

# Vom volkseigenen Betrieb zur GmbH

Die Privatisierung und Sanierung des  
VEB Landtechnischer Anlagenbau  
Neubrandenburg 1990 - 1991



Diplom-Volkswirtin Sabine Heins, Bonn

1. Einleitung .....	1
2. Die Analysesituation im ersten Quartal 1990 .....	2
2.1 Firmengeschichte und Branchenanalyse .....	2
2.2 Leitungs- und Organisationsprinzipien im volkseigenen Betrieb.....	3
2.2.1 Prinzipien sozialistischer Wirtschaftsführung .....	3
2.2.2 Der Entscheidungsspielraum des volkseigenen Betriebes .....	4
2.2.3 Die Motivationsstruktur im volkseigenen Betrieb .....	5
2.2.4 Das Informationssystem im volkseigenen Betrieb .....	6
2.2.5 Die Mitwirkungsmöglichkeiten der Belegschaft und die Rolle der Betriebsgewerkschaftsorganisation im VEB .....	6
2.2.6 Die Grundorganisation der SED im volkseigenen Betrieb .....	7
2.2.7 Beschaffungswesen und Vertragssystem .....	8
2.3 Leitungs- und Organisationsstrukturen im volkseigenen Betrieb .....	8
2.3.1 Der Betriebsdirektor im VEB LTA.....	9
2.3.2 Die Führungskader im volkseigenen Betrieb .....	9
(a) Technische Kontrollorganisation (TKO) .....	9
(b) Hauptdispatcher .....	9
(c) Betriebsorganisation.....	9
(d) Kaderabteilung .....	10
(e) Hauptschweißverantwortlicher .....	10
(f) Hauptbuchhalter .....	10
(g) Fachdirektor Wissenschaft und Technik .....	11
(h) Fachdirektor Ökonomie .....	11
(i) Fachdirektor Produktion .....	12
(j) Fachdirektor für Beschaffung und Absatz.....	12
(k) Justitiar .....	13
(l) Direktor der Betriebsschule.....	13
(m) Betriebsteilleiter .....	14

3. Die Phase des Krisenmanagements .....	16
3.1 Die Marktperspektiven des VEB LTA Neubrandenburg im Zeichen der kommenden staatlichen Einheit Deutschlands .....	16
3.2 Grundsätzliche Überlegungen zur Umwandlung und Sanierung des VEB LTA Neubrandenburg .....	17
3.2.1 Die Umstrukturierungskonzepte und ihre Umsetzung .....	18
3.2.2 Die Mitarbeiterkonzepte und der reale Personalabbau.....	23
3.2.3 Die Produktionskonzepte und ihre Umsetzung im Betrieb.....	25
3.2.4 Die Privatisierungskonzepte .....	26
3.3 Die finanzielle Situation der NORDAG GmbH.....	26
3.4 Die Stimmungslage in der Belegschaft.....	28
3.4.1 Einschätzung der betrieblichen Situation .....	28
3.4.2 Einschätzung der persönlichen Situation .....	28
4. Die Sanierungs- und Privatisierungsphase .....	29
4.1 Die Rolle der Treuhandanstalt .....	29
4.2 Mitarbeiterführung in der Sanierungsphase .....	31
4.2.1 Das Informationsproblem .....	32
4.2.2 Das Motivations- und Entscheidungsproblem .....	33
4.3 Maßnahmen zur Sanierung der NORDAG GmbH.....	34
4.3.1 Entschuldung .....	34
4.3.2 Personalabbau, Interessenausgleich und Sozialplan .....	34

4.4 Maßnahmen zur Privatisierung der NORDAG GmbH .....	36
4.4.1 Die Privatisierungskonzeption .....	36
4.4.2 Reprivatisierung des Betriebsteils Demmin.....	37
4.4.3 Kostenlose Übergabe der Betriebsschule .....	38
4.4.4 Verkauf an Investoren aus den alten Bundesländern .....	38
4.5 Management - Buy - Out - Überlegungen.....	39
4.5.1 Möglichkeiten des Management - Buy - Outs .....	39
4.5.2 Mitarbeiterbeteiligung im Rahmen des MBO.....	40
4.5.3 Finanzierungsmöglichkeiten des MBO.....	40
4.5.4 MBO-Ansätze in der NORDAG GmbH.....	41
4.5.5 Ein MBO-Modell für den Geschäftsbereich Anlagenbau.....	42
5. Zusammenfassung und Bewertung des Weges des VEB Landtechnischer Anlagenbau Neubrandenburg in die Marktwirtschaft.....	43

## 1. Einleitung

Am 9. November 1989 fiel die Berliner Mauer und mit ihr das sozialistische Herrschaftssystem im anderen Teil Deutschlands. Ob nun der wirtschaftliche Zusammenbruch diesem politischen Zusammenbruch folgte, oder ob der politische Ruin durch den wirtschaftlichen Ruin der zentralen Planwirtschaft verursacht wurde, mag dahin gestellt bleiben. Tatsache ist jedoch, daß mit dem Fall der Mauer auch die Zentralverwaltungswirtschaft der DDR ausgedient hatte. Während es jedoch für den Umbau einer Marktwirtschaft in eine Planwirtschaft zahllose marxistisch-leninistische Abhandlungen gibt, gibt es für die Transformation einer Planwirtschaft in eine Marktwirtschaft keine theoretische Anleitung und kein praktisches Beispiel. Daß diese Transformation jedoch notwendig ist, zeigen die derzeitigen wirtschaftlichen Gegebenheiten in den neuen fünf Bundesländern.

Bis Ende 1989 lautete der Staatsauftrag an alle volkseigenen Betriebe und Kombinate in der DDR wie folgt: "Die VEB erfüllen ihre Aufgaben im Auftrage des sozialistischen Staates und in Verwirklichung der Beschlüsse der Partei der Arbeiterklasse, der Gesetze und anderer Rechtsvorschriften. Die verbindliche Grundlage ihrer Tätigkeit sind staatliche Pläne."<sup>1</sup>

Die Versorgung des Binnenmarktes der DDR litt unter der Monopolstellung der staatlichen Kombinate, die dafür verantwortlich war, daß die Produktion weder quantitativ, noch qualitativ der Nachfrage angepaßt war. Der territorial aufgeteilte und nach außen gegen jeglichen Wettbewerb abgeschottete Anbietermarkt ermöglichte es, daß selbst Betriebe überlebten, die in den negativen Zahlen arbeiteten.<sup>2</sup>

Ausgangspunkt für die Transformation der DDR - Wirtschaftsordnung ist neben der Reform der gesetzlichen Rahmenbedingungen auch die Umwandlung der volkseigenen Betriebe in marktwirtschaftliche Kapitalgesellschaften, also die Privatisierung des Volksvermögens. Die Privatisierung muß dabei sicherstellen, daß die Firmenentscheidungen von ökonomischen Überlegungen abhängen, daß ein dynamischer Strukturwandel ermöglicht wird, daß das Kapital bestmöglich genutzt wird und daß das Firmenmanagement vom Kapitalmarkt kontrolliert wird.<sup>3</sup>

Diese vorliegende Arbeit analysiert den Weg des VEB Landtechnischer Anlagenbau (LTA) Neubrandenburg in die soziale Marktwirtschaft. Sie unterscheidet daher drei verschiedene Phasen. Zuerst wird die Phase kurz nach dem Zusammenbruch des sozialistischen Wirtschaftssystems in der DDR untersucht. Diese Phase umfaßt im wesentlichen den Zeitraum des ersten Quartals 1990, denn im Frühjahr 1990 war für alle volkseigenen Betriebe abzusehen, daß sich die wirtschaftliche Lage radikal ändern würde. Die Einführung der sozialen Marktwirtschaft war schon Ziel der Modrow-Regierung. Dieses Ziel wurde nach den ersten freien Volkskammerwahlen am 18. März 1990 von der de Maizière-Regierung konsequent weiterverfolgt. Diese Phase läßt sich am besten mit dem Ausdruck "betriebliche Anarchie" umschreiben, denn während des ersten Quartals 1990 brachen alle sozialistischen Prinzipien und Strukturen zusammen. Doch zu welchem Zeitpunkt und in welcher Art und Weise bestimmte Dinge im VEB LTA passierten, konnte wissenschaftlich nicht mehr rekonstruiert werden, da im Laufe des Jahres 1990 sehr viele Mitarbeiter ein persönliches Interesse an der Spuren- und Aktenvernichtung und an der Vertuschung bestimmter betrieblicher Sachverhalte hatten. In diese erste Phase fallen zahlreiche wilde Streiks der Belegschaft, die zur Absetzung des alten VEB-Betriebsdirektors und fast aller Fachdirektoren führten. Diverse andere, dem Zeitgeist nicht mehr entsprechende Strukturen wurden ebenfalls in dieser Phase aufgelöst, so z.B. die Betriebskampfgruppe, die Betriebsparteiorganisation der SED und die Betriebsgewerkschaftsorganisation. Andere Gruppierungen bildeten sich spontan, z.T. ohne gesetzliche Grundlage, so z.B. eine neue Belegschaftsvertretung, die das betriebliche Chaos zu begrenzen versuchte. Wenn in dieser Arbeit dennoch intakte sozialistische Prinzipien und Strukturen

---

<sup>1</sup> Autorenkollektiv : Wörterbuch der Ökonomie des Sozialismus, Berlin (Ost) 1973, S. 154

<sup>2</sup> Vgl. Stinglwagner, Wolfgang : DDR-Industrie im Umbruch, in: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.) : Vierteljahresberichte der FES, Nr. 121, Sonderheft "Wirtschaftliche und soziale Aspekte der deutschen Vereinigung", Bonn September 1990, S. 257-272

<sup>3</sup> Vgl. Siebert, Horst : The Transformation in Eastern Europe, Kieler Diskussionsbeiträge, Nr. 163, Kiel Januar 1991, S. 10

beschrieben und analysiert werden, so geschieht dies nur, um an späterer Stelle die Notwendigkeit von Umstrukturierungen im Betrieb besser verdeutlichen zu können.

Die zweite Phase, die analysiert wird, ist die Phase des Krisenmanagements, die den Zeitraum vom Frühjahr 1990 bis zum Sommer 1991 umfaßt. In dieser Phase arbeitete sich der neue Geschäftsführer ein, die betrieblichen Strukturen und Kompetenzen konsolidierten sich und die ersten konzeptionellen Ausarbeitungen zur Sanierung des Unternehmens wurden erarbeitet. Am 16. Juni 1990 beschloß die Volkskammer der DDR das Gesetz zur Privatisierung und Reorganisation des volkseigenen Vermögens (Treuhandgesetz)<sup>4</sup>. Dieses Gesetz sollte die unternehmerische Tätigkeit des Staates durch Privatisierung zurückführen, die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe herstellen und Arbeitsplätze sichern und schaffen. Als Privatisierungsinstrument wurde die Treuhandanstalt eingesetzt, die nach den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft das volkseigene Vermögen der DDR verwerten sollte. In diese Phase fällt die Umwandlung des VEB LTA Neubrandenburg in die NORDAG Norddeutsche Agrartechnik GmbH, die am 20. Juni 1990 notariell beurkundet wurde.

Die dritte Phase umfaßt den Zeitraum Sommer bis Herbst 1991. Es ist die Phase der Sanierung und Privatisierung des Unternehmens. Diese Phase ist allerdings im Herbst 1991 noch nicht beendet, denn angesichts der gewaltigen wirtschaftlichen Probleme in den neuen fünf Bundesländern ist davon auszugehen, daß auch die endgültige Sanierung des ehemaligen VEB LTA Neubrandenburg noch längere Zeit dauern wird.

## **2. Die Analysesituation im ersten Quartal 1990**

### **2.1 Firmengeschichte und Branchenanalyse**

In der DDR entstand nach dem 2. Weltkrieg eine zentrale Planwirtschaft, in der die Lenkung und Koordinierung der wirtschaftlichen Prozesse Aufgabe staatlicher Stellen war. Seit 1945 kann man drei verschiedene Phasen unterscheiden.<sup>5</sup> Die erste Phase 1945-1962 war gekennzeichnet durch strikte zentrale Planung. Auf dem Sektor der Landwirtschaft kam es schon kurz nach Ende des Krieges zu ersten Enteignungswellen. Im Zuge der Bodenreform wurden im Bezirk Neubrandenburg 410.000 ha Land enteignet. In den Dörfern entstanden Komitees der gegenseitigen Bauernhilfe, denen Landmaschinen zur gemeinsamen Nutzung übergeben wurden. 1946 entwickelten sich aus diesen Komitees die Orts-, Kreis- und Landesvereinigungen der gegenseitigen Bauernhilfe (VdgB). 1947 existierten in Mecklenburg 1.052 Maschinenausleihstellen (MAS). Aufgrund hoher Effizienzprobleme ging man 1948 dazu über, die MAS zu 130 Maschinenhöfe mit eigener Instandhaltungskapazität zusammenzufassen. Um die zentrale Planwirtschaft aufzubauen, etablierte 1949 die Deutsche Wirtschaftskommission (DWK) 72 Maschinenausleihstationen im Bezirk Neubrandenburg, die bis 1951 alle verstaatlicht wurden. Anfang 1953 wurden sie auf Beschluß des Ministerrates in Maschinen-Traktoren-Stationen (MTS) umgebildet, die die vorhandene Landtechnik vorrangig in den 183 neugegründeten LPG einzusetzen hatten. In den MTS mußten erstmals politische Abteilungen der SED gebildet werden, um die Gründung von LPG zu forcieren. 1963 war die Verstaatlichung der Landwirtschaft abgeschlossen. Es begann die Reformphase mit weitgehender Eigenverantwortung der Wirtschaftseinheiten. Die MTS wurden in Reparatur-Technische-Stationen (RTS) und 1964 dann in Kreisbetriebe für Landtechnik (KfL) umgewandelt. Als wirtschaftsleitende Organe entstanden gleichzeitig beim Landwirtschaftsrat der DDR das staatliche Komitee für Landtechnik (SKL) und bei den Räten der Bezirke das Bezirkskomitee für Landtechnik (BKfL). Da die neuen Größenordnungen der Tierproduktionsanlagen die Kapazitäten der beim KfL bestehenden Abteilung Innenmechanisierung überforderten, wurde 1969 der stationäre Anlagenbau ausgliedert und der VEB Landtechnischer Anlagenbau gegründet.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Drucksache Nr. 55 der Volkskammer der DDR vom 16. Juni 1990

<sup>5</sup> Cornelsen, Doris : Die Volkswirtschaft der DDR, in : Weidenfeld / Zimmermann (Hrsg.) : Deutschland - Handbuch, Bonn 1989, S. 258-275, S. 258

<sup>6</sup> VEB LTA Nbg. : Betriebschronik, Neustrelitz 1982, S. 1 - 24 (unveröffentlicht)

Die dritte Phase der DDR-Planwirtschaft dauerte von 1971 bis 1989 und war gekennzeichnet durch eine Rezentralisierung und durch vorsichtiges Experimentieren mit ökonomischen Anreizen. In dieser Phase profilierte sich der VEB LTA Neubrandenburg zu einem Hauptauftragsnehmer für landtechnische Ausrüstungen. Seine Produktionskapazitäten waren nach dem Territorialprinzip organisiert, d.h. der VEB LTA besaß ausschließlich in den Kreisen des Bezirkes Neubrandenburg Betriebsteile mit Kapazitäten der Anlagemontage und Anlageninstandhaltung.<sup>7</sup> Im Zuge der Rezentralisierung wurde der VEB LTA 1983 dem bezirksgeleiteten Kombinat für Landtechnik unterstellt, in dem er zuständig war für die technologische und elektrotechnische Projektierung, Montage, Rationalisierung, Rekonstruktion und Instandhaltung von stationären Anlagen in der Landwirtschaft und für die Herstellung von bautechnischen Stahlbaukonstruktionen und technischen Arbeitsmitteln.

