der DDR-Jugend, die in dieser Zeit ihren Höhepunkt erreicht und sich an

1 Schober, Rex (2019): „Andreas Lewerken – Ein Macher an der Havel“. In der Zeitschrift Skipper Bootshandel. Ausgabe 7/2019, <https://www.skipper-bootshandel.de/andreas-lewerken-ein-macher-an-der-havel> (Zugriff: 21.07.2020).

den Idealen von Freiheit und Nonkonformismus der westlichen Hippiebewegung orientiert. Auf einer dieser Touren lernt Andreas Lewerken 1980 die junge Krankenschwester Renate Staemmler kennen. Ihr Vater ist der Dompfarrer von Havelberg (Sachsen-Anhalt). Bereits damals, mit 18 Jahren, erzählt er ihr von seinem Traum von der Selbstständigkeit: „*Ich möchte eine Firma mit 50 Mitarbeitern haben*“.² Vom Wunsch, nach seiner Lehre Holzgestaltung zu studieren, rückt er schon bald ab und beginnt, gemeinsam mit Renate Staemmler die Vision vom eigenen Unternehmen zu verfolgen.

Zunächst versucht das Paar in Suhl (Thüringen) Fuß zu fassen. Das hätte jedoch Wohnen im Plattenbau bedeutet und auch an eigene Werkstatträume ist hier nicht zu denken. Stattdessen entscheiden sich beide für ein Leben in Havelberg und heiraten im Jahr 1981. Der Dom, die Altstadt und die malerischen Havelniederungen haben es den Lewerkens angetan und sie genießen hier die Freiräume, die es in Suhl nicht gegeben hätte. In einem Nebengebäude des Pfarrhauses beginnt Andreas Lewerken eine Werkstatt für Drechslerei und Holzgestaltung aufzubauen. Im Jahr 1983 erwerben die Lewerkens ein Grundstück mit dem Flurnamen „Kiebitzberg“ und einen alten Bauernhof in der nicht weit entfernten, kleinen Ortschaft Kuhlhausen. Zum Ursprung der Benennung des Hofes nach dem Vogel mit der zweizipfligen Haube scherzen die Lewerkens: „*Der Berg ist nur so hoch wie ein Kiebitz, sagen wir immer*“. Das Leben im abgelegenen Kuhlhausen, möglichst weit draußen, bietet ein Stück Freiheit von den Zwängen des DDR-Alltags. Hinzu kommt, dass Andreas „Totalverweigerer“ ist, der sowohl den Wehrdienst als auch den Dienst als Bausoldat ablehnt. Die Staatsicherheit hat ihn deshalb auf dem Schirm. Renate erinnert sich: „*Damals waren wir ‚Aussteiger‘, das Risiko war politisch größer als wirtschaftlich. Es war ein IM der Stasi auf Dich angesetzt. Das war uns auch bewusst und ich staune heute über unsere damalige Leichtigkeit*“. Die Lewerkens haben Glück und werden nicht weiter behelligt, vielleicht auch aufgrund der Position von Renates Vater als Dompfarrer der Hansestadt.



Firmenlogo, 1985

Die erste eigene Werkstatt befindet sich im Wohnhaus. Der Platz ist eng. In den Jahren 1982 und 1985 kommen ihre Kinder Florian und Agnes-Josephine zur Welt. Währenddessen arbeiten die Lewerkens am Aufbau des eigenen Betriebs. Im April 1985 gründet Andreas Lewerken seine Manufaktur für therapeutisches und didaktisches Spielzeug unter dem Namen „Holzspielzeug vom Kiebitzberg“. Das in dieser Zeit entwickelte Logo – ein Kiebitz – ist in abgewandelter, modernisierter Form noch heute das Firmenzeichen des Familienunternehmens.

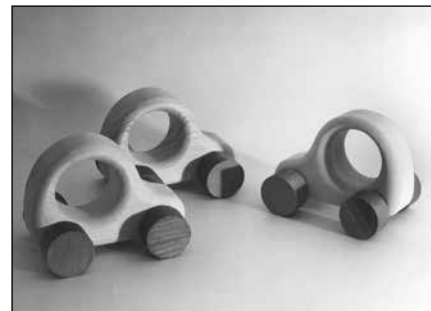
Angesichts der fortbestehenden Engpässe bei Handwerks- und Dienstleistungen aller Art lockert der Staat in den 1980er Jahren ein wenig seine restriktiven Bestimmungen und gestattet die Gründung von Kleinstbetrieben. Einige ungewöhnliche Unternehmensgeschichten, geprägt von Selbstbehauptungswillen und

2 Andreas & Renate Lewerken: Kiebitznews, Nr. 17 | 2015 Sonderausgabe.

Eigensinn, wie die der Lewerkens, nehmen in dieser Zeit ihren Anfang, als kaum jemand damit rechnet, dass es die DDR bald nicht mehr geben wird.



Spielzeug-Katalog von 1987 mit Schiebetieren und Puzzle



Greifautos

Nach der Gründung der Manufaktur muss Andreas Lewerken einige schwierige Aufgaben lösen. Der Bau von Werkstattträumen, die Beschaffung von Werkzeugen und Material ist eine echte Herausforderung. Renate erinnert sich: „Andreas bekam nur Kürzungen – also kurze Bretter – und die Frage war: Was stellt man damit an?“. Er beschließt: „Na dann bau ich Stullenbretter und Spielzeug“.

Renate unterstützt ihren Mann von Beginn an und teilt seine Visionen. 1986 gibt sie ihre Arbeit als Krankenschwester auf und steigt voll in der Manufaktur ein. Die beiden arbeiten in den ersten drei Jahren allein. „Das waren übrigens sehr schöne Jahre. Wir hatten große Träume und viel Freude bei unserer Arbeit“, beschreibt Andreas diese Zeit im Rückblick. Die Holzspielspielzeuge vom Kiebitzberg, zum Beispiel Giraffen, Kamele, Autos, Greiflinge und Puzzles, sind im Kunsthandel und in Galerien der DDR beliebt und werden gern gekauft. Die Werkstatt ist voll ausgelastet. Anfang 1989

Stk	NR	Bezeichnung	Einheitspreis	Warenwert	Netto	Brutto	Umsatzsteuer
1	214	Greiflinge (Babyspielzeug) aus Holz mit Polystyrol-Verpackung	1,45	1,45	1,45	1,67	2,25
3	215	Yogel	1,45	4,35	4,35	5,01	6,75
3	216	Schnecke	1,45	4,35	4,35	5,01	6,75
3	217	Flach	1,45	4,35	4,35	5,01	6,75
4	218	Greifauto - 218	1,45	5,80	5,80	6,68	9,00
4	219	Reiswagen	1,45	5,80	5,80	6,68	9,00

Preiskarteiblatt für die Holzspielzeuge vom Kiebitzberg, 1986



Die Qualitätskontrolle erfolgt durch die Tochter Agnes.



Holzspielzeug-Werkstatt, 1988

werden die ersten Mitarbeiter in Teilzeit angestellt. Mit ihren Werkstätten sind die Lewerkens nun gerade so weit, dass sie effektiv produzieren könnten. Die letzte wichtige Maschine aus Bulgarien kommt an.

Dann kommt im Herbst 1989 die Wende. Aus rein kaufmännischer Sicht ist dies für die Lewerkens zunächst einmal eine Katastrophe. Die Märkte brechen weg, Galerien werden geschlossen und der staatliche Kunsthandel, mit dem sie zusammengearbeitet hatten, ist nicht mehr existent. Nach den wirtschaftlichen

Umwälzungen können die Lewerkens ihre Spielzeuge teilweise nur noch verschenken, da diese unter den veränderten Verhältnissen nicht mehr gefragt sind. Der Spielzeugmarkt wird von einigen großen Anbietern dominiert, die rasch auch den ostdeutschen Markt vereinnahmen. *„Wir mussten komplett umdenken, neu beginnen, investieren und auch Kredite aufnehmen. Das war für uns eine harte Zeit und bedeutete einen langen Einbruch“*, schildert Andreas die Situation.

Die Lewerkens entscheiden sich fürs Weitermachen und melden ihre Firma nicht ab, sondern wagen den Neuanfang. Andreas besinnt sich auf seine Ausbildung zum Möbeltischler, sein eigentliches Fachgebiet, und stellt das Unternehmen von Spielzeug- auf Möbelbau um. Immerhin, die Beschaffung von Material und Maschinen ist nun nicht mehr das Problem. Er reist durch die alten Bundesländer, um sich über die Maßstäbe der Möbelfabriken und Tischlereien zu informieren. Für Kiebitzberg lautet schon jetzt der Anspruch, „besser, schneller und technologisch moderner“ zu sein. Im Jahr 1990 wird unter dem Namen „Tischlerei Kiebitzberg, Handwerk und Design“ ein neues Firmenkapitel begonnen. Von Beginn an wird in einen neuen, den Standards des modernen Möbelbaus entsprechenden Maschinenpark investiert. Bereits 1991 kommt die erste Computerized Numerical Control (CNC)-Maschine für die hochpräzise und automatische Fertigung von Einrichtungsteilen dazu. Innerhalb der ersten drei Jahre nach der friedlichen Revolution nehmen mehrere Lehrlinge eine Tischlerausbildung auf und die Lewerkens beginnen damit, den Betrieb zu vergrößern. Die Zahl der Mitarbeiter wächst und die Werkstattgröße beträgt nun rund 500 m². Der Standort Kuhlhausen kann nicht mehr erweitert werden. Im Jahr 1996 wird daher ein moderner Möbelbaubetrieb im Gewerbegebiet Nord von Havelberg errichtet. Noch im gleichen Jahr zieht die komplette Firma als Kiebitzberg® Möbelwerkstätten in die neuen Räume mit einem Areal von 1.300 m² für Werkstätten, Büros und Ausstellungsflächen um.

Während die Lewerkens das Geschäft ihrer Möbelwerkstätten kontinuierlich weiterentwickeln und Schritt für Schritt Zertifizierungen für ihre Handwerksarbeit einholen, bietet sich unverhofft die Gelegenheit, das Unternehmen zu erweitern. Im Jahr 1998 droht der über 300-jährigen Werft am Standort Havelberg – 1687 auf Geheiß von Friedrich Wilhelm von Brandenburg, dem Großen Kurfürsten, am Südufer der Havel errichtet – das Ende. Mehrere Investoren waren nach der Abwicklung des VEB Schiffsreparaturwerft gescheitert. Kurzerhand entschließen sich die Lewerkens zum Erwerb der Werft. Andreas spricht mit dem Bürgermeister: *„Wir sollten nicht zu sehr darauf hoffen, dass jemand von außen kommt und die Werft rettet. Das muss jemand von hier machen.“* Sie kaufen das Industriegebiet der Treuhandliegenschaftsgesellschaft (TLG) aus der Konkursmasse ab und gründen die „Kiebitzberg® Schiffswerft GmbH & Co. KG“. Drei ehemalige Mitarbeiter, unter anderem der Schiffbaumeister Ulrich Ahrens, der seinen beruflichen Weg als Schiffbauer in der DDR absolvierte und bis heute bei Kiebitzberg die schiffbaulichen Arbeiten leitet, werden übernommen. Das 28.000 m² große Gelände wird entkernt, modernisiert und umgebaut. Die Werft übernimmt Aufträge zum Schiffsinnausbau- und zur Reparatur. Der Betrieb wird umweltfreundlich mit Holzresten beheizt, die bei der Möbelfertigung anfallen.