Der Hauptsitz des Betriebes befand sich in Neustrelitz. Durchschnittlich waren 700 Menschen im VEB LTA Nbg. beschäftigt. Der Marktanteil betrug bis zur Grenzöffnung 100 % bei 60 % Nachfragebefriedigung. Der Umsatz betrug 60 Mio. M. Der Produktionsplan 1989 sah 298 Objekte vor. Hinzu kamen 40 Neuaufnahmen im Laufe des Jahres. 17 Aufträge wurden storniert, 5 Aufträge waren nicht realisierbar und 91 Objekte wurden in das Jahr 1990 verschoben. Im Jahre 1989 wurden also insgesamt 225 Objekte fertiggestellt. Erstmals seit Bestehen des Betriebes mußte in der Rechenschaftslegung 1989 eine Untererfüllung des Planes in allen wesentlichen ökonomischen Kennziffern ausgewiesen werden. Die finanzgeplante Warenproduktion wurde zwar mit 103,5 % erfüllt, aber die Kosten betrugen 108,5 %. Die Nettoproduktion konnte nur mit 81,6 % erfüllt werden. Die absolute Untererfüllung betrug 1.823.000,-M. Das Betriebsergebnis wurde mit 82,9 % erfüllt; zur Planerfüllung fehlten absolut 1.746.000,-M.<sup>8</sup> Im ersten Quartal 1990 sank der Marktanteil des VEB LTA aufgrund des Angebots aus der Bundesrepublik auf 25 % mit einer Umsatzgröße von ca. 16 Mio.M.<sup>9</sup>

## 2.2 Leitungs- und Organisationsprinzipien im volkseigenen Betrieb

### 2.2.1 Prinzipien sozialistischer Wirtschaftsführung

In der DDR wurde der Wirtschaftsprozess zentral geplant, bilanziert und koordiniert. Theoretischer Hintergrund für diese zentrale Planung war die Auffassung, eine Koordinierung von Angebot und Nachfrage über den Marktmechanismus verbunden mit Privateigentum an Produktionsfaktoren führe nicht zu einer gesamtwirtschaftlich sinnvollen Abstimmung, sondern zur Anarchie der gesellschaftlichen Produktion. Diese Anarchie sei nur durch die Verstaatlichung der Produktionsfaktoren zu überwinden; nur der Sozialismus ersetze sie durch eine planmäßige Produktion.<sup>10</sup>

Grundlage für jegliche Leitungstätigkeit in den verstaatlichten, volkseigenen Betrieben waren die Prinzipien sozialistischer Wirtschaftsführung. Von allen verantwortlichen Leitungskräften mußte die führende Rolle der sozialistischen Einheitspartei (SED) im Betrieb durchgesetzt werden. Haupt- und ehrenamtliche Parteifunktionäre waren somit in allen wichtigen Struktureinheiten vertreten und sicherten so der Partei in allen entscheidenden Grundfragen der Geschäftspolitik ein Mitspracherecht.<sup>11</sup> Im VEB LTA war die Schlüsselstellung des Hauptschweißverantwortlichen mit dem Parteisekretär der SED besetzt. Des weiteren galt im VEB LTA das Prinzip des demokratischen Sozialismus. Nach diesem Leninschen Leitungsprinzip erfolgte die Wahl der leitenden Organe von unten nach oben durch Wahlgremien, die sich aus Delegierten zusammensetzten. Zu dieser demokratischen Komponente trat eine zentralistische Komponente in Form der strikten Unterordnung der unteren Organe unter die

<sup>7</sup> VEB LTA Nbg. : Konzeption zur Entwicklung des VEB LTA Nbg. zu einem leistungsfähigen Hauptauftragsnehmer landtechnischer Anlagen bis 1995, Neustrelitz Juni 1989, S. 2 f. (unveröffentlicht, im Folgenden : Konzeption zur Entwicklung). Siehe auch Lageplan der Betriebsstätten im Anhang.

<sup>8</sup> Vgl. VEB LTA Nbg.: Rechenschaftsbericht 1989, Neustrelitz 1990, S. 2 ff. (unveröffentlicht)

<sup>9</sup> Vgl. Siedel / Eckert : Sanierungskonzeption Norddeutsche Agrartechnik GmbH Neustrelitz, Neustrelitz November 1990, S. 1 f. (unveröffentlicht, im Folgenden : Sanierungskonzeption)

<sup>10</sup> Vgl. Knauf, Rudolf : Die Funktionsmechanismen der Wirtschaftssysteme, in : Hamel, Hannelore : Soziale Marktwirtschaft - Sozialistische Planwirtschaft, 5. Auflage, München 1985, S. 61 - 110, S. 71 f.

<sup>11</sup> Vgl. Lauterbach, Günter : Zur Theorie der sozialistischen Wirtschaftsführung in der DDR, Köln 1973, S. 41

oberen auf jeder Stufe. Merkmale dieses Prinzips waren die absolute Verbindlichkeit der gefaßten Beschlüsse und die Rechenschaftspflicht der Leiter vor den Wahlgremien. In diesem Sinne waren die Leiter im VEB LTA mit der Autorität eines Staatsbeauftragten ausgestattet. Sie waren Beauftragte der Arbeiter- und Bauernmacht. Bezüglich des Entscheidungsprozesses galt im VEB LTA das Prinzip der Einzelleitung nach kollektiver Beratung. Einzelleitung hieß dabei, daß der Betriebsdirektor allein im Gesamtbetrieb, die Fachdirektoren, die Direktoren der Produktionsbereiche und die Abteilungsleiter allein für ihren Verantwortungsbereich weisungsberechtigt waren.<sup>12</sup> Der kollektiven Beratung wurde durch Etablierung von besonderen Beraterstäben, deren Aufgabe die Durchführung von Analysen und Vorgaben von Entscheidungsempfehlungen waren, Rechnung getragen. Um dieses Prinzip im VEB LTA durchzusetzen, waren auf allen Ebenen exakte Beschreibungen der Entscheidungsfelder, der Aufgaben, Rechte und Pflichten notwendig. Dies wurde erreicht, indem für jeden einzelnen Arbeitsplatz individuelle Funktionspläne erstellt wurden.<sup>13</sup>

## 2.2.2 Der Entscheidungsspielraum des volkseigenen Betriebes

Der volkseigene Betrieb in der DDR war eine Form der Eigentums- und Leitungsorganisation von Betrieben der Staatsverwaltungswirtschaft. Aufgrund der staatlichen Entscheidungsmacht eigneten sich diese Betriebe besonders gut zur Erfüllung von staats- und gesellschaftspolitischen Zielen. Zentrale Planung und staatliches Eigentum an den Produktionsfaktoren ließen wenig Platz für ein selbstbestimmtes Handeln der Betriebe. Daher waren die VEB keine selbständig entscheidende Wirtschaftseinheiten, sondern eher Erfüllungsorgane der staatlichen Planbefehle.<sup>14</sup> Die staatlichen Pläne bildeten nämlich die verbindliche Grundlage für die Tätigkeit des VEB, auf der der Betrieb dann seinen Reproduktionsprozeß, d.h. seine Selbsterhaltung und Weiterentwicklung, eigenverantwortlich zu gestalten hatte.<sup>15</sup> Dabei wurde das Verhalten des VEB über Plankennziffern und ökonomische Hebel (Betriebsprämienfonds, Leistungsfonds, Produktionsfondsabgabe, Nettogewinnabführung) auf vorgegebene Zielstrukturen ausgerichtet. Die betrieblichen Entscheidungsmöglichkeiten konzentrierten sich daher hauptsächlich auf die Leistungsverbesserung. Die Aufgaben, die der VEB im Rahmen der Planvorgaben durch freie Entscheidungen ausgestalten konnte, waren folgende :

- ⇒ die betriebliche Planung organisatorischer und technischer Maßnahmen zur bedarfs-, qualitäts- und termingerechten Herstellung der Erzeugnisse, also z.B. Arbeitsorganisation, Ablaufplanung und Maschineneinsatzplanung,
- ⇒ der Abschluß termingerechter und sinnvoll ausgestalteter Beschaffungs- und Lieferverträge,
- ⇒ die Erzielung eines effizienten Einsatzes von Rohstoffen und Materialien,
- ⇒ die verbesserte Nutzung der Produktionsanlagen, d.h. Minderung übermäßiger Umlaufmittelbestände,
- ⇒ Senkung der Verarbeitungskosten.<sup>16</sup>

Der VEB LTA war also kein kaufmännisches Unternehmen in staatlichem Eigentum, dem es selbst überlassen bleibt, wie es den von ihm erwarteten Gewinn erwirtschaftet. Zwar konnte er seinen finanziellen Spielraum durch Planübererfüllung erweitern, die Verwendung des Mehrgewinns war ihm

<sup>12</sup> Vgl. VEB LTA Nbg. : Geschäftsverteilungsplan, Neustrelitz 1982, S. 1 ff. (unveröffentlicht)

<sup>13</sup> Vgl. Lauterbach, Günter : A.a.O., S. 41 ff.

<sup>14</sup> Vgl. Gutmann, Gernot : Das Ende der Planwirtschaft in der DDR, Tübingen 1990, S. 5 ff. (im Folgenden : Gutmann, Gernot : Das Ende...)

<sup>15</sup> Vgl. Rost / Petzold / Schüßler : Zur Leitung des volkseigenen Produktionsbetriebes, Berlin (Ost) 1967, S. 28 ff.; siehe auch Anhang III und Anhang IV

<sup>16</sup> Vgl. Melzer, Manfred : Der Entscheidungsspielraum des VEB in der DDR, in : Deutschland Archiv, Sonderheft Industriebetrieb und Gesellschaft in der DDR, Tutzing 1970, S. 24 - 35, S. 30 ff.



jedoch wiederum staatlich vorgeschrieben. Die Wirtschaftsführung im VEB LTA litt ständig unter der systembedingten Spannung zwischen der starken Beschränkung der betrieblichen Entscheidungsspielräume durch zentrale Planvorgaben und der Notwendigkeit, dessen ungeachtet die betriebliche Initiative zwecks Planerfüllung und -übererfüllung stimulieren zu müssen.<sup>17</sup> Der Entscheidungsspielraum des VEB LTA wurde 1983 durch die Zuordnung zum VEB Kombinat Landtechnik zusätzlich eingeengt. Ziel der Kombinatbildung war die sinnvolle Koordinierung der Leistungen der zum Kombinat gehörenden Betriebe VEB LTA und VEB KfL (Kreisbetriebe für Landtechnik). Während die VEB KfL vorwiegend die mobile Landtechnik im Bezirk Neubrandenburg instandhalten sollten, war der VEB LTA auf die Errichtung der stationären Landtechnik spezialisiert.<sup>18</sup> Das Kombinat sollte bestehende Zulieferprobleme lösen und für effizientere Rationalisierungen und Investitionen sorgen. Hauptziel war jedoch die Straffung der Leitungsvorgänge durch den Abbau von Leitungsebenen und den Abbau von administrativen Entscheidungsspielräumen der mittleren Leitungsebene in den einzelnen Kombinatbetrieben.<sup>19</sup> So blieb der VEB LTA zwar rechtlich eigenständig, jedoch verfügte der Kombinatdirektor über erhebliche Eingriffsrechte. Er konnte sowohl Planvorgaben, als auch die Verwendung der erwirtschafteten Mittel bestimmen und entschied auch über kapazitätsmäßige Veränderungen im VEB LTA. Sein Entscheidungsspielraum war im Gegensatz zu dem des Betriebsdirektors relativ groß.<sup>20</sup>

Durch die Kombinatbildung wurde aber auch der Aufbau einer leistungsfähigen Zulieferindustrie vernachlässigt, denn das Kombinat Landtechnik umfaßte den gesamten Industriezweig Landtechnik und hatte damit im Bezirk Neubrandenburg eine Monopolstellung. Es fehlte der Wettbewerb zwischen den einzelnen Betrieben und damit auch die Möglichkeit des Vergleichs. Das Kombinat Landtechnik veranlaßte ferner die Betriebe immer mehr zur Selbsthilfe zu greifen. Zulieferungen und Investitionen wurden immer mehr durch Eigenproduktion ersetzt. Dieser Eigenbau war jedoch im ganzen höchst unrentabel, da er in technologischer und in finanzieller Hinsicht immer nur eine Notlösung darstellte.

### 2.2.3 Die Motivationsstruktur im volkseigenen Betrieb

Die Motivation der Betriebsdirektoren zur "Unternehmerinitiative" war sehr gering, denn es fehlten sowohl Leistungsanreize als auch der binnenwirtschaftliche Wettbewerbsdruck. Das sozialistische Prämiensystem lenkte ihre Interessen lediglich auf die gezielte Planerfüllung bzw. -übererfüllung, denn die Prämienzuweisungen waren nicht von der tatsächlichen betrieblichen Leistung abhängig, sondern von der Differenz zwischen dem "Ist" der Planverwirklichung und dem "Soll" der Planaufgaben.<sup>21</sup> Der Betriebsdirektor war demnach nicht an realistischen, an "harten" Plänen interessiert, denn durch Materialengpässe, qualitative Mängel der Zulieferprodukte oder durch Fehlzeiten der Belegschaft bestünde dann permanent das Risiko der Planuntererfüllung und damit des Prämienverlustes. Dieses Risiko einzugehen, war der Betriebsdirektor nicht bereit, denn er mußte Sanktionen der vorgesetzten staatlichen Organe befürchten. Im Gegenteil, dieses Risiko konnte nicht nur durch "weiche" Pläne, sondern auch durch Bildung von Leistungsreserven minimiert werden. Demgemäß wurde im VEB LTA bei Material-, Energie-, Arbeitskräfte- und Finanzmittelanforderungen regelmäßig so übertrieben, daß selbst bei Materialengpässen eine Planübererfüllung möglich war. Gleichzeitig untertrieb man bei der Angabe der Produktionsmöglichkeiten und entzog sich so dem ökonomischen Zwang zum effektiven Einsatz der Ressourcen.

Zur Erfüllung bzw. gezielten Überbietung des Produktionsplanes wurde die Belegschaft durch das Führen des sozialistischen Wettbewerbs motiviert. Im VEB LTA stand im Mittelpunkt dieser Wettbewerbsführung der "Kampf um den Ehrentitel 'Kollektiv der sozialistischen Arbeit' und dessen jährliche

<sup>17</sup> Vgl. Gutmann, Gernot : Aufgaben und Probleme einer Wirtschaftsreform in der DDR, in : Deutsche Studien, Vierteljahreshefte, 28. Jg., Nr. 109, ohne Ort, März 1990, S. 13 - 23, S. 16 f. (im Folgenden : Gutmann : Deutsche Studien)

<sup>18</sup> Vgl. VEB LTA Nbg. : Konzeption zur Entwicklung, S. 7 f.