Werftgelände 1999



Luftbildaufnahme der Kiebitzberg® Schiffswerft, 2019

Auch mit den Möbelwerkstätten ist Kiebitzberg® schon zuvor im Bereich des Schiffinnenausbaus tätig gewesen. Die Firma erhält Aufträge für den Innenausbau von Flusskreuzfahrtschiffen der Neptun-Werft in Warnemünde sowie von Seekreuzfahrtschiffen der Meyer-Werft aus Papenburg. So sind Innenausbauten von Kiebitzberg® unter anderem auf der „Queen Mary II“ und der AIDA-Flotte mit an Bord. Dabei handelt es sich nicht um Kabinenbau vom Fließband. Das Unternehmen bietet ausschließlich individuelle, maßgeschneiderte Lösungen für die öffentlichen Bereiche wie die Schiffseingänge, die Bars und Speisesäle, Treppenaufgänge und die Crewbereiche an, die häufig aus edelsten Materialien gefertigt werden.³

Seit 2001 werden auch wieder Schiffe in Havelberg gebaut, Traditionssegler und Katamarane. Ebenfalls in diesem Jahr wird auf dem Werftgelände eine Mineralstoff-Fertigung für exklusive Designeinrichtungen errichtet. Es ist die dritte Sparte der jungen Firma. Ab 2007 übernimmt der Sohn Florian Lewerken diesen Bereich, nach erfolgreichem Studium der Betriebswirtschaft und anschließender Tischlerlehre, sowie bald darauf auch die Boots- und Schwimmstegfertigung.



Schaufelraddampfer *Baltic Star*



Positano

3 Knoll, Christian (2019): Kiebitzberg Schiffswerft setzt auf innovativen Boots- und Schiffbau. <https://binnenschiffahrt-online.de/2019/02/schiffstechnik/9231> (Zugriff: 21.07.2020).

Im Jahr 2006 stellt die Kiebitzberg® Schiffswerft mit der *Positano* das erste hochseetaugliche Berufsschiff fertig. Auf dem Werftgelände wird im Jahr 2008 eine neue, zehn Meter hohe Produktionshalle für den Yachtinnenausbau und komplexe Messebauten errichtet. Darauf folgen Schiffsneubauten, wie der für 220 Personen zugelassene Schaufelraddampfer *Baltic Star* im Mississippi-Stil (Einsatzgebiet Ostsee), die Hafenbarkasse *Hanseat* für den Hamburger Hafen, das Wassercabrio *Fliegender Holländer* für die Berliner Spree sowie zwei Wassercabrios für einen Auftraggeber aus Kasachstan.

Im August 2007 ergreifen die Lewerkens eine weitere Gelegenheit, ihre Firma zu erweitern und kaufen das Grundstück am Schöneberger Weg 6 in Havelberg, inklusive des stark sanierungsbedürftigen Hotels „Schmokenberg“. Auch dahinter steht eine Vision von Andreas: „*Havelberg braucht ein repräsentatives Hotel*“. Renate wird zur Geschäftsführerin dieses Bereichs. Nach aufwendigen Baumaßnahmen wird 2011 das erste Gästehaus und im September 2012 das Haupthaus und Restaurant „Schmokenberg“ des Kiebitzberg® ArtHotels eröffnet. Im Mai 2013 werden die Baumaßnahmen mit der Eröffnung der integrierten ArtGalerie abgeschlossen. Mit dem Hotel – als viertem Unternehmenszweig – schaffen die Lewerkens sich auch ihr eigenes Schauhaus, „eine lebende Ausstellung“ ihres Könnens im Design, in der Planung und ihrer Handwerkskunst. Renate Lewerken resümiert: „*Das Hotel nun ist die Quintessenz aus dem, was uns ausmacht: Gestaltung, Handwerk und die Leidenschaft als Gastgeber*“. 2019 wird das Hotel-Restaurant in den Guide Michelin aufgenommen.

Die diversen Geschäftsbereiche des Familienunternehmens erklären sich im Zusammenspiel: „*Eigentlich bleiben wir immer in unserem Produktumfeld: Wenn wir Einrichter sind, können wir natürlich auch Schiffe einrichten oder Hotels ausstatten*“. Mit der Werft haben sich die Lewerkens in den letzten Jahren zunehmend auf den Bau von Aluminiumschiffen spezialisiert. Aluminium ist leichter und besser formbar als Stahl, was die Tiefgänge der Schiffe sowie den Energieverbrauch minimiert. Mit ihrem Spektrum an Fertigungen, das sich inzwischen über Spezialanfertigungen von Steganlagen, schwimmenden Bauwerken, Katamaranen, Hausbooten, Yachten, Forschungs- und Binnenfahrgastschiffen erstreckt, holt die Werft viele, auch internationale Aufträge nach Havelberg. Der Anspruch von Kiebitzberg® als Manufaktur technologisch immer auf dem neuesten Stand zu bleiben, sich weiterzuentwickeln und die Standards mitzugestalten, zeigt sich auch im jüngsten Bauprojekt. Für die Berliner Gewässer werden 2019/20 zwei rein solar-elektrisch betriebene, CO₂-neutrale, aus Aluminium gefertigte Fahrgastschiffe in Katamaran Bauart mit Platz für bis zu 180 Passagiere und einer Länge von 36,5 Metern gebaut – *SunCat 120* und *SunCat 121*.

Bereits seit einigen Jahren hat die Kiebitzberg® Werft Elektroantriebe in ihren Schiffen erprobt, ab 2014 werden Solarschiffe gebaut. Sie starten mit einem kleinen solarbetriebenen Forschungsschiff für Reinhaltungsmaßnahmen auf dem Scharmützelsee bei Bad Saarow. Im Jahr 2018 entsteht eine kleine Solar-Fähre mit Platz für 40 Personen für einen isländischen Auftraggeber. Im Jahr 2018 werden bei Kiebitzberg® die elektrogetriebene Wohnbootgruppe „TreibHouse“ für die Bleilochalsperre in Thüringen, das „Thüringer Meer“, umgesetzt. Seit dem Sommer 2020 sind die größeren Solar-Zwillingsschiffe in

Berlin im Dienst. Für ihren Bau wurden bei Kiebitzberg durchgängig klimaneutrale Werkstoffe verwendet. Es ist ein wichtiger Schritt für die angestrebte umweltfreundliche Nutzung der Berliner Wasserstraßen. Als bisher größter Auftrag aus dem Gebiet der Steganlagen fertigte Kiebitzberg® eine schwimmende Steganlage von 195 Metern für die Landesgartenschau Baden-Württembergs. Im Bereich des Schiffbaus denken Andreas und Florian Lewerken inzwischen schon in Richtung Wasserstoffantrieb weiter.