<sup>19</sup> Vgl. Gumpel, Werner : Sozialistische Wirtschaftssysteme, München 1984, S. 98 f.

<sup>20</sup> Vgl. Rüger, Angela : Die Stellung des VEB im Planungs- und Leitungssystem der Wirtschaft der DDR, in : Deutschland Archiv, Sonderheft Industriebetrieb und Gesellschaft in der DDR, Tutzing 1970, S. 15 - 21, S. 21

<sup>21</sup> Vgl. Gutmann, Gernot : Das Ende..., S. 22

Verteidigung"<sup>22</sup>. Im jährlich zwischen dem Betriebsdirektor und der Belegschaft vereinbarten Wettbewerbsprogramm wurden persönliche, kollektive und überbetriebliche Wettbewerbsverpflichtungen übernommen. Neben der gesellschaftlichen Anerkennung durch bestimmte Titel war mit der Erzielung guter Wettbewerbsergebnisse auch eine finanzielle Prämierung verbunden.<sup>23</sup> 1979 erreichte der VEB LTA die höchste Auszeichnung der DDR, er erhielt den Orden "Banner der Arbeit, Stufe I"<sup>24</sup>.

#### 2.2.4 Das Informationssystem im volkseigenen Betrieb

Das zentrale Wirtschaftslenkungssystem in der DDR war darauf angewiesen, daß ein ständiger auf- und absteigender Informationsfluß zwischen den einzelnen hierarchisch angeordneten Planungs- und Lenkungsorganen bestand. Dieser Informationsfluß vollzog sich auf verwaltungstechnischen Kommunikationswegen mit Hilfe von Kennziffern und Normativen. Es existierten rund 200 Planungskennziffern, z.B. für Produktion, Beschaffung Investition, Gewinnerzielung und Gewinnverwendung. Fast ebensoviele Normative mußten vom VEB beachtet werden, es waren dies staatlich festgelegte Richtlinien für den höchstzulässigen Einsatz von Ressourcen.<sup>25</sup> Für eine realistische Festsetzung des betrieblichen Produktionsplanes war die Bilanzierung des dafür notwendigen Ressourceneinsatzes erforderlich. Diese Bilanzen sollten dann für die zentrale Allokation der Ressourcen dienen. Die volkseigenen Betriebe waren verpflichtet zur Erarbeitung dieser Bilanzen ihre technisch-wissenschaftlichen Kennziffern des Produktionsverbrauchs offenzulegen. Dieses war jedoch für den Betriebsdirektor nicht sehr erstrebenswert, denn durch die Offenlegung dieser Daten war nur eine weitere Einschränkung seines Entscheidungsspielraumes und die Reduzierung seiner stillen Reserven zu erwarten. Demzufolge kam er seiner umfangreichen Informationspflicht nur sehr oberflächlich nach und das Ergebnis waren dann die erwünschten "weichen" Produktionspläne.<sup>26</sup>

Gegenüber der Belegschaft hatte die Betriebsleitung ebenfalls umfangreiche Informationspflichten. Die Leiter der einzelnen Kollektive mußten monatlich die Mitarbeiter über den Stand der Erfüllung des Betriebsplanes, über die Erfüllung der im Betriebskollektivvertrag und im Wettbewerbsprogramm abgegebenen Verpflichtungen und über den Stand des sozialistischen Wettbewerbs informieren. Die "Stunde des Leiters", die ebenfalls monatlich in allen Betriebsteilen des VEB LTA durchgeführt werden mußte, gab den Mitarbeitern die Möglichkeit, sich persönlich in das Betriebsgeschehen einzuschalten.<sup>27</sup> Faktisch sah es im VEB LTA jedoch so aus, daß eine enge Fixierung auf die Kennziffern und auf deren Erfüllung erfolgte. Weitergehende Informationsrechte, z.B. bezüglich der Geschäftspolitik, hatte die Belegschaft nicht.

#### 2.2.5 Die Mitwirkungsmöglichkeiten der Belegschaft und die Rolle der Betriebsgewerkschaftsorganisation im VEB

Die Mitwirkung der Belegschaft im volkseigenen Betrieb sollte durch die "aktive Teilnahme der Werktätigen an der Leitung und Planung des betrieblichen Reproduktionsprozesses"<sup>28</sup> gesichert werden. Verstünde man diese "Teilnahme" als Mitbestimmung über die Betriebspolitik, so stünde sie im Widerspruch zum Prinzip der Einzelleitung und persönlichen Verantwortung des Betriebsdirektors. Vielmehr handelt es sich bei der "aktiven Teilnahme" darum, daß die Leiter mit den Werktätigen die Planaufgaben berieten. Ziel dieser Plandiskussion war es, die von der Betriebsleitung vorgegebenen Entscheidungen von den Werktätigen nachvollziehen zu lassen, um sie bei diesen als eigene Zielvorstellungen erscheinen zu lassen. Die staatliche Autorität der Leitung und die damit verbundenen Entscheidungen und Anweisungen sollten in einem ständigen Kommunikationsfluß von "unten" legitimiert

<sup>22</sup> VEB LTA Nbg. : Maßnahmeplan zur Erarbeitung des BKV 1989, Neustrelitz 1988, S. 2 (unveröffentlichtes Manuskript)

<sup>23</sup> Vgl. VEB LTA Nbg. : Wettbewerbsprogramm 1989, Neustrelitz 1988, S. 2 ff. (unveröffentlicht)

<sup>24</sup> Vgl. VEB LTA Nbg. : Betriebschronik, Neustrelitz 1982, S. 24 (unveröffentlicht)

<sup>25</sup> Vgl. Gutmann, Gernot : Deutsche Studien, S. 14 f.

<sup>26</sup> Vgl. Cornelsen, Doris : A.a.O., S. 261 f.

<sup>27</sup> Vgl. VEB LTA Nbg. : Betriebskollektivvertrag 1989, Neustrelitz 1988, Anlage 4 (unveröffentlicht)

<sup>28</sup> Rost / Petzold / Schüßler : A.a.O., S. 68; siehe auch Anhang II : Mitwirkungsmöglichkeiten

werden. Eine echte Chance zu grundsätzlichen Veränderungen bestand jedoch nicht. Die Diskussion bei Entscheidungsvorbereitungen und die Besprechungen beim Auftritt von Engpässen und Schwierigkeiten sollten im VEB LTA für eine bessere Ausschöpfung der Reserven und für eine bessere Anpassung an die Besonderheiten einzelner Betriebsteile sorgen. Dieses ständige Diskussionsforum, das auf einen allgemeinen Konsens angelegt war, sollte ein kontrolliertes Ventil für betriebliche Unzufriedenheiten sein und so den unkontrollierten Ausbruch eines offenen Konfliktes vermeiden. Es war jedoch für die Belegschaft unmöglich, unmittelbar in die Entscheidungshierarchie des VEB einzugreifen. Es blieb letztlich den Leitern überlassen, ob sie die geübte Kritik annehmen oder ignorieren wollten. Sie konnten stets unerwünschte Kritik mit dem Hinweis auf Anordnungen von vorgesetzten Entscheidungsstellen abwehren.<sup>29</sup>

An der Organisation der Plandiskussion war maßgeblich die Betriebsgewerkschaftsorganisation (BGO) des Freien Deutschen Gewerkschaftsbundes (FDGB) beteiligt. Wie alle gesellschaftlichen Massenorganisationen in der DDR war der FDGB Teil der Gesellschaftsorganisation, die unter dem Einfluß der SED stand. In seiner Satzung erkannte er die führende Rolle der SED vorbehaltlos an. Die Aufgabe des FDGB war vorwiegend Schule des Sozialismus zu sein, d.h. den Willen der SED auf die Arbeiterklasse zu übertragen.<sup>30</sup> Die BGO im VEB übernahm also in erster Linie Förderungs- und Überwachungsaufgaben bezüglich der Einhaltung der sozialistischen Arbeitsdisziplin. Ihr Mitspracherecht bezog sich auf einige wenige Punkte, z.B. Ordensvergabe im sozialistischen Wettbewerb, Arbeitszeit- und Urlaubsplanung, Bau von sozialen und kulturellen Einrichtungen und Vergabe von Betriebswohnungen. Hinzugezogen wurde die Betriebsgewerkschaftsleitung (BGL) bei allen sozialen und personellen Beratungen. Die umfangreichste Arbeit der BGL bestand jedoch in der Erarbeitung und im Abschluß des Betriebskollektivvertrages (BKV). Der BKV war eine Vereinbarung zwischen dem Betriebsdirektor und der BGL, die auf Grundlage des Produktionsplanes geschlossen wurde. Der BKV war nicht mit einem Tarifvertrag westlicher Prägung zu vergleichen, da er sehr viel weitergehende Verpflichtungen enthielt. Es handelte sich dabei für beide Vertragspartner um konkrete, abrechenbare und termingebundene Verpflichtungen, die vor allem die Organisation, Führung und Auswertung des sozialistischen Wettbewerbs zur Erfüllung bzw. gezielten Übererfüllung des Produktionsplanes, aber auch die Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen der Werktätigen im Betrieb betrafen.<sup>31</sup>

## 2.2.6 Die Grundorganisation der SED im volkseigenen Betrieb

In der sozialistischen Gesellschafts- und Staatsordnung der DDR waren die volkseigenen Betriebe in das Gesamtsystem unter zentraler Leitung eingeordnet. Da sie nicht nur Wirtschaftseinheiten, sondern auch politisch-soziale Gemeinschaften waren, beschränkte sich diese Einordnung nicht nur auf das ökonomische System des Sozialismus. Daraus folgte zwingend, daß neben dem FDGB auch die SED mit ihrer Grundorganisation, der Betriebsparteiorganisation (BPO) im volkseigenen Betrieb vertreten war. Die SED beanspruchte innerhalb des Leitungszusammenhangs für ihre BPO die politische Führungsrolle. Ihre Hauptaufgabe bestand darin, auf Grundlage von Parteibeschlüssen "Kampfpositionen für die Lösung der Hauptfragen der künftigen Entwicklung des Betriebes zu beziehen".<sup>32</sup> Die Betriebsparteileitung (BPL) hatte faktisch allein Mitbestimmungsrechte, denn sie konnte vom Betriebsdirektor Rechenschaft verlangen und die Leitungskräfte jederzeit zu sich zitieren. Der Parteisekretär nahm unabhängig von seiner fachlichen Kompetenz an den Beratungen zwischen dem Betriebsdirektor und den Leitungskräften teil und war dafür verantwortlich, daß der Betrieb nicht aus dem zentralistisch-hierarchischen Lenkungssystem ausbrach, sondern die Zielvorstellungen der zentralen Planungsinstanz verwirklichte.

<sup>29</sup> Vgl. Zimmermann, Hartmut : Wandlungen der Leitungsstruktur des VEB in soziologischer Sicht, in : Deutschland Archiv, Sonderheft Industriebetrieb und Gesellschaft in der DDR, Tutzing 1970, S. 98 - 111, S. 105 ff.

<sup>30</sup> Vgl. Mampel, Siegfried : Die Stellung der Betriebe in der Staats- und Gesellschaftsorganisation der DDR, in : Deutschland Archiv, Sonderheft Industriebetrieb und Gesellschaft in der DDR, Tutzing 1970, S. 2 - 14, S. 7 ff.

<sup>31</sup> Vgl. VEB LTA Nbg. : Betriebskollektivvertrag 1989, Neustrelitz 1988, (unveröffentlicht)

<sup>32</sup> Parteihochschule Karl Marx beim ZK der SED (Hrsg.) : Politische Ökonomie des Sozialismus und ihre Anwendung in der DDR, Berlin (Ost) 1971, Tafel 5/6

Durch die Verankerung der BPO im außer- und überbetrieblichen SED-Apparat verfügte sie über einflußreiche Außenbeziehungen. Der Parteisekretär konnte so seiner Kritik Nachdruck verschaffen. Sein eigenes Informationssystem in Form von zuverlässigen Genossen in allen Betriebsgremien und Betriebsteilen sicherte ihm gegenüber dem Betriebsdirektor einen Informationsvorsprung, gerade was Stimmungen und Einstellungen der Beschäftigten anging. So konnte die BPL gezielt Kritik üben. Andererseits war die strikte Parteidisziplin, die die BPL durchsetzte, ein Führungsinstrument, das disziplinierend auf die Gesamtbelegschaft einwirkte.

### **2.2.7 Beschaffungswesen und Vertragssystem**

Für die betriebswirtschaftlichen Koordinationsvorgänge im volkseigenen Betrieb spielte das Vertragssystem als wesentliches Element der Planvorbereitung und zwischenbetrieblichen Leitungs- und Koordinationsfunktion eine große Rolle. Das System der gegenseitigen Verträge, in dem die betrieblichen Aufgaben als Haupt- bzw. Nachauftragsnehmer festgelegt wurden, sollte dazu dienen, die Übereinstimmung zwischen dem betrieblichen Geschehen und der staatlichen Gesamtplanung zu sichern. Dieses Vertragssystem hatte nicht nur eine juristische Funktion, sondern war wesentlicher Bestandteil der zentralen Planung, denn es mußte die fehlende Marktfunktion ersetzen. Dabei war aber zu beachten, daß der Vertrag dem Produktionsplan untergeordnet war. Grundsätzlich bestand für jeden volkseigenen Betrieb eine Vertragsabschlußpflicht. Eine Ausgestaltungsfreiheit hatten die beteiligten VEB jedoch nicht, denn die Vertragsinhalte waren aufgrund der Unterordnung unter den zentralen Plan staatlich reglementiert.<sup>33</sup>

Funktioniert hat dieses Vertragssystem im VEB LTA jedoch nie, denn dieses bürokratische System von Auflagen und Zuteilungen konnte das reibungslose Ineinandergreifen der vielen miteinander verbundenen Produktionsprozesse nicht sichern. Der VEB LTA konnte seiner Aufgabe als Hauptauftragsnehmer für landtechnische Ausrüstungen nicht durchgängig gerecht werden. Es gelang ihm nicht, die Nachauftragsnehmerleistungen zu sichern und die Nachauftragsnehmerpartner an den Betrieb zu binden. Demzufolge mußte er 1989 105.200,- M Vertragsstrafe zahlen. Jedoch erhielt er im Gegenzug auch 118.000,- M aus nicht eingehaltenen Verpflichtungen seiner Vertragspartner.