Probefahrt des Solarschiffs *Suncat 120*, 2019



Schwimmsteganlage auf der Landesgartenschau in Baden-Württemberg, 2019

Auch mit den Möbelwerkstätten expandiert Kiebitzberg® beständig. Im Jahr 2014 erweitert ein neuer Fertigungskomplex die Arbeitsfläche, es entsteht ein neues Spänesilo mit Filterhaus und Heizung. Im Maschinenpark hält die 5-Achs-CNC-Technik Einzug. Zwei Jahre darauf wird als Außenstelle eine Niederlassung in der Alten Baumwollspinnerei in Leipzig eingerichtet, die als Show-Room und Tischlerei fungiert.

Mit ihren Möbelwerkstätten setzen die Lewerkes komplexe Einrichtungsprojekte für den Laden- und Messebau, Hotels, Arztpraxen nach eigenen Entwürfen oder nach Auftrag um. Seit der Gründung, beginnend mit den Holzspielzeugen, gilt für die Lewerkes in all ihren Unternehmensbereichen als wegweisende Maxime: *„Schönes Schaffen mit bleibendem Wert“*. Sie haben bewusst nicht den Weg der schnellen und eher profitablen Geschäfte gewählt, sondern setzen auf Materialqualität, aufwendiges Design, ein durchdachtes Gesamtkonzept, nach Kundenbedarf geschneiderte Lösungen, gründlichen Bau und Langlebigkeit ihrer Erzeugnisse. Bei Kiebitzberg® gibt es keine Produkte von der Stange, sondern nur individuelle Fertigungen. Das macht zwar den Kundenstamm sowie die Gewinnmarge kleiner, doch das Familienunternehmen bleibt seinem Anspruch an qualitatives Handwerk treu. *„Das ist eine grundsätzliche Entscheidung. Damit stehen wir uns aufgrund des Aufwands manchmal selbst im Weg, aber wir halten daran fest und machen keine Abstriche“*, erklärt Andreas Lewerken.



Kiebitzberg® Möbelwerkstätten, 2014



Florian und Andreas Lewerken

Der bereits 1992 in der Tischlerei Kiebitzberg anfang, und Florian Lewerken übernehmen Gesamtprokura für die Möbelwerkstätten.

Damit die Vielfalt der Fachbereiche funktioniert, braucht es ein Team und Aufgabenteilung. „*Mein Vater hat relativ schnell angefangen, den Betrieb in Kompetenzbereiche aufzugliedern und nicht alle Entscheidungen selbst zu treffen. Er hat trainiert, Verantwortung abzugeben*“, berichtet Florian Lewerken, der inzwischen die Rolle des Junior-Chefs übernommen hat. Zum dreißigjährigen Jubiläum 2015 wird die Geschäftsleitung erweitert. Florian Lewerken und Anke Schikor (Buchhaltung) übernehmen Gesamtprokura für die Kiebitzberg® GmbH & Co. KG. Thomas Franke,

Aus Andreas Lewerkens Jugendtraum von einem Unternehmen mit 50 Mitarbeitern ist bis heute ein mittelständisches Familienunternehmen mit mehreren Geschäftsfeldern und mit rund 110 Angestellten geworden. Die Familie ist die Basis für diesen Erfolg. Andreas und Renate funktionieren auch unternehmerisch von Beginn an nur im Team und entwickeln gemeinsam ihre Ideen. Auch die Kinder sind von Anfang an in das Unternehmen eingebunden. Die Firma Kiebitzberg® ist immer Teil des Familienlebens und „*Teil aller Gespräche und Handlungen. So gesehen war die ‚Firma‘ für mich auch immer ‚Zuhause‘*“, beschreibt es Florian.

Die Lewerkens prägen und gestalten die Region Havelberg wirtschaftlich sowie kulturell maßgeblich mit. Sie erhalten für ihre Leistung und ihr Engagement zahlreiche Auszeichnungen. Im Jahr 2013 wird die „*Leidenschaft und Ausdauer*“ der Lewerkens mit der Auszeichnung „*Sterne für Sachsen-Anhalt*“ geehrt – mit dem „*Stern*“ als Symbol für ein leuchtendes Vorbild der EU-Strukturfondskampagnen 2013/2014.



Renate und Andreas Lewerken, 2015

Die derzeit rund 6.500 Einwohner zählende Hansestadt Havelberg verfügt über keine handwerkliche Tradition. Seit dem Neubeginn nach der Wende setzt Kiebitzberg® gezielt darauf, eigene Fachkräfte für die verschiedenen Geschäftsfelder auszubilden und fördert die Ansiedlung junger Leute in der Region. Ihre fortwährende Motivation für das

Weitermachen und Umsetzen neuer Ideen beschreibt Renate Lewerken wie folgt: *„Weil ich liebe, was ich tue. Und es ist der Platz, an den ich gestellt bin und daraus möchte ich etwas machen.“*⁴



ArtHotel, Havelberg

Der Planung des ArtHotels liegt auch der Gedanke zugrunde, einen Kulturort zu schaffen. Die Philosophie „Schönes schaffen mit bleibendem Wert“ trifft sich auch hier mit dem Interesse der Lewerkens an Kunst und Musik sowie ihrer Auffassung, dass Arbeit und Kultur zusammengehören. Neben der Kunst-Galerie, in der sich immer wieder neue Künstler in Ausstellungen präsentieren können, gibt es im Hotel einen großen Konzertsaal, in dem schon zahlreiche klassische Konzerte, Kabarett, The-

ateraufführungen und Lesungen namhafter Künstler und Autoren stattgefunden haben und stetig neue Kulturveranstaltungen geplant werden. Schon bevor es das Hotel gab, sind auf dem Gelände der Werft die Oper „Hochzeit des Figaro“ aufgeführt und die „Sinfonische Nacht“ mit der Europa-Philharmonie ausgerichtet worden.