### **2.3 Leitungs- und Organisationsstrukturen im volkseigenen Betrieb**

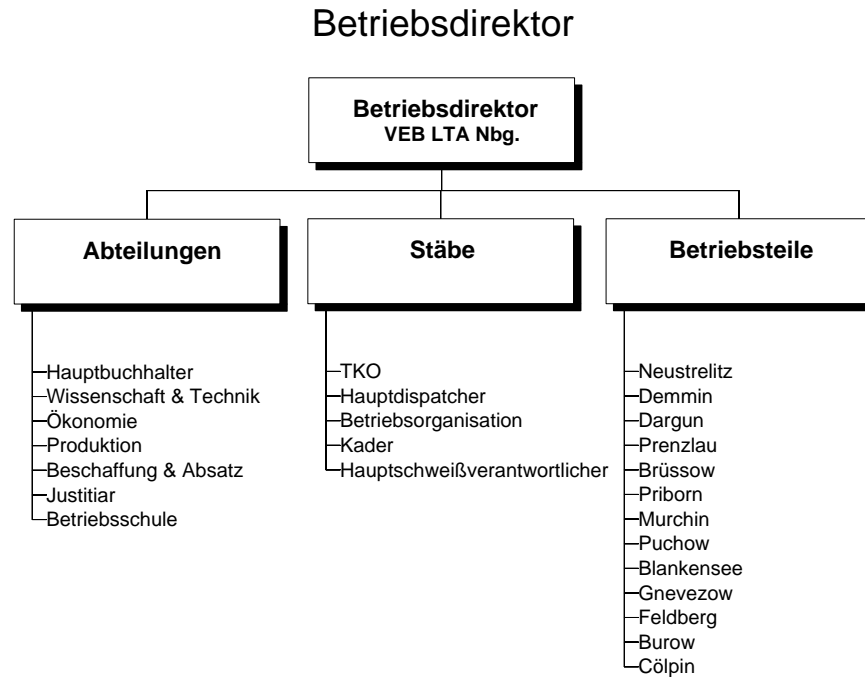
Der VEB LTA wurde vom Betriebsdirektor geleitet. Ihm unterstanden sowohl die Fachabteilungen, als auch die einzelnen Betriebsteile auf dem Territorium des Bezirkes Neubrandenburg. Seine Arbeit wurde von zahlreichen Stäben unterstützt. Der Aufbau des VEB LTA ergibt sich aus Abbildung 1.

---

<sup>33</sup> Vgl. Erdmann, Kurt : Fragen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Praxis im VEB, in : Deutschland Archiv, Sonderheft Industriebetrieb und Gesellschaft in der DDR, Tutzing 1970, S. 41 - 59, S. 53 ff.

Abbildung 1 :

## VEB Landtechnischer Anlagenbau Nbg.



### 2.3.1 Der Betriebsdirektor im VEB LTA

Der Betriebsdirektor im VEB LTA war für eine der führenden Rolle der Arbeiterklasse entsprechende Kaderpolitik, d.h. Personalpolitik, verantwortlich und hatte Maßnahmen zur politischen und fachlichen Ausbildung der Kader durchzuführen und zu gewährleisten, daß die marxistisch-leninistische Bildung der Kader ständig verbessert wurde. Er mußte die sozialistischen Beziehungen der Werktätigen in den Arbeitskollektiven, ihre sozialistische Einstellung zur Arbeit, ihre Erziehung im Geiste des sozialistischen Internationalismus und ihre Entwicklung zu sozialistischen Persönlichkeiten aktiv fördern.<sup>34</sup> Der Betriebsdirektor legte die Aufgabenbereiche und die Befugnisse der Führungskader fest, wobei ihm allerdings durch die staatlichen Festlegungen und die Vorgaben der Kombinatleitung enge Grenzen gesetzt waren. Innerhalb des Betriebes war er allen Mitarbeitern gegenüber weisungsberechtigt. Er wurde jedoch nicht vom Betriebskollektiv oder seiner Vertretung eingesetzt, sondern vom übergeordneten Kombinatdirektor berufen.<sup>35</sup>

Aus dem Blickwinkel der Planung hatte der Betriebsdirektor eine doppelte Rolle zu spielen. Er lieferte seinen eigenen Planungsbeitrag, begleitete die Ausarbeitung des Gesamtplanes und war nachher für dessen Umsetzung und Erfüllung verantwortlich. Während ein marktwirtschaftlicher Manager die endgültige Entscheidungsbefugnis darüber hat, ob der kurz- oder langfristige Betriebsplan angenommen oder verworfen wird, erstattete der Betriebsdirektor des VEB lediglich Bericht über die Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Plan. Seine Rechenschaftspflicht erstreckte sich auf die übergeordnete Instanz, also auf das Kombinat, auf die SED - Bezirks- und Kreisleitung und auf die gesellschaftlichen Organisationen und Organe.<sup>36</sup>

<sup>34</sup> Vgl. Rost / Petzold / Schüßler : A.a.O., S. 66 ff.

<sup>35</sup> Vgl. Mampel, Siegfried : A.a.O., S. 7 ff.

<sup>36</sup> Vgl. VEB LTA Nbg. : Geschäftsverteilungsplan, Neustrelitz 1982, S. 6 ff. (unveröffentlicht)

## 2.3.2 Die Führungskader im volkseigenen Betrieb

### (a) Technische Kontrollorganisation (TKO)

Die TKO war als Stabsabteilung direkt dem Betriebsdirektor zugeordnet. Ihre Hauptaufgabe war die Qualitätssicherung der errichteten oder instandgesetzten Anlagen und Baugruppen. Zur TKO gehörte der Sicherheitsinspektor, der als Funktionalorgan des Betriebsdirektors die Erfüllung aller Aufgaben im Bereich der technischen Sicherheit organisierte und kontrollierte. Auch die Mitarbeiter für Information, Dokumentation, Ordnung und Sicherheit, die alle für den Geheimschutz und die Betreuung der Betriebskampfgruppe zuständig waren, gehörten zur TKO.<sup>37</sup>

### (b) Hauptdispatcher

Der Hauptdispatcher war ebenfalls als Stabsabteilung direkt dem Betriebsdirektor unterstellt. Er war für die Überwachung der Produktionspläne und deren fachliche und zeitliche Erfüllung zuständig. Er hatte die übergeordneten Planungsorgane auf der Grundlage von Arbeits- und Meldeordnungen direkt über den Stand der Planerfüllung, über Störungen und über Unplanmäßigkeiten zu informieren.<sup>38</sup>

### (c) Betriebsorganisation

Die Abteilung Betriebsorganisation war ebenfalls eine Stabsabteilung und als solche zuständig für alle Bereiche der Arbeitsorganisation. Sie mußte die umfangreichen Organisationsanweisungen, die Strukturpläne und die individuellen Funktionspläne für die 700 Beschäftigten des VEB LTA ausarbeiten.<sup>39</sup>

### (d) Kaderabteilung

Die Kaderabteilung war gleichfalls eine Stabsabteilung. Ihr oblag die Koordinierung und Kontrolle der betrieblichen Kaderarbeit. Sie organisierte die Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten auf Grundlage von staatlich vorgegebenen Kaderplänen, die absolut verbindlich waren. Die Kaderabteilung war zwar organisatorisch dem Betriebsdirektor unterstellt, jedoch waren ihre Funktionäre der übergeordneten Instanz im Kombinat Landtechnik verantwortlich, die ihrerseits wiederum dem Ministerium für Staatssicherheit verantwortlich war. Die Kaderakte jedes Mitarbeiters beinhaltete nicht nur persönliche Daten, sondern auch Vermerke über seine Einstellung zur Partei, zum Staat und zum sozialistischen Wettbewerb.

### (e) Hauptschweißverantwortlicher

Die wichtigste Stabsstelle im VEB LTA war der Hauptschweißverantwortliche. Er organisierte und kontrollierte den gesamten Bereich der Schweißtechnik und war somit die Schlüsselposition innerhalb des Betriebes. Dementsprechend wurde diese Position vom Parteisekretär der SED besetzt.

---

<sup>37</sup> Vgl. Ebenda, S. 12 ff.

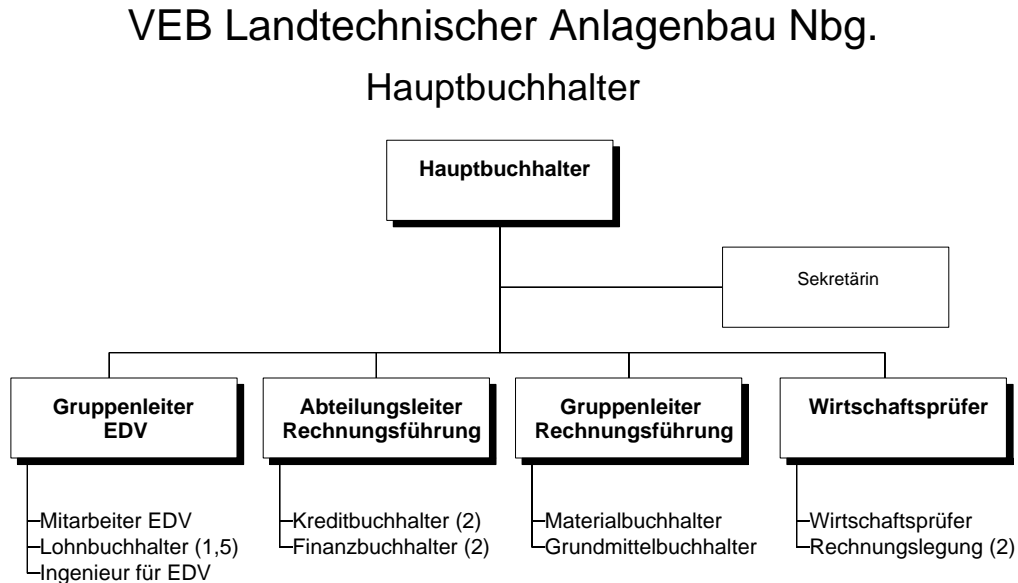
<sup>38</sup> Vgl. Klein, Werner : Organisation in der Zentralverwaltungswirtschaft, in : Linnert, Peter : Handbuch Organisation, Gernsbach 1975, S. 846 - 873, S. 863

<sup>39</sup> Vgl. Ebenda, S. 863

### (f) Hauptbuchhalter

Die finanzielle Kontrolle über den VEB LTA übte der Hauptbuchhalter aus. Er arbeitete mit den Banken, der staatlichen Finanzrevision und mit dem Ministerium für Finanzen zusammen. Er war für die Erarbeitung der Jahresabschlußbilanz verantwortlich. Auch er war nur verwaltungstechnisch dem Betriebsdirektor unterstellt, rechenschaftspflichtig war er den übergeordneten Organen der staatlichen Finanzverwaltung und Finanzkontrolle.<sup>40</sup> Zum Aufbau der Abteilung siehe Abbildung 2.

Abbildung 2 :



Quelle : Geschäftsverteilungsplan, Anlage 1

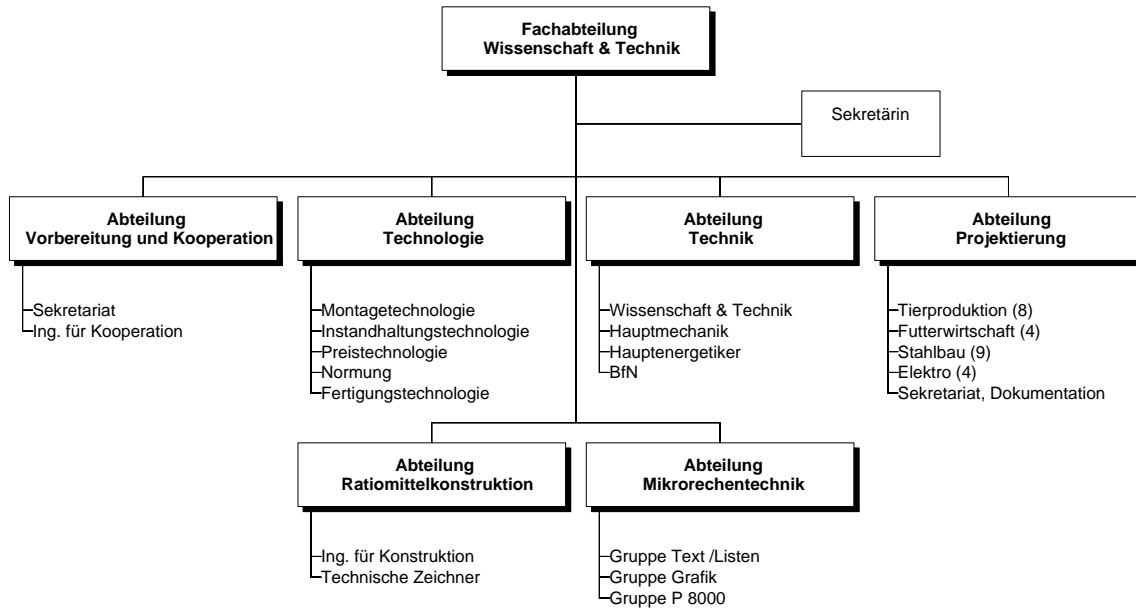
### (g) Fachdirektor Wissenschaft und Technik

Der Fachdirektor Wissenschaft und Technik im VEB LTA hatte die Aufgabe, den Betriebsdirektor über den wissenschaftlich-technischen Fortschritt, die Investitionspolitik und das Neuererwesen zu informieren, zu beraten und anzuleiten. Er war verantwortlich für die Auftragsannahme und die technische und bautechnische Auftragsvorbereitung. Der Aufbau seiner Abteilung ergibt sich aus Abbildung 3.

<sup>40</sup> Vgl. Rost / Petzold / Schüßler : A.a.O., S. 81

Abbildung 3 :

## VEB Landtechnischer Anlagenbau Nbg. Wissenschaft und Technik



Quelle : Geschäftsverteilungsplan, Anlage 3

### (h) Fachdirektor Ökonomie

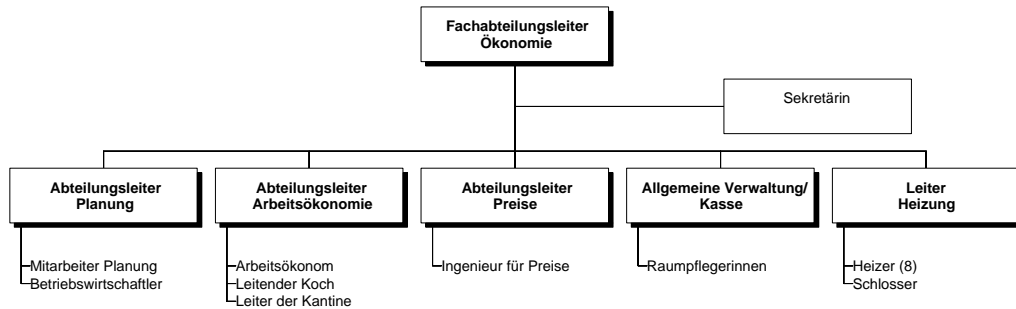
Der Fachdirektor Ökonomie leitete und unterstützte die betrieblichen Struktureinheiten bei der Planung des ökonomischen Prozesses. Er erarbeitete den Betriebskollektivvertrag und das betriebliche Wettbewerbsprogramm. Ihm unterstand die Abteilung "Planung", deren Aufgabe die Ausarbeitung der Betriebspläne war, und die Abteilungen "Arbeitsökonomie" und "Preise", die mit der Erarbeitung der Lohn- und Stellenpläne bzw. mit der Ausarbeitung preisrechtlicher Grundsätze beschäftigt waren.<sup>41</sup> Abbildung 4 zeigt den Aufbau seiner Abteilung.

<sup>41</sup> Ebenda : S. 80 f.



Abbildung 4:

## VEB Landtechnischer Anlagenbau Nbg. Fachabteilung Ökonomie



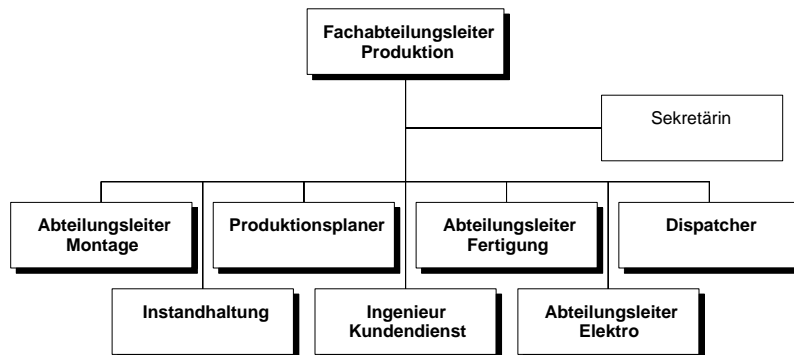
Quelle : Geschäftsverteilungsplan, Anlage 2

### (i) Fachdirektor Produktion

Die politische, ideologische und ökonomische Leitung der Produktion auf der Grundlage von Parteibeschlüssen und Weisungen des Betriebsdirektors bzw. der staatlichen Organe oblag dem Fachdirektor Produktion. Er mußte den Produktionsplan mit den Bestandteilen Montage, Anlageninstandhaltung, Fertigung, Rationalisierungsmittelfertigung und Elektro ausarbeiten. Abbildung 5 zeigt den Aufbau der Abteilung Produktion.

Abbildung 5 :

## VEB Landtechnischer Anlagenbau Nbg. Produktion



Quelle : Geschäftsverteilungsplan, Anlage 4

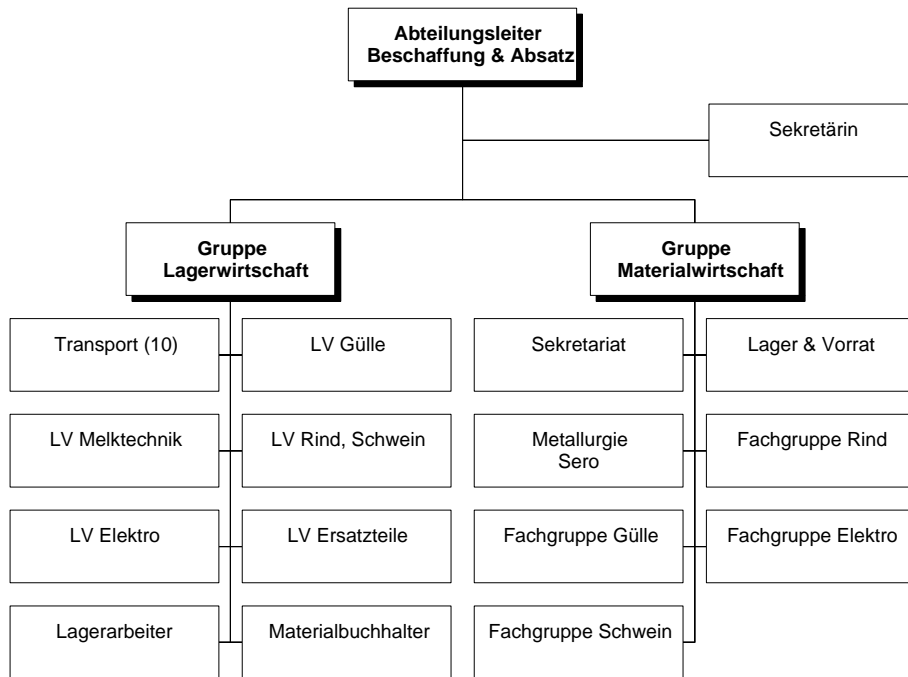
### (j) Fachdirektor für Beschaffung und Absatz

Die materielle Absicherung der Produktion im VEB LTA und die Sicherung der Zusammenarbeit mit Lieferbetrieben und Abnehmerbetrieben war Aufgabe des Fachdirektors für Beschaffung und Absatz. Da aber sowohl die Beschaffung, als auch der Absatz in staatlichen Plänen fest vorgegeben war, war der Entscheidungsspielraum dieses Fachdirektors am geringsten. Die ihm unterstellte Abteilung be-

schäftigte sich daher überwiegend mit der Lagerverwaltung. Dies ergibt sich auch aus dem entsprechenden Abteilungsorganigramm, das in Abbildung 6 dargestellt ist.<sup>42</sup>

**Abbildung 6 :**

## VEB Landtechnischer Anlagenbau Nbg. Beschaffung & Absatz



Quelle : Geschäftsverteilungsplan, Anlage 5

### **(k) Justitiar**

Die Rechtsabteilung des VEB LTA wurde von einem Justitiar geleitet, dem Mitarbeiter für die Bereiche "Recht und Vertrag" und "Vertragswesen" unterstellt waren. Ihre Aufgabe war die Regelung sämtlicher Rechtsfragen, die mit der Wirtschaftstätigkeit des VEB LTA zu tun hatten.

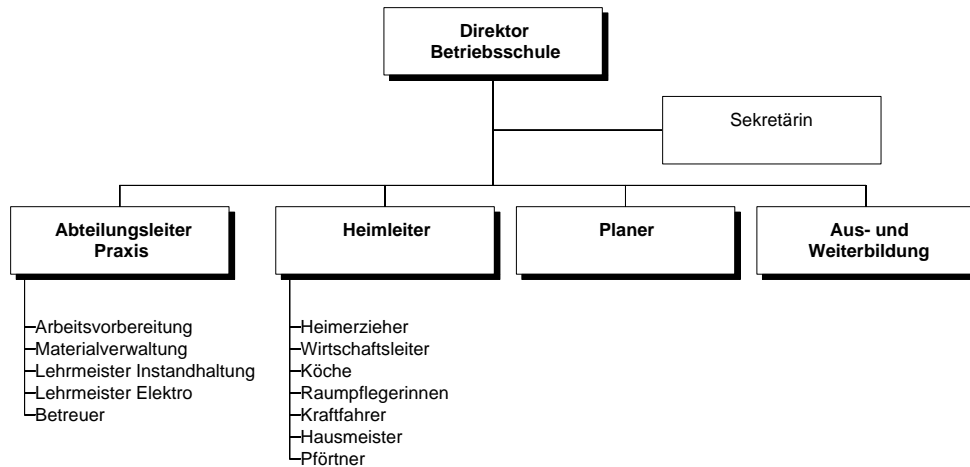
### **(l) Direktor der Betriebsschule**

Der VEB LTA unterhielt eine eigene Betriebsschule, in der eigene und auch betriebsfremde Lehrlinge ausgebildet wurden. Abbildung 7 zeigt die Organisationsstruktur der Betriebsschule.

<sup>42</sup> Ebenda : S. S. 81

Abbildung 7 :

## VEB Landtechnischer Anlagenbau Nbg. Betriebsschule



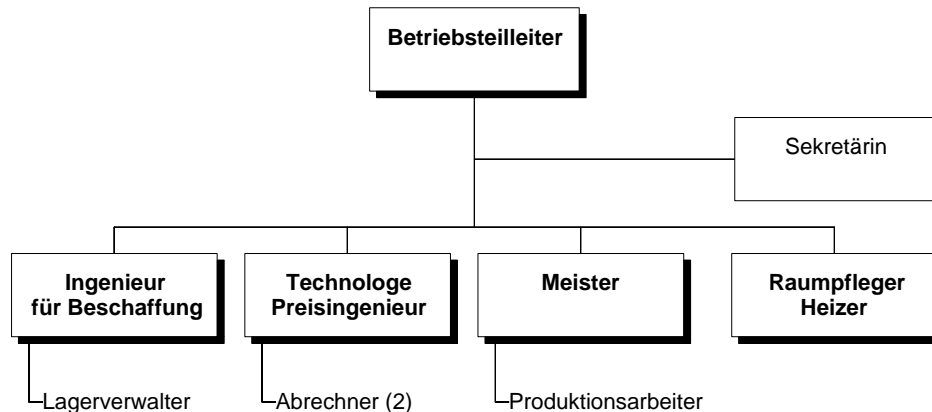
Quelle : Geschäftsverteilungsplan, Anlage 7

### (m) Betriebsteilleiter

Die Montage von landtechnischen Anlagen im Bezirk Neubrandenburg wurde dezentral von den einzelnen Betriebsteilen des VEB LTA ausgeführt. Grundsätzlich war ein Betriebsteil so aufgebaut, wie in Abbildung 8 dargestellt. Lediglich die Betriebsteile Neustrelitz, Demmin, und Dargun hatten einen anderen Aufbau, da sie entweder spezialisiert waren, oder als bereits vorhandener Betrieb im Zuge der Enteignungswelle 1972 in den VEB LTA zwangseingegliedert wurden. Die Abbildungen 9 - 11 zeigen den abweichenden Aufbau dieser Betriebsteile.

Abbildung 8 :

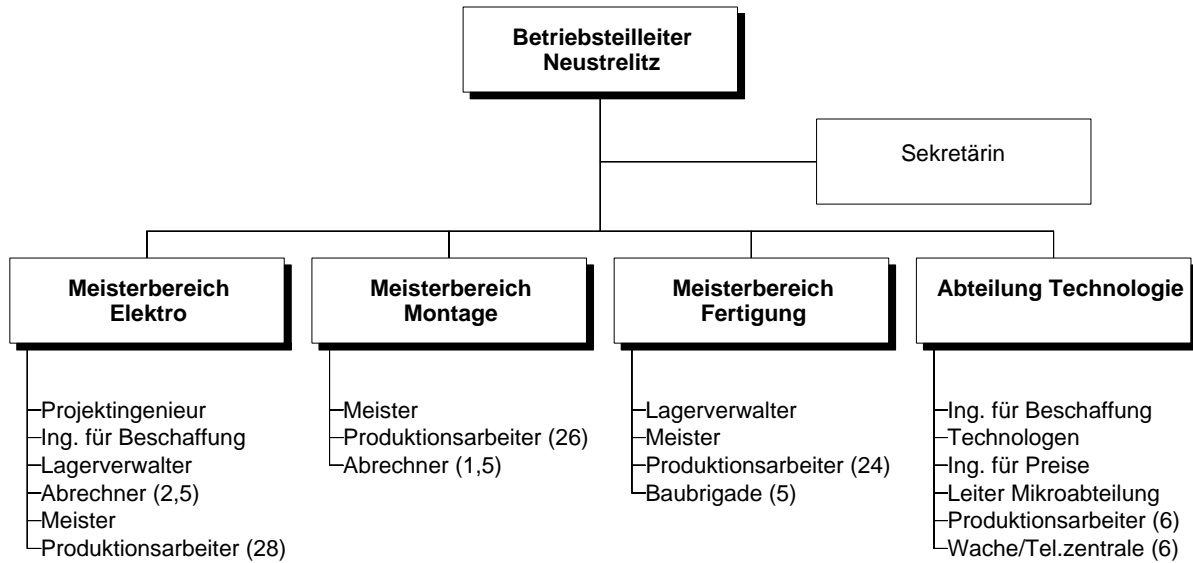
## VEB Landtechnischer Anlagenbau Nbg. Betriebsteile



Quelle : Geschäftsverteilungsplan, Anlage 9

Abbildung 9 :

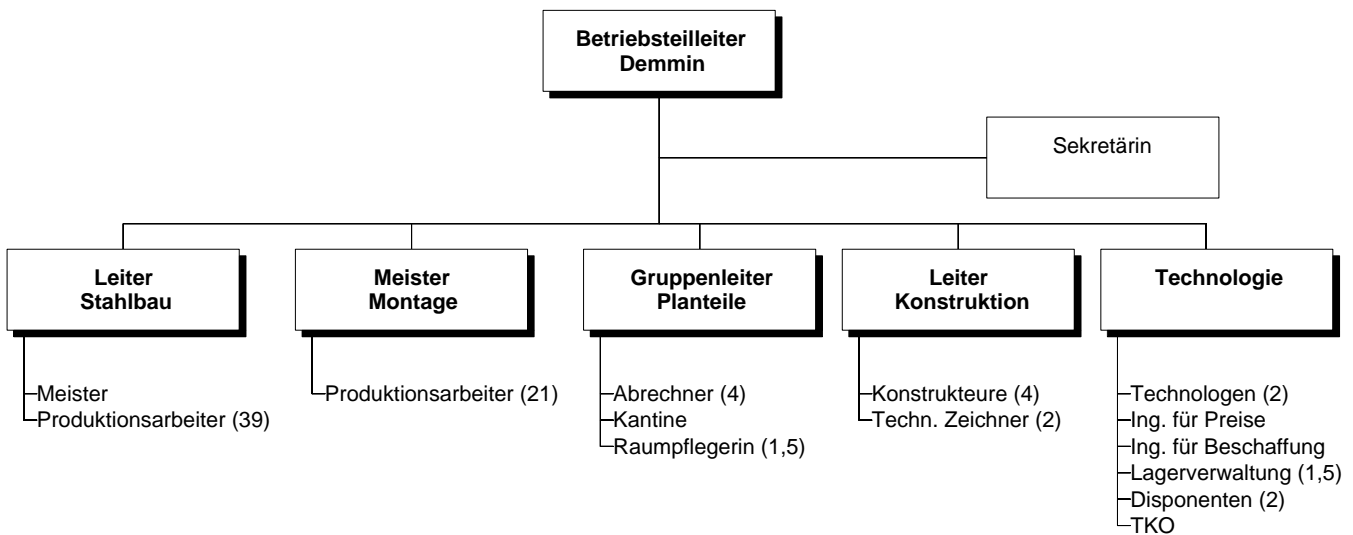
VEB Landtechnischer Anlagenbau Nbg.  
Betriebsteil Neustrelitz



Quelle : Geschäftsverteilungsplan, Anlage 9

Abbildung 10 :

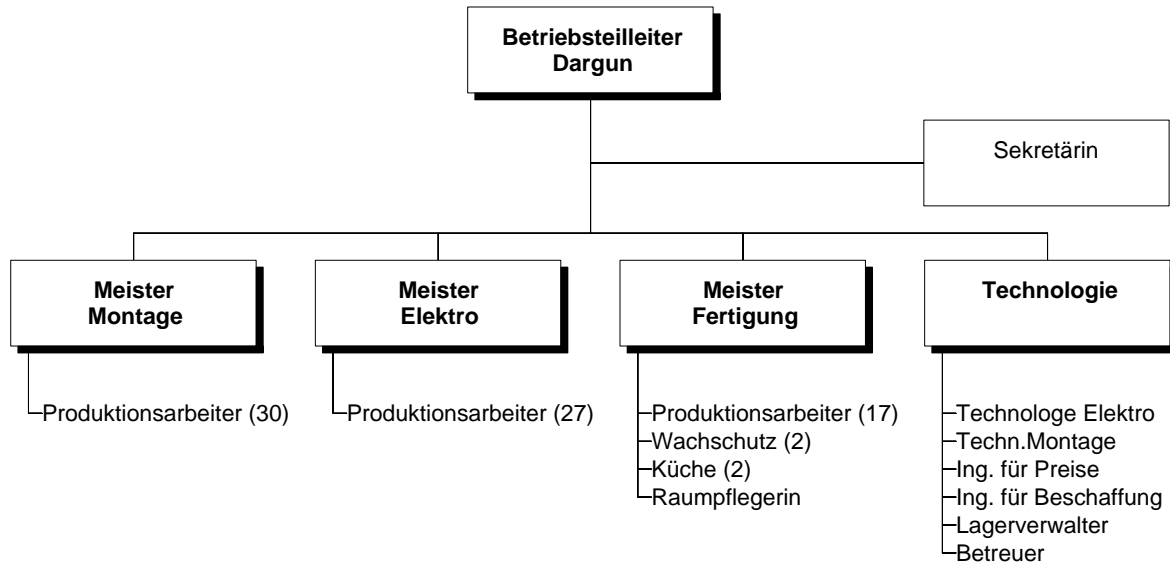
VEB Landtechnischer Anlagenbau Nbg.  
Betriebsteil Demmin