Andreas Lewerken bleibt als Unternehmer ein Visionär, den Zeichenblock immer dabei und mit Freude an der Entwicklung vieler Ideen. Das Ziel der langwährenden Zukunft des Familienunternehmens in Havelberg im Blick formuliert Andreas, der mit seinem Sohn Florian den Generationenwechsel frühzeitig vorbereitet, den Anspruch: *„Das Unternehmen muss auf jeden Fall immer ‚sportlich‘ sein und sich den äußeren Bedingungen schnell anpassen können. Wir werden natürlich auch weiterhin versuchen, in vielen Dingen Vorreiter und zu jeder Zeit ein modernes Unternehmen zu sein“*. Renate und Andreas wollen sich in einigen Jahren schrittweise aus der Firma zurückziehen. Auf dem Kuhlhausener Gelände hat Andreas noch eine kleine Tischlerwerkstatt und möchte dort dann weiter seinen eigenen Ideen im Bereich der Holzgestaltung nachgehen.

4 Vom Holzspielzeug zum eigenen Hotel. <https://www.altmark.de/unternehmer/gruenden/gruendungsleitfaden/arthotel-kiebitzberg> (Zugriff: 21.07.2020).

VIII. High-Tech Folien aus Oranienburg: ORAFOL Europe GmbH

Dr. Rainer Karlsch



Bilder © ORAFOL Europe GmbH

Der Alltag jedes Bürgers wird auch von Produkten geprägt, die man eher nebenbei wahrnimmt. Dabei begegnen uns selbstklebende Spezialfolien im wahrsten Wortsinn auf Schritt und Tritt oder auf Reisen mit den verschiedensten Verkehrsmitteln: auf Autobahnschildern und Baustellenmarkierungen, aber auch als lichtleitende Elemente für Sensoren sowie Displays und Spezialfolien für Reisepässe.¹ All diese und noch viele andere Produkte werden von der ORAFOL Europe GmbH in Oranienburg gefertigt.

Das Unternehmen gehört zu den Top-500-Familienunternehmen in Deutschland.² Wer dies dem Inhaber und geschäftsführenden Gesellschafter Holger Loclair Anfang 1990 vorhergesagt hätte, wäre von ihm wohl nur belächelt worden. Damals sind im VEB Spezialfarben Oranienburg rund 120 Mitarbeiter tätig, die nicht wissen, ob ihr Betrieb noch eine Zukunft hat.

Doch Loclair, seit 1987 Betriebsdirektor, will den Standort retten. Er ist davon überzeugt, dass das in Oranienburg über Jahrzehnte entwickelte Know-how bei der Produktion von selbstklebenden Farbfolien unter marktwirtschaftlichen Verhältnissen großes Potential bietet.

In gewisser Weise fühlt er sich auch der Tradition verpflichtet. Schließlich wurden schon von der Firma Wibelitz Speziallacke und Farben in Oranienburg hergestellt. Das Familienunternehmen hatte bereits 1808 ein königliches Privileg zur Herstellung von Poststempelfarben erhalten und war zunächst in Berlin-Charlottenburg ansässig. Es wird von Johanna Wibelitz, geborene von Eicken, nach dem Tod ihres Mannes Richard Ende 1918 übernommen und weitergeführt. Die resolute Unternehmerin verlegt den Firmensitz 1920 nach Oranienburg.³ Seit 1925 firmiert das in der Krebsstraße ansässige Unternehmen als „Hannalin-

1 Vgl. „Holger Loclair machte aus einer DDR-Firma ein Top-Familienunternehmen“, in: Handelsblatt am 15.1.2020.

2 Vgl. <https://die-deutsche-wirtschaft.de/familienunternehmen/loclair-familie-ORAFOL-europe-gmbh-oranienburg-inhaber/> (Zugriff: 06.08.2020).

3 Vgl. Hans Biereigel: Oranienburg. Eine Stadt mit vielen Gesichtern, Erfurt 2010, S. 27.

Farbwerk“. Der Name ist abgeleitet aus dem Vornamen der Besitzerin sowie vom Farbgrundstoff Anilin, der hier verarbeitet wird.



Hannalin-Farbwerk, vormals Richard Wibelitz KG, in Oranienburg

Kurz vor Ende des Zweiten Weltkriegs übernimmt ihr Sohn Richard Wibelitz die Leitung. Der mittelständische Betrieb bleibt nach Kriegsende von der Enteignung verschont. Als jedoch seine Frau und Mitinhaberin Ilse-Irene Wibelitz in den Westen geht, fällt ihr Geschäftsanteil gemäß einer Anordnung vom August 1958 „über die Behandlung des Vermögens der Personen, die die DDR nach dem 10. Juni 1953 verlassen“ an den Staat.

Die somit teilverstaatlichte „Hannalin Kommanditgesellschaft“ (KG) beginnt 1960 mit der Herstellung von grafischen Produkten und Reflexfolien für Verkehrsschilder. Auf der Leipziger Herbstmesse stellt die Hannalin KG im Jahr 1966 erstmalig die von ihr entwickelte lichtreflektierende Spezialfolie „Mikrolux“ vor. Der inzwischen schon weitgehend in staatlichem Besitz befindliche Betrieb ist in dieser Zeit der einzige Hersteller solcher Produkte in der DDR und erhält zunehmend Aufträge aus dem Verkehrswesen. Im Jahr 1972 muss Wibelitz die ihm bis dahin noch verbliebenen letzten vier Prozent der Firmenanteile an den Staat abtreten: Aus der Hannalin KG wird der „VEB Spezialfarben“.

Der Oranienburger Betrieb wird im Januar 1979 dem „Kombinat Lacke und Farben“ (Lacufa) zugeordnet, zu dem noch elf weitere kleinere bis mittelgroße Betriebe mit insgesamt 39 Zweigwerken gehören. Das Kombinat mit seinen überwiegend veralteten Produktionsstätten fertigt hauptsächlich für den Inlandsbedarf. Von seinen rund 7.700 Beschäftigten arbeitet mehr als ein Drittel in der Verwaltung.