Quelle : Geschäftsverteilungsplan, Anlage 9

Abbildung 11 :

## VEB Landtechnischer Anlagenbau Nbg. Betriebsteil Dargun



Quelle : Geschäftsverteilungsplan, Anlage 9

### 3. Die Phase des Krisenmanagements

Die Phase des Krisenmanagements im VEB LTA umfaßt den Zeitraum vom Frühjahr 1990 bis zum Sommer 1991. Unter Krisenmanagement versteht man den Einsatz der Führungsinstrumente Planung, Organisation und Kontrolle, um Ziele zur Bewältigung einer Unternehmenskrise zu setzen und die zu ihrer Erreichung erforderlichen Maßnahmen zu konzipieren und durchzusetzen. Man unterscheidet drei Arten von Krisenmanagement. Das strategische Krisenmanagement soll die Erfolgspotential des Unternehmens gegen negative Veränderungen in der Unternehmensumwelt sichern. Das erfolgszielsichernde Krisenmanagement soll die Gefahr der Nichterreichung von Umsatz-, Gewinn- oder Rentabilitätszielen abwenden. Das liquiditätssichernde Krisenmanagement soll die Zahlungsfähigkeit bei drohender Überschuldung sichern.<sup>43</sup>

Krisenmanagement im VEB LTA mußte jedoch alle drei Elemente beinhalten, da die Bedrohung des Unternehmens auf allen drei Ebenen gegeben war. Wenn also im folgenden das Krisenmanagement im VEB LTA analysiert wird, so wird die beschriebene Unterscheidung der Krisenmanagementarten aufgegeben.

#### 3.1 Die Marktperspektiven des VEB LTA Neubrandenburg im Zeichen der kommenden staatlichen Einheit Deutschlands

Angesichts der Einführung der sozialen Marktwirtschaft mußte es das betriebliche Ziel des VEB LTA sein, unter Sicherung des finanziellen Gleichgewichts die Wettbewerbsfähigkeit zu erlangen, den Absatz durch produktorganisatorische Maßnahmen zu stabilisieren und die Kosten zu senken. Da die territoriale Aufteilung des Marktes nach den bisherigen Gesichtspunkten entfiel und sich alle landtechnischen Betriebe in Mecklenburg-Vorpommern auf dem Markt behaupten mußten, verschärfte sich

<sup>43</sup> Vgl. : Müller, Rainer : Krisenmanagement in der Unternehmung, Frankfurt a.M. 1982, S. 29 ff.

der Wettbewerb zunehmend.<sup>44</sup> Die betriebliche Organisationsstruktur des VEB LTA, so wie sie unter Punkt 2.3 dieser Arbeit beschrieben wurde, konnte diesen Anforderungen nicht gerecht werden, denn die Beschäftigtenstruktur war mit 350 produktiven Arbeitern, 270 Verwaltungsangestellten und 50 technischen Angestellten unwirtschaftlich. Die Spezialisierung innerhalb des Leistungsangebots war ungenügend und die finanzielle Situation des VEB LTA wurde durch nicht einlösbare Forderungen in Höhe von 2,5 Mio. DM negativ beeinträchtigt. Darüberhinaus waren vorhandene Materialbestände im Wert von 7 Mio. DM nicht mehr absetzbar. Die daraus resultierenden Kreditbelastungen wurden immer deutlicher spürbar. Die Arbeitsmittel, Fahrzeuge und die baulichen Anlagen waren uneffektiv bzw. verschlissen. Dazu kam ferner, daß die Auftragslage aufgrund der großen Anpassungsprobleme in der gesamten DDR-Wirtschaft, insbesondere jedoch in der Landwirtschaft, katastrophal schlecht war.<sup>45</sup>

Um den VEB LTA dennoch erfolgreich in die Marktwirtschaft zu führen, mußte die hierarchische, zentralisierte Entscheidungsstruktur und die bürokratische Informationsstruktur aufgebrochen werden und eine leistungsorientierte Motivationsstruktur aufgebaut werden. Der VEB LTA mußte in allen Aspekten die Entscheidungsautonomie für die Planung des gegenwärtigen und zukünftigen Produktionsprogramms übernehmen und die staatliche Preisfestsetzung durch die Marktpreisbildung ersetzen.<sup>46</sup> Alles dies mußte ein Management leisten, das keine Erfahrung mit marktwirtschaftlichen Führungs- und Organisationstechniken hatte und das zudem durch die politischen Umwälzungen zutiefst verunsichert war.

Die Größe des VEB LTA erwies sich schnell als ungeeignet für ein Bestehen des Betriebes unter marktwirtschaftlichen Bedingungen. Abgeleitet aus dieser Feststellung gab es für die Geschäftsleitung von Anfang an drei Handlungsmöglichkeiten :

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- die Ausgliederung von produzierenden Struktureinheiten aus dem Gesamtbetrieb, Sonderanlagenbau, Instandhaltung oder einzelne Betriebs-<br/>teile,</li> <li>- die Ausgliederung von Dienstleistungen, z.B. Ferienobjekte, Kantine und<br/>Betriebsschule,</li> <li>- die Profilierung von neuen Geschäftsfeldern und die Gründung neuer<br/>Firmen aus dem Potential des VEB LTA.</li> </ul> |
|--|

Analysen, die schon Anfang 1990 vorlagen, gingen davon aus, daß der Umfang des Produktionspotentials jedes volkseigenen Betriebes auf ca. 25 - 40 % beschränkt und dementsprechend umprofilert werden müsse, wenn er in der Marktwirtschaft eine Chance haben sollte.<sup>47</sup> Daß sich die Geschäftsleitung des VEB LTA über diese verschiedenen Handlungsmöglichkeiten nicht von Anfang an im Klaren war, zeigt die zögerliche "Try and error" - Geschäftspolitik während der Phase des Krisenmanagements. Grund für dieses Verhalten war zum einen die Unerfahrenheit der Manager, aber weitere Gründe liegen auch in der mangelhaften Begleitung durch unseriöse, bundesdeutsche "Unternehmensberater" bzw. in der fehlenden Begleitung durch das Kombinat bzw. durch die Treuhandanstalt.

### **3.2 Grundsätzliche Überlegungen zur Umwandlung und Sanierung des VEB LTA Neubrandenburg**

Sollen marktwirtschaftliche Abläufe in einem Unternehmen funktionieren, so ist die Kompetenz des Managements zu überprüfen. Durch die spezifischen Bedingungen im volkseigenen Betrieb konnte das Management im VEB LTA keinen selbstverantwortlichen Umgang mit ökonomischen Risiken und kein marktwirtschaftlich ausgeprägtes Zeit- und Kostenbewußtsein entwickeln. Das fehlende Denken

<sup>44</sup> Vgl. Siedel / Eckert : A.a.O., S. 7

<sup>45</sup> Ebenda : S. 1 f.

<sup>46</sup> Vgl. Gutmann, Gernot : Deutsche Studien, S. 18 ff.

<sup>47</sup> Vgl. Beschnitt, Eberhard : Die Herausbildung von innovativen Führungsbereichen und Strukturen, in : Institut für Wirtschaftswissenschaften (Hrsg.) : Wirtschaftsreport special, Nr. 02, Berlin (Ost) 1990, S. 100 - 104, S. 100

in alternativen Marktchancen und ein Mangel an unternehmerischer Kreativität führte gerade in der Phase des Krisenmanagements zu Verhaltensunsicherheiten, zu planloser Geschäftigkeit und zu einer Lähmung der betrieblichen Initiative. Im VEB LTA bestand ein permanenter Konflikt zwischen der sich rasch ändernden Wirtschaftsrealität und der sich nur träge entwickelnden Managerkompetenz. Deutlich wurde dieser Dauerkonflikt in der raschen Abfolge von konzeptionellen Überlegungen zur Sanierung des Unternehmens. Schon der Rechenschaftsbereich 1989 deutete an, daß Veränderungen im Betrieb notwendig und erwünscht seien.<sup>48</sup> Einen ersten zaghaften Versuch diese Veränderungen zu beschreiben, machte Anfang März 1990 die "Direktive zur Einführung der marktorientierten leitungsmäßigen Organisationsstruktur"<sup>49</sup>. Am 20. März 1990 wurde mit der "Konzeption zur Profilierung des VEB LTA Neubrandenburg zur marktwirtschaftlich orientierten NEUMABAU GmbH Neustrelitz"<sup>50</sup> eine erste grundlegende Konzeption vorgelegt. Ihr folgte am 21. August 1990 die "Konzeption zur Sanierung der NORDAG GmbH Neustrelitz"<sup>51</sup>, die wiederum inhaltlich weitergehende Gedanken vorstellte. Im November 1990 erschien schließlich das umfassendste Konzept zur Sanierung, die "Sanierungskonzeption Norddeutsche Agrartechnik GmbH Neustrelitz". Im folgenden werden diese konzeptionellen Ausarbeitungen dargestellt und anhand der betrieblichen Realität überprüft.

### 3.2.1 Die Umstrukturierungskonzepte und ihre Umsetzung

Im Rechenschaftsbereich 1989 wurde festgestellt, daß die leitungsmäßige Zusammenarbeit im VEB LTA nicht mehr befriedigte. Die einzelnen Betriebsteile sollten stärker in den zentralen Leitungsprozeß einbezogen werden. Der Verwaltungsaufwand sollte durch Rationalisierung und Zentralisierung gesenkt werden. Nähere Ausführungen zu einer Umstrukturierung des Betriebes fehlten.<sup>52</sup> Die "Direktive" ging im März 1990 schon von einer grundlegend veränderten leitungsmäßigen Organisationsstruktur aus. Die Verantwortlichkeit der Leiter der einzelnen Struktureinheiten sollte durch eine umfassende leitungsmäßige und ökonomische Eigenständigkeit erhöht werden. Die Leitung des Gesamtbetriebes sollte von einem Geschäftsführer und einem Prokuristen ausgeübt werden. Als Struktureinheiten waren vorgesehen : Geschäftsführer (mit Sekretariat, Post, Betriebsorganisation, EDV), Controlling, Vertrieb, Handel, Personalwesen und Soziales, Produktion, Marketing, Betriebsschule, Betriebsteile.<sup>53</sup> Die "Direktive" ging also grundsätzlich davon aus, daß der VEB LTA weitgehend erhalten bleibt und nur die Erhöhung der Einzelkompetenz für den Fortbestand des Betriebes ausreichend sei. Die wirtschaftliche Realität indes machte deutlich, daß weitergehende Umstrukturierungen notwendig sein würden.

Die "Konzeption zur Profilierung" legte als Konsequenz daraus im März 1990 ein erstes durchdachtes Umstrukturierungskonzept vor. Zum ersten Mal wurde eine Überbewertung der Stellung der Produktion gegenüber der kaufmännischen und ingenieurtechnischen Grundlagenarbeit festgestellt und zugegeben, daß der Betrieb in der gegenwärtigen Form und Größe keinen Bestand haben könne. Um den staatlichen Zentralismus abzuschaffen und eine höhere persönliche Verantwortlichkeit der Betriebsleitung zu erreichen, wurde eine dezentrale Unternehmensstruktur vorgeschlagen, die den VEB LTA in sieben eigenständige und voneinander weitestgehend unabhängige Unternehmen gliedern sollte, die unter Beachtung ihrer Selbständigkeit miteinander vernetzt bleiben sollten. Diese sieben Unternehmen sollten sein : Anlagenservice, Finanzwirtschaft, Bildung, Fertigung (BT Neustrelitz und Demmin), Handel, Spezialbetrieb Dargun und Erholung / Versorgung.<sup>54</sup>

<sup>48</sup> Vgl. VEB LTA Nbg. : Rechenschaftsbericht 1989, Neustrelitz 1990, S. 21 ff. (unveröffentlicht)

<sup>49</sup> Siedel, Karl : Direktive zur Einführung der marktorientierten leitungsmäßigen Organisationsstruktur, Neustrelitz März 1990 (unveröffentlicht, im Folgenden : Direktive)

<sup>50</sup> Siedel, Karl : Konzeption zur Profilierung des VEB LTA Neubrandenburg zur marktwirtschaftlich orientierten NEUMABAU GmbH Neustrelitz, Neustrelitz März 1990 (unveröffentlicht, im Folgenden : Konzeption zur Profilierung)

<sup>51</sup> NORDAG GmbH : Konzeption zur Sanierung der NORDAG GmbH Neustrelitz, Neustrelitz August 1990 (unveröffentlicht, im Folgenden : Konzeption zur Sanierung)

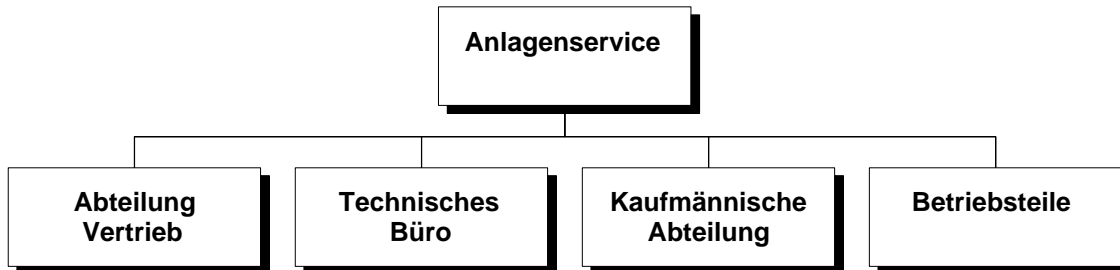
<sup>52</sup> VEB LTA Nbg. : Rechenschaftsbericht 1989, S. 21 ff. (unveröffentlicht)

<sup>53</sup> Vgl. Siedel, Karl : Direktive, S. 1 f.

<sup>54</sup> Vgl. Siedel, Karl : Konzeption zur Profilierung, S. 1 ff.

Abbildung 12 :

## Unternehmen Anlagenservice

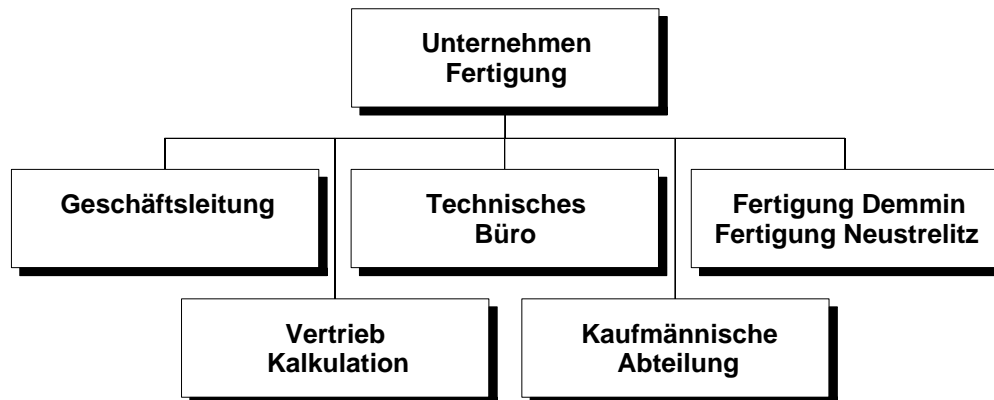


Quelle : Konzeption zur Profilierung, S. 14 f.

Die geplante Struktur des Unternehmens Anlagenservice ergibt sich aus Abbildung 12. Die Abteilung Vertrieb sollte die Auftragswerbung, die Angebotskalkulation und die Auftragsicherung übernehmen. Das technische Büro sollte sich ausschließlich mit der Projektierung und der Kalkulation beschäftigen, während die kaufmännische Abteilung für die Rechnungslegung und die Erfolgskontrolle zuständig sein sollte. Aufgabe der einzelnen Betriebsteile sollte die Mithilfe bei der Auftragswerbung und die territoriale Fertigung sein.<sup>55</sup>

Abbildung 13 :

## Unternehmen Fertigung



Quelle : Konzeption zur Profilierung, S. 15 f.

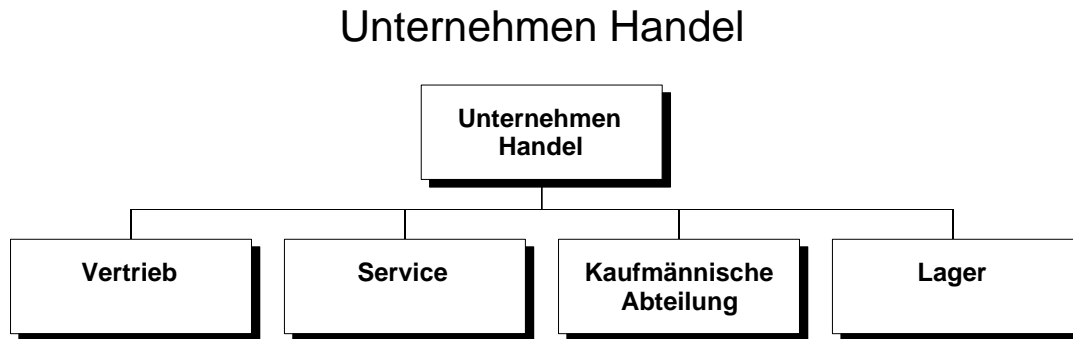
Das Unternehmen Fertigung sollte aus den Betriebsteilen Neustrelitz und Demmin gegründet werden und sich auf den Stahlbau konzentrieren. Zum Aufbau dieses Unternehmens siehe Abbildung 13.

Das Unternehmen Handel sollte neu profiliert werden und ausschließlich bundesdeutsche Technik vertreiben. Abbildung 14 zeigt die vorgeschlagene Struktur.

<sup>55</sup> Ebenda, S. 4 ff.



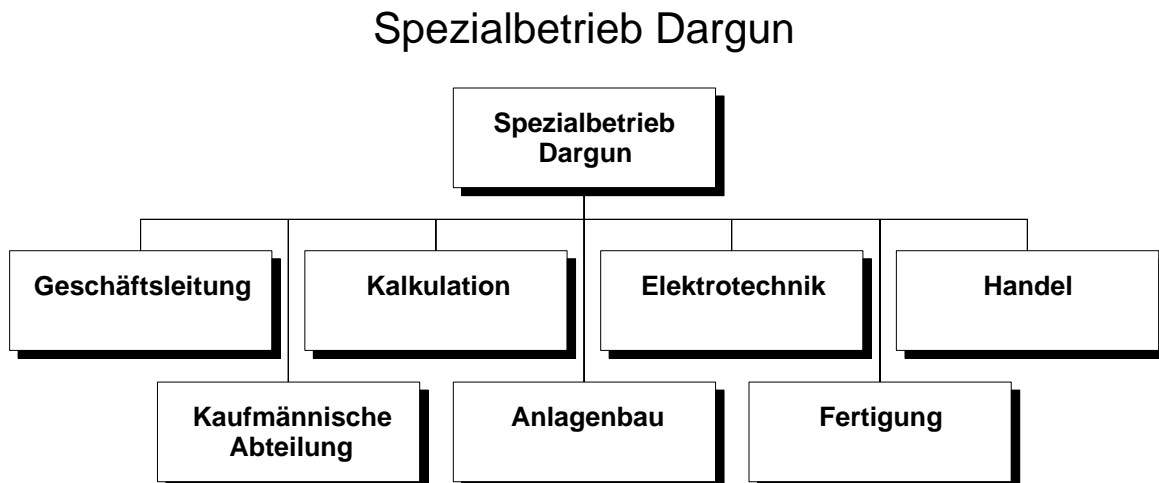
Abbildung 14 :



Quelle : Konzeption zur Profilierung, S. 17 f.

Der Spezialbetrieb Dargun sollte sich aus der komplexen Struktur des Betriebsteils Dargun und aus den dort vorhandenen Kapazitäten bilden. Abbildung 15 zeigt den geplanten Aufbau.

Abbildung 15 :



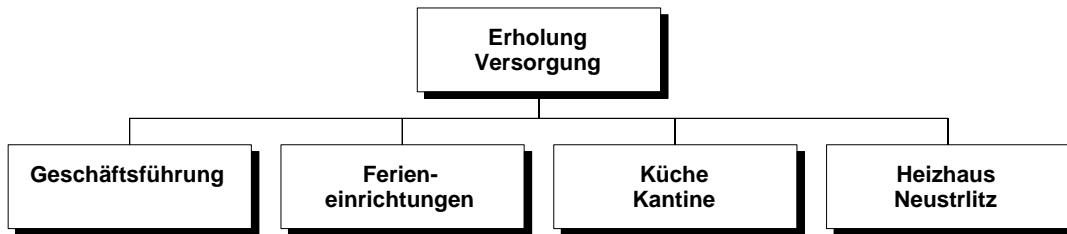
Quelle : Konzeption zur Profilierung, S. 20 f.

Das Unternehmen Bildung sollte die komplette Betriebsschule umfassen. Das Unternehmen Finanzwirtschaft sollte durch hohe Spezialisierung und effektiven Einsatz von Rechentechnik die kaufmännischen Abteilungen der anderen Unternehmen bei der Finanz-, Lohn-, Betriebs- und Investitionsrechnung unterstützen.<sup>56</sup> Das Unternehmen Erholung / Versorgung sollte den gesamten sozialen Bereich des ehemaligen VEB LTA übernehmen :

<sup>56</sup> Ebenda, S. 15 ff.

Abbildung 16 :

## Unternehmen Erholung/Versorgung



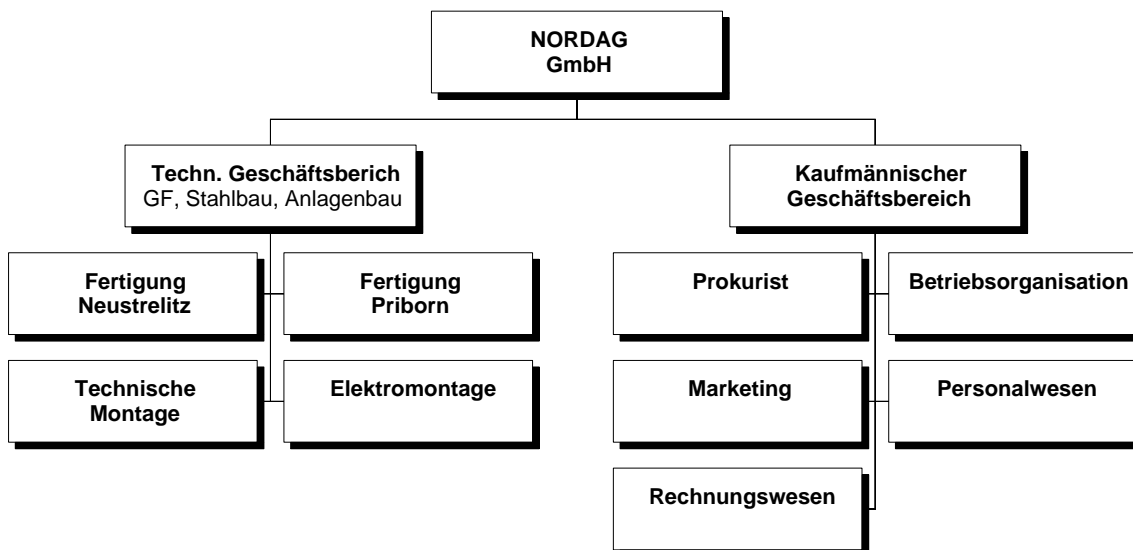
Quelle : Konzeption zur Profilierung, S. 23 f.

Die "Konzeption zur Profilierung" war zum Zeitpunkt ihrer Erstellung im März 1990 ein tauglicher Versuch, neue Unternehmensstrukturen anzudenken. Die Notwendigkeit der Entflechtung des VEB LTA wurde durchaus erkannt, jedoch wurde nach wie vor an Unternehmen festgehalten, die langfristig keine finanzielle Eigenständigkeit erreichen konnten, z.B. Bildung und Erholung / Versorgung. Der Handel mit bundesdeutschen Ausrüstungen wurde zwar aufgenommen, erwies sich aber schon nach kurzer Zeit als unwirksam, da bundesdeutsche Händler ebenfalls auf den engen Markt in Mecklenburg-Vorpommern drängten und alleine durch ihre Herkunft einen Imagegewinn und damit einen Wettbewerbsvorteil hatten. Die Leistungsstruktur des VEB LTA war immer noch zu wenig spezialisiert und die Aufgaben und die Stellung der einzelnen Betriebsteile war immer noch zu ungenau beschrieben. Dies alles wirkte hemmend auf den Sanierungsprozeß.

Als Konsequenz daraus wurde im August 1990 die "Konzeption zur Sanierung" erarbeitet. Ihr Umstrukturierungskonzept gliederte das Unternehmen, in ein Mutterunternehmen "NORDAG GmbH" und vier Tochterunternehmen, die aus den Betriebsteilen Dargun, Brüssow Elektromechanik Neustrelitz und Handel gebildet werden sollten. Das Mutterunternehmen sollte einen technischen und einen kaufmännischen Geschäftsführer haben. Abbildung 17 zeigt die geplante Organisationsstruktur aus der "Konzeption zur Sanierung".

Abbildung 17 :

## NORDAG GmbH Neustrelitz



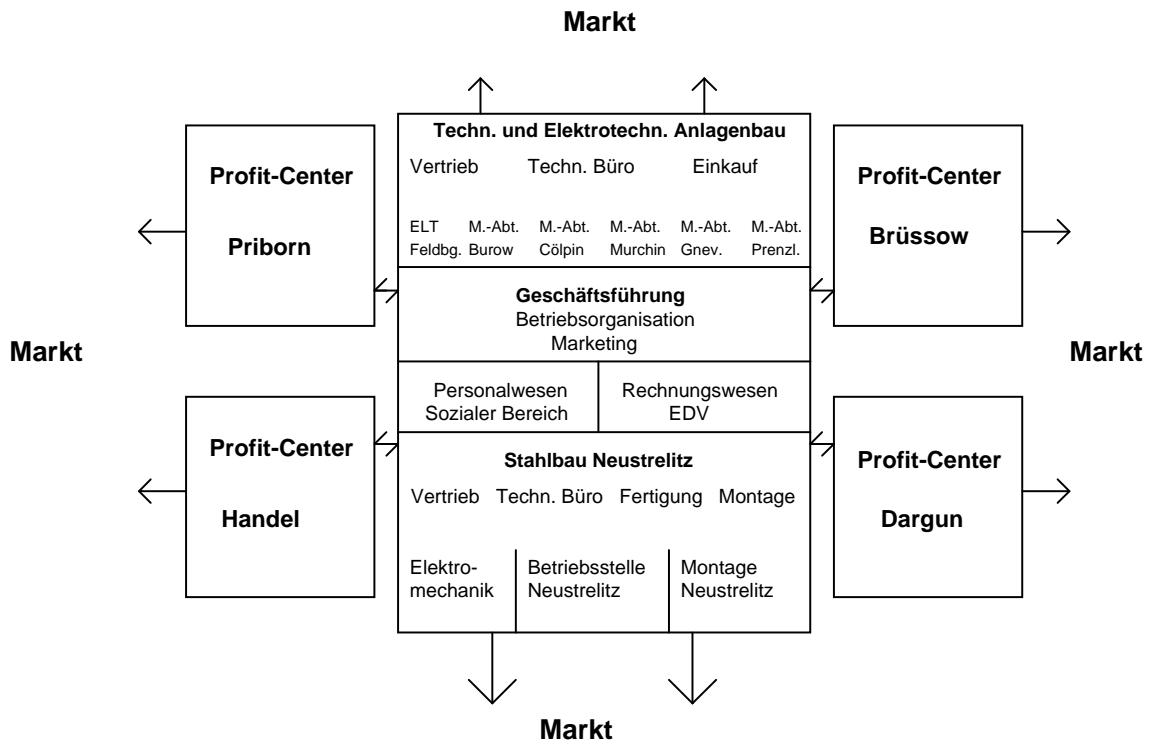
Konzeption zur Sanierung, S. 5

Ferner sah die "Konzeption zur Sanierung" vor, daß die Betriebsteile Burow, Prenzlau, Cölpin, Gnevezow und Murchin als eigenständige Leitungsbereiche aufgelöst und als dezentrale Montageabteilungen dem technischen bzw. elektrotechnischen Anlagenbau im technischen Geschäftsbereich der Muttergesellschaft direkt zugeordnet werden. Der Betriebsteil Feldberg sollte bestehen bleiben und mit einem reduzierten Bestand ebenfalls dem Anlagenbau angegliedert werden. Die Betriebsteile Blankensee und Priborn sollten dem Bereich Stahlbau zugeordnet werden, während der Betriebsteil Puchow zur reinen Montageabteilung umgewandelt werden sollte. Außerdem sah diese Konzeption den alsbaldigen Verkauf der Betriebsschule vor.<sup>57</sup> Realisiert werden konnte dieses Umstrukturierungskonzept jedoch nicht, da die Treuhandanstalt keine zwei Geschäftsführer in der NORDAG GmbH bestätigen wollte.