Im Jahr 1977 tritt der aus dem mecklenburgischen Penzin stammende Chemiker Holger Loclair in den VEB Spezialfarben Oranienburg ein. Sein Familienname weist auf seine hugenottischen Vorfahren hin, die aus Ostpreußen stammend nach dem Krieg in Mecklenburg eine neue Heimat fanden.⁴ Loclair wird Mitarbeiter der Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Hier kann er vergleichsweise frei agieren, da der Oranienburger Betrieb nicht im Fokus der SED-Führung steht. Der Betrieb kann sich, so Loclair, „unterhalb des Radars entwickeln“ und spezialisiert sich auf die Folienproduktion. Die aus Gründen des Gesundheitsschutzes an einem innerstädtischen Standort problematische Produktion von Farben und Lacken wird an einen anderen Betrieb abgegeben. Der Name „VEB Spezialfarben“ stimmt nun eigentlich nicht mehr. Der Betrieb passt immer weniger in die Struktur von Lacufa. Während für die Kombinatleitung auch weiterhin vor allem die Planerfüllung in Tonnen zählt, konzentrieren sich die

4 Vgl. Märkische Oderzeitung, 24.01.2011.

Oranienburger auf die Weiterentwicklung von nichtreflektierenden und selbstklebenden Folien. Das kleine Werk wird von der Kombinarsleitung in Berlin kaum wahrgenommen, obwohl es Gewinne erwirtschaftet und sich im Export nach Osteuropa eine starke Position aufbaut.

Loclair ist ehrgeizig und hat ein Gespür für Neuerungen. Er wird 1981 technischer Leiter und sechs Jahre später Betriebsdirektor. In dieser Zeit entwickelt er mit seinen Mitarbeitern eine Spezialfolie für den Flugzeugmodellbau. Er lässt die Entwicklung patentieren. Das neue Produkt erweist sich als exportfähig. Die Spezialfolie „Oracover“ wird über eine Westberliner Handelsfirma weltweit vertrieben. Die Deviseneinnahmen kommen jedoch kaum dem Oranienburger Betrieb zugute, sondern fließen in die Staatskasse. Wenigstens wird dem Betrieb 1988 gestattet, eine Beschichtungsmaschine zur Erweiterung der Exportproduktion in Hamburg zu kaufen. Dieser hart erarbeitete Zugang zum Anlagevermögen soll sich beim Übergang zur Marktwirtschaft als ein entscheidendes Plus erweisen.



Farbkarte der Reflexfolie „Mikrolux“ des VEB Spezialfarben Oranienburg

Als die Mauer am 9. November 1989 fällt, ahnt Loclair, was dies für die Wirtschaft der DDR bedeutet. Nichts kann mehr so bleiben, wie es war. Wenn der Oranienburger Betrieb überleben soll, dann muss er sehr schnell den sich dramatisch ändernden Bedingungen angepasst werden. In den alten Kombinarsstrukturen, und sei es unter einem neuen Aushängeschild als Aktiengesellschaft, gibt es keine Entwicklungsmöglichkeiten. Auf einer der letzten Sitzungen der Kombinarsleitung mit den Betriebsdirektoren kommt es zum Eklat. Loclair erklärt den Austritt des VEB Spezialfarben aus dem Kombinat. Die Belegschaft steht hinter diesem Schritt und sieht in der Eigenständigkeit ihres Betriebes die besten Chancen für einen Neuanfang. Noch sechs weitere Betriebe beziehungsweise Zweigwerke lösen sich aus der alten Struktur.

Solche Abnabelungsprozesse vollziehen sich in diesen Tagen nicht nur bei Lacufa, sondern auch noch in zahlreichen anderen Kombinat. Die Macht der SED zerfällt, der Weg zur baldigen Deutschen Einheit ist vorgezeichnet. Allerdings ahnen nur die wenigsten, vor welchen enormen Herausforderungen die ostdeutschen Betriebe mit der Einführung der D-Mark ab Juli 1990 stehen werden.

Auch für den Oranienburger Betrieb, der inzwischen als „ORAFOL Klebtechnik GmbH“ firmiert, brechen hektische, ja existenzbedrohende Monate an. ORAFOL (abgeleitet aus Oranienburger Folien) verfügt zwar über Gelder aus Exportgeschäften, doch diese werden auf den Konten der ehemaligen Außenhandelsbetriebe eingefroren. ORAFOL kann Ende 1990 die Löhne nicht mehr bezahlen. Von den

rund 120 Mitarbeitern muss fast die Hälfte entlassen werden. Zwar geschieht dies auf Grundlage eines Sozialplans, doch es bleibt ein harter Schritt.

Loclair denkt jedoch nicht daran, ORAFOL aufzugeben. Er wird bei der Deutschen Kreditbank AG in Berlin vorstellig, um einen Kredit zu erhalten und schreibt sowohl an Bundesfinanzminister Theo Waigel als auch an den Ministerpräsidenten des Landes Brandenburg, Manfred Stolpe. Antworten erhält er nicht. Die Kreditbank bewilligt aber kurz vor Weihnachten einen Überbrückungskredit. Das verschafft ORAFOL ein Zeitfenster, mehr nicht. Loclair muss erkennen, dass er als Ostdeutscher ohne beleihbare Vermögenswerte bei den Banken kaum eine Chance hat, eine Kreditlinie zu bekommen. Daher lässt sich auch die Idee, ORAFOL selbst zu erwerben, vorerst nicht realisieren.

Die für die Privatisierung der Lacufa AG zuständigen Treuhandmitarbeiter favorisieren westdeutsche oder internationale Investoren als Käufer. Von ihnen versprechen sie sich das nötige Know-how und das Startkapital. Loclair wendet sich daraufhin an Claus Schmidbaur, geschäftsführender Gesellschafter der „Transatlantik H. Bernhard GmbH“ in Berlin. Zu dieser mittelständischen Firma, die Klebebänder herstellt, unterhält der Oranienburger Betrieb bereits seit einigen Jahren Geschäftsbeziehungen. Die Gespräche nehmen zunächst eine andere Richtung, denn Schmidbaur möchte Loclair als Forschungsleiter für sein Unternehmen gewinnen. Er lässt sich dann aber doch davon überzeugen, bei der Treuhandanstalt ein Angebot für den Kauf der ORAFOL-Klebeteknik GmbH abzugeben. Auch wenn er und seine Frau als die alleinigen Käufer auftreten, ist es in indirektem Sinne ein MBI/MBO-Modell, da Loclair von Anfang an eine Schlüsselrolle zufällt: Er wird Entwicklungsleiter bei Transatlantik und Geschäftsführer bei ORAFOL. Zwar gibt es noch mehrere andere Interessenten für den Oranienburger Betrieb, doch bereits im April 1991 erhalten die Schmidbaus den Zuschlag. Zu diesem Zeitpunkt erwirtschaftet ORAFOL gerade einmal einen Umsatz von drei Millionen DM.

Die Privatisierung kann auch deshalb so rasch gelingen, weil mehrere Mitglieder der Familie Wibelitz, denen 1972 noch ein kleiner Teil des Stammkapitals der Hannalin KG gehörte, Entschädigungsforderungen anstelle von Rückführungsansprüchen stellen. Von diesen stellt die Treuhandanstalt ORAFOL frei und übernimmt auch sämtliche Altkredite. Im Gegenzug verpflichten sich die neuen Eigentümer zu Investitionen in Höhe von 3,5 Millionen DM und zum Erhalt von 60 Arbeitsplätzen.

Während sich die meisten aus dem Kombinat Lacufa hervorgegangenen Unternehmen nicht als wettbewerbsfähig erweisen,⁵ behauptet sich ORAFOL und setzt die Herstellung von selbstklebenden graphischen Produkten, Klebebandsystemen und reflektierenden Materialien fort. Da jedoch die meisten Ostmarken Anfang der 1990er Jahre mit einem Negativimage behaftet und auch die langjährigen Kunden in Osteuropa nicht zahlungsfähig sind oder dazu übergehen, „Westware“ zu kaufen, konzentriert sich ORAFOL

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

erst einmal auf die Lohnproduktion für andere Hersteller. Damit werden der Cash-Flow stabilisiert und die Voraussetzungen für das spätere Wachstum sowie die Etablierung der eigenen Marken geschaffen.

Enttäuschungen bleiben in der Transformationszeit nicht aus. So muss die Produktion von Spezialfolien für den Flugzeugmodellbau, einst der Türöffner für die Westmärkte, samt Maschinen und Patenten an eine Leipziger Firma abgegeben werden, da der Platz auf dem alten, rund 8.000 m² großen Betriebsgelände in der Krebsstraße für andere, schneller wachsende Produktionslinien benötigt wird. An sich ein normaler betriebswirtschaftlicher Vorgang, wenn nicht die ehemalige Partnerfirma aus Berlin einen Patentstreit vom Zaun gebrochen hätte. Angesichts des wachsenden Erfolges von ORAFOL reklamiert sie alle Markennamen für sich, ohne an der Produktentwicklung auch nur den geringsten Anteil gehabt zu haben. ORAFOL gewinnt jedoch den Prozess.

Mitte der 1990er Jahre wird das alte Betriebsgelände in der Krebsstraße, das an einen Schulhof grenzt, zu klein. Eine Erweiterung ist dort nicht möglich. Angesichts wachsender Umsätze und neu hinzugewonnener Kunden bedarf es einer großen Lösung. Loclair, inzwischen auch Geschäftsführer von Transatlantic, überzeugt Schmidbauer von der Notwendigkeit eines Neubaus im Gewerbepark Nord. Die Grundsteinlegung bezeichnet Loclair später als den glücklichsten Moment seines Unternehmerlebens.



Grundsteinlegung 1995

Im Jahr 2000 wird am neuen Standort der Bau eines Konfektionierungs- und Logistikzentrums in Angriff genommen. ORAFOL erzielt inzwischen mehr als zwei Drittel seines Umsatzes im Ausland.

Drei Jahre später fasst die Geschäftsleitung den Entschluss, nicht nur nach Nordamerika zu exportieren, sondern dort ein Werk zu bauen. Der nordamerikanische Markt wird zunehmend wichtig für ORAFOL und den Währungsschwankungen im Export will sich das expandierende Unternehmen nicht länger aussetzen. Die Wahl fällt auf Black Creek im Bundesstaat Georgia. Bei der Standortsuche, den Genehmigungsverfahren, der Baubegleitung und der Einstellung von Mitarbeitern wird der deutsche Investor sehr gut vom Bundesstaat Georgia im Rahmen des „Quick Start“-Programms unterstützt. Zur Vorbereitung der Produktionsaufnahme entsendet ORAFOL ein elfköpfiges Mitarbeiterteam nach Black Creek. Das dortige Zweigwerk ORACAL nimmt 2006 die Produktion von grafischen Spezialprodukten auf. Dafür wird ORAFOL vom Gouverneur in Georgia als „Investor des Jahres“ ausgezeichnet.

Im Jahr 2005 schließen sich die ORAFOL Klebtechnik GmbH und die Transatlantic H. Bernhard GmbH zur „ORAFOL Europe GmbH“ zusammen. Schmidbauer und Loclair vereinbaren eine Nachfolgeregelung, in deren Zuge Loclair schrittweise Unternehmensanteile übernimmt. Heute hält er 99 Prozent der ORAFOL-Anteile.



Entwicklungslabor *Graphic Innovations*



Misch- und Ansatz tanks zur vollautomatischen Herstellung von Basisorganosolen (= Lack)



Trockner einer Beschichtungsanlage zur Herstellung des *Premium Car Wrapping Films*



Anlage zum Gießen von PVC-Folie

Der Ausbau des neuen Produktionskomplexes im Gewerbepark Nord geht unterdessen weiter. Eigentlich wird dort permanent gebaut. Jahr für Jahr kommen neue Gebäude, Anlagen und Infrastruktureinrichtungen hinzu. Benötigt werden auch neue Prüflabore für den Test der selbstklebenden Folien in verschiedenen Klimazonen. Die Folien müssen mindestens zehn Jahre jedem Wetter standhalten, dürfen nicht spröde werden oder ihre Farbe verlieren. Prüflabore werden in Wustrow an der Ostsee, in Florida und Arizona eingerichtet.

Die Weltfinanzkrise trifft 2008/09 auch ORAFOL. Erstmals muss das Unternehmen einige Mitarbeiter entlassen. Schneller als anderen gelingt ORAFOL jedoch die Trendwende. Mit neuen Produkten wird der Erfolgskurs fortgesetzt und 2010 das bis dahin beste Ergebnis in der Firmengeschichte erreicht.

Ein nächster Expansionsschritt folgt 2011 mit dem Kauf der US-amerikanischen „Reflexite Corporation“ und ihrer weltweiten Tochterunternehmen, einschließlich ihrer Werke in China. ORAFOL kauft diese Firma nicht einfach, sondern überträgt die eigene Firmenphilosophie und besetzt das Management neu.

Im Zusammenhang mit dem Reflexite-Kauf steht auch der Erwerb der Fresnel Optics GmbH Apolda (Thüringen), einer Tochtergesellschaft des amerikanischen Unternehmens. Damit kann die ORAFOL Europe GmbH ein neues Geschäftsfeld, die Produktion von Linsen beziehungsweise mikrostrukturierten Optiken aus Glas und Silikon, entwickeln. Ab 2013 firmiert der Standort Apolda als „ORAFOL Fresnel Optics GmbH“ und kurz darauf erfolgt die Verschmelzung der ORACAL USA, Inc. und der Reflexite Corporation zur „ORAFOL Americas, Inc.“.

In der Türkei, Kanada, Dubai, Australien, Japan, Taiwan, China und Südafrika werden Vertriebsgesellschaften gekauft beziehungsweise aufgebaut. Seit 2019 ist ORAFOL auch in der indischen Hauptstadt Neu-Delhi präsent.

Sorgen bereiten dem forschungsintensiven Unternehmen die zunehmende Produktpiraterie, hauptsächlich in China, sowie die Verschlechterung der politischen Beziehungen zu Russland, einem wichtigen Absatzgebiet für ORAFOL.

Seit 2012 verfügt ORAFOL Europe GmbH über eine Betriebsstätte in Irland. Hauptstandort bleibt aber Oranienburg. Im dortigen Gewerbepark-Nord wird nun auch noch eine komplett neue Firmenzentrale gebaut und 2018 eingeweiht. Das repräsentative Gebäude zeugt vom erstaunlichen Wachstum des Unternehmens.⁶ Gearbeitet wird an sieben Tagen in der Woche, rund um die Uhr. Den 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.“*⁷

Zwei strategisch sehr wichtige Akquisitionen gelingen ORAFOL 2017 und 2019 in den USA mit dem Erwerb der „Rowland Technologies Inc.“, Wallingford (Connecticut), sowie der „Kay Automotive Graphics Inc.“, Lake Orion (Michigan). Damit kann ORAFOL neue Geschäftsfelder – Divisionen – aufbauen.

Der Spezialfolienanbieter Rowland Technologies gehört zu den führenden Herstellern hochwertiger Kunststofffolien und -platten für Spezialanwendungen und ist seit vielen Jahren ein Hauptlieferant von ORAFOL. Das Unternehmen nutzt spezielle Extrusionsverfahren und Werkzeugtechnologien für die

6 Vgl. Märkische Oderzeitung, 22.11.2017.

7 Vgl. <http://www.maz-online.de/Lokales/Oberhavel/Oranienburg/Bekanntnis-in-Millionenhoehe> (Zugriff: 06.08.2020).

Verarbeitung verschiedenster Kunststoffe.⁸ ORAFOL erweitert durch diese Übernahme ihre Produktionstechnologien sowie die Vielfalt ihres Produktsortiments.

Der Automobilzulieferer Kay Automotive Graphics ist ein weltweit führender Anbieter von hochwertigen grafischen Produkten. Die Übernahme schließt auch die Tochterunternehmen von Kay Automotive Graphics in Mexico sowie von Kay Premium Marking Films mit Produktionsstandorten in den USA und Großbritannien ein.⁹ Zur Firmengruppe gehören 650 Mitarbeiter. Mit dem Kauf von Kay Automotive Graphics stärkt ORAFOL ihre Marktposition im Geschäft mit den Fahrzeugbauern. Ein Markt, in dem ORAFOL, vor allem in den USA, bis dahin Schwierigkeiten hatte.



ORAFOL-Niederlassungen weltweit, Stand 2020

Heute setzt die ORAFOL Gruppe mit 1.080 Mitarbeitern in Oranienburg und 2.500 Beschäftigten weltweit mehr als 620 Millionen Euro um. 30 Jahre nach dem Mauerfall hat Loclair bewiesen, wie das Unternehmertum in einem Menschen wachsen kann. Rund zwei Drittel des Umsatzes werden in Europa und ein Viertel in Nord- und Südamerika erwirtschaftet. Die Umsätze in Asien und Australien wachsen. Vor allem dank der ORAFOL Europe GmbH liegt die Oberhavel-Region im Ranking der ostdeutschen Wirtschaftsstandorte auf dem ersten Platz.

Als größtes in Oranienburg ansässiges Unternehmen zahlt ORAFOL nicht nur erhebliche Gewerbesteuern, sondern hat mit der Stadt eine Partnerschaftvereinbarung geschlossen, fördert unter anderem den Jugendsport und ist größter Auftraggeber der Caritas-Werkstatt. ORAFOL wird 2017 Unternehmen des Jahres in Brandenburg.

8 Vgl. Plasticker News, 30.8.2017.

9 Vgl. Märkische Oderzeitung, 30.9.2019.



Dr. Holger Loclair, 2020 | Foto: Marc-Steffen Unger/Handelsblatt



Hauptsitz der ORAFOL Europe GmbH in Oranienburg

Holger Loclair wird im Januar 2020 in die „Hall of Fame der Familienunternehmen“ aufgenommen. Ans Aufhören denkt er nicht, sondern möchte auch in Zukunft an der Entwicklung von ORAFOL verantwortlich mitwirken. Auch künftig soll ORAFOL ein familiengeführtes Unternehmen mit Stammsitz in Oranienburg bleiben.

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

www.familienunternehmen.de

Preis: 19,90 €

ISBN: 978-3-942467-83-4