Dieser Haltung der Treuhandanstalt wurde im November 1990 bei der Erarbeitung der "Sanierungskonzeption" Rechnung getragen, indem das neue Unternehmensmodell nur noch einen Geschäftsbereich mit den Abteilungen Rechnungswesen, Personalwesen, Anlagenbau und Stahlbau vorsah. Der Anlagenbau sollte dabei die Betriebsteile Burow, Cölpin, Feldberg, Gnevezow, Murchin, und Prenzlau umfassen. Die Betriebsteile Brüssow und Dargun sollten als Profit-Center für Elektro- und Anlagenfertigung und Montage geführt werden. Der Betriebsteil Priborn sollte als Profit-Center für Anlagenmontage und Fertigung eigenständig werden. Der Handel sollte ebenfalls als Profit-Center geführt werden und die gesamte Lagerwirtschaft des ehemaligen VEB LTA umfassen. Die Betriebsteile Blankensee und Puchow sollten nun endgültig geschlossen werden.<sup>58</sup>

Abbildung 18 zeigt das gesamte Unternehmensmodell der Sanierungskonzeption.

**Abbildung 18 : Unternehmensmodell der Sanierungskonzeption**



Quelle : Siedel/Eckert : A.a.O., Bild 1, ohne Seitenangabe

Mit der Realisierung dieses Unternehmenskonzepts und der damit verbundenen Dezentralisierung konnte im Laufe der ersten Jahreshälfte 1991 die weitestgehende Autonomie der einzelnen Geschäftsbereiche bzw. Profit-Center im laufenden Geschäftsbetrieb der NORDAG GmbH hergestellt werden. Auch die Treuhandanstalt bestätigte dieses Umstrukturierungskonzept, denn es bot die

<sup>57</sup> Vgl. NORDAG GmbH : Konzeption zur Sanierung, S. 5 ff.

<sup>58</sup> Vgl. Siedel / Eckert : Sanierungskonzeption, S. 3 ff.

realistische Möglichkeit zum Aufbau rentabler Unternehmenseinheiten und versprach damit den Erhalt zahlreicher Arbeitsplätze.

### 3.2.2 Die Mitarbeiterkonzepte und der reale Personalabbau

Das Kernstück von betrieblichen Sanierungsmaßnahmen ist die Aufdeckung von personellen Ineffizienzen. Der Abbau von Arbeitsplätzen war jedoch im VEB LTA lange Zeit ein Tabuthema. Die "Direktive" bejahte zwar notwendige Personalveränderungen, sprach aber lediglich von "Umsetzungen" innerhalb des Betriebes und nicht von "Freisetzungen"<sup>59</sup> Einen vagen Anfang zur innerbetrieblichen Diskussion von Mitarbeiterkonzepten machte im März 1990 die "Konzeption zur Profilierung" indem sie feststellte, daß im Anlagenservice insgesamt nur 32 Mitarbeiter beschäftigt werden könnten. Die einzelnen Betriebsteile sollten nur noch 13 - 23 Beschäftigte haben. Im Bereich Fertigung sah die "Konzeption zur Profilierung" insgesamt 61 Beschäftigte vor und in den übrigen Bereichen sollte die Personalzahl vom Betriebsergebnis abhängig gemacht werden.<sup>60</sup> Da die "Konzeption zur Profilierung" jedoch keine offizielle Ausarbeitung der (alten) Betriebsleitung, sondern ein Alternativkonzept der betrieblichen Opposition war, wurde ihr Mitarbeiterkonzept abgelehnt.

Eine umfangreiche Analyse der Beschäftigtenstruktur legte erstmals die "Konzeption zur Sanierung" im August 1990 vor.<sup>61</sup> Demnach waren am 30.06.1990 im ehemaligen VEB LTA 603 Arbeitnehmer beschäftigt :

315	produktive Arbeitnehmer	52 %
209	Verwaltungsangestellte	35 %
35	technische Arbeitnehmer	6 %
24	Arbeitnehmer für Hilfsprozesse	4 %
20	Betriebsschule	3 %

Bis zum 20. August 1990 hatte sich die Beschäftigungsstruktur durch 32 Kündigungen im Verwaltungsbereich, 2 Kündigungen im technischen Bereich und 9 Kündigungen im produktiven Bereich folgendermaßen verändert : Beschäftigt waren insgesamt noch 560 Mitarbeiter :

305	produktive Arbeitnehmer	55 %
168	Verwaltungsangestellte	30 %
42	technische Arbeitnehmer	8 %
24	Arbeitnehmer für Hilfsprozesse	4 %
20	Betriebsschule	3 %

Daß diese Beschäftigungsstruktur immer noch nicht den marktwirtschaftlichen Erfordernissen entsprach, erkannte die Geschäftsleitung der NORDAG GmbH. Deshalb forderte die "Konzeption zur Sanierung" die konsequente Durchsetzung eines umfangreichen Personalabbaus. Ab 01. September 1990 sollte das ganze Unternehmen nur noch 285 Mitarbeiter beschäftigen:

185	produktive Arbeitnehmer	65 %
48	Verwaltungsangestellte	17 %
38	technische Arbeitnehmer	13 %
14	Arbeitnehmer für Hilfsprozesse	5 %

<sup>59</sup> Vgl. Siedel, Karl : Direktive, S. 2

<sup>60</sup> Vgl. Siedel, Karl : Konzeption zur Profilierung, S. 3

<sup>61</sup> Vgl. NORDAG GmbH : Konzeption zur Sanierung, S. 4

Das perspektivisch langfristige Mitarbeiterkonzept legte im November 1990 die "Sanierungs-konzeption" vor. Durch eine andere Zuordnung der Beschäftigten in der Betriebsschule und im Vertrieb kam sie zu folgendem Ist-Personalbestand am 01. Juli 1990 : Von den 603 Mitarbeitern waren 270 in der Verwaltung, 36 im Vertrieb und 297 in der Produktion beschäftigt. Bis zum 31. Dezember 1993 sollte die Beschäftigungsstruktur, die in Tabelle 1 dargestellt ist, durchgesetzt werden.

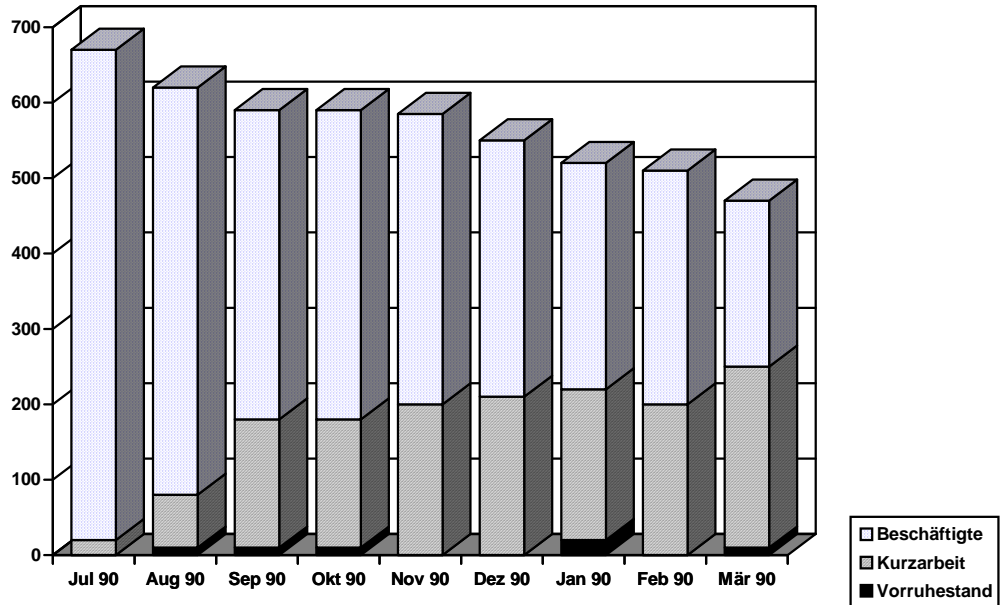
**Tabelle 1 : Mitarbeiterkonzept der Sanierungskonzeption**

Anzahl der Mitarbeiter	1.1.91	1.1.92	1.1.93	31.12.93
- insgesamt	285	275	233	203
- Verwaltung	82	73	49	38
- Vertrieb	18	17	14	10
- Produktion	185	185	170	155
<b>Mitarbeiterabbau durch</b>				
- nat. Fluktuation	69	2	19	10
- Vorruhestand	53	5	18	15
- Kurzarbeit	162	-	-	-
- Freisetzung	34	3	5	5
- insgesamt	318	10	42	30

Quelle : Siedel/Eckert : Sanierungskonzeption, S. 18

Die erarbeiteten Mitarbeiterkonzepte litten alle unter dem Mangel an Spezifizierung. Zwar wurde versucht, konzeptionell auf ein günstigeres Zahlenverhältnis zwischen Verwaltungspersonal und produktivem Personal im Gesamtbetrieb zu kommen, jedoch fehlten klare Aussagen zur Personalstruktur der einzelnen Struktureinheiten. Demzufolge war der Widerstand gegen den notwendigen Personalabbau auch auf Leitungsebene sehr stark und konkrete Personalentscheidungen wurden immer wieder hinausgezögert. Dazu kam eine weitere Schwierigkeit, denn es tauchten immer wieder neue Personalanalysen auf, die sich teilweise sogar widersprachen. Es ist davon auszugehen, daß die Beschreibung des Ist-Zustandes per 01.07.1990 sowohl in der "Konzeption zur Sanierung", als auch in der "Sanierungskonzeption" in Wahrheit falsch war, denn aus den Betriebsakten der Personalabteilung ergibt sich die Personalanalyse, die in Abbildung 19 dargestellt ist.

Abbildung 19 : Personalanalyse NORDAG GmbH 1



Quelle : Personalakten der NORDAG GmbH

Unabhängig von der Frage, welche Personalanalyse der Wahrheit entsprach, ist festzustellen, daß die Durchsetzung der Mitarbeiterkonzepte nicht gelang. Dies führte zu Verzögerungen im gesamten Sanierungs- und Privatisierungsprozeß, denn die nach wie vor unwirtschaftliche Beschäftigungsstruktur der NORDAG GmbH bestand weiter und verhinderte eine zügige Sanierung.

### 3.2.3 Die Produktionskonzepte und ihre Umsetzung im Betrieb

Durch die speziellen Bedingungen im sozialistischen Wirtschaftslenkungssystem war der VEB LTA gezwungen sehr viele Zulieferungen durch Eigenfertigung zu ersetzen. Dies bedingte eine fast unüberschaubare Leistungspalette und erhebliche Produktionsineffizienzen. Ein Element der Sanierung mußte daher die Straffung der Produktion und die Überprüfung der Leistungspalette sein. Diese Tatsache wurde im VEB LTA aber lange Zeit nicht zur Kenntnis genommen. Im Gegenteil, die "Direktive" ging noch Anfang März 1990 davon aus, daß unter Beibehaltung der gesamten Leistungspalette der Handel mit Maschinen, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen erheblich ausgedehnt werden müsse.<sup>62</sup> Auch die "Konzeption zur Profilierung" ging Ende März 1990 noch vom weitestgehenden Erhalt der gesamten Leistungspalette aus.<sup>63</sup>

Die Notwendigkeit zur Überwindung der Universalität der Produktion wurde erst im August 1990 von der "Konzeption zur Sanierung" anerkannt. Sie schlug ein gestrafftes Leistungsprofil vor, das folgende Elemente besaß :

<sup>62</sup> Vgl. Siedel, Karl : Direktive, S. 1

<sup>63</sup> Vgl. Siedel, Karl : Konzeption zur Profilierung, S. 2

<b>Technischer Anlagenbau:</b>	Vertrieb, Planung, Einkauf, Montage, Service für landwirtschaftliche Zucht- und Tankanlagen.
<b>Elektroanlagenbau:</b>	Vertrieb, Planung, Einkauf, Montage, Service für Verkabelungen und Schaltanlagen für Landwirtschaft, Gewerbe und Kommune.
<b>Stahlbauleistungen:</b>	Vertrieb, Planung, Kalkulation, Fertigung, Montage von Bauwerkshüllen, Bauwerksteilen, Überdachungen, Überbauungen für Gewerbe und Kommune.
<b>Fertigung:</b>	von Maschinenbaugruppen aus Schweißkonstruktionen und Baugruppen aus Aluminium.
<b>Handel:</b>	mit Erzeugnissen für Land-, Bau- und Kommunalwirtschaft. <sup>64</sup>

Damit entfiel im technischen Anlagenbau die Projektierung von industriemäßigen Anlagen der Tier- und Pflanzenproduktion für die keine Marktchance mehr gegeben war. Ferner vertrieb der technische Anlagenbau nur noch Sortimente spezieller Hauptlieferanten und nicht mehr vollständige Produktionszweige. Im Stahlbau entfielen die speziellen Stahlbaukonstruktionen für die Landwirtschaft und die Nahrungsgüterindustrie. Ebenfalls aufgegeben wurde die Fertigung von Landmaschinen. Die "Konzeption zur Sanierung" versuchte also, durch Abwendung von der landwirtschaftstechnischen Produktion eine Bereinerung der Leistungspalette durchzusetzen. Dies war ein Schritt in die richtige Richtung, denn die Landwirtschaft war inzwischen zu einem der größten wirtschaftlichen Problemfelder in Mecklenburg - Vorpommern geworden. Die Zukunft der LPG war ungewiß und somit unterblieben Investitionen, die Aufträge für die NORDAG GmbH gewesen wären. Auf die "Konzeption zur Sanierung" aufbauend, legte die "Sanierungskonzeption" im November 1990 zwar kein neues Produktionskonzept vor, jedoch konnte durch die vorgeschlagenen Umstrukturierungsmaßnahmen eine Produktionsstraffung erreicht werden. Der Anlagenbau sollte weiterhin für den technischen und elektrotechnischen Anlagenbau in der Landwirtschaft zuständig sein. Trotz der Probleme auf diesem Sektor, schätzte die NORDAG GmbH das potentielle Volumen auf 16 Mio. DM. Der Stahlbau sollte den Stahlhochbau, Hallenbau und Behälterbau (Umwelttechnik) umfassen. Das Volumen wurde auf 6.787.000,- DM geschätzt. Der Sonderanlagenbau Dargun sollte zuständig sein für die Fertigung und Montage von technischen und elektrotechnischen Ausrüstungen und Maschinenbaugruppen. Dieses Volumen wurde

auf 5.172.000,- DM geschätzt. Der Sonderanlagenbau Brüssow sollte den Melkanlagenprüfdienst mit einem geschätzten Volumen von 3.097.000,- DM übernehmen. Der Handel sollte mit Dachprofilen, Fassadenelementen, Elektroinstallationsmaterial und Heiz- und Reinigungstechnik erfolgen. Die Volumenschätzung der "Sanierungskonzeption" ging von 3,6 Mio. DM aus.<sup>65</sup>

### 3.2.4 Die Privatisierungskonzepte

Was die Privatisierung des VEB LTA anging, so ist festzustellen, daß diese Frage lange Zeit nicht konzeptionell angedacht wurde. Die "Direktive" erwähnte eine Privatisierung des Unternehmens mit keinem Wort. Die "Konzeption zur Profilierung" ging lediglich davon aus, daß das Unternehmen "Erholung / Versorgung" zu verkaufen sei, wenn es finanziell untragbar wäre.<sup>66</sup> Die "Konzeption zur Sanierung" schlug im August 1990 erstmals vor, sowohl die betrieblichen Ferienobjekte, als auch die Betriebsschule zu verkaufen.<sup>67</sup>

Die "Sanierungskonzeption" ging im November 1990 von einer Privatisierung des Betriebes in zwei Etappen aus. In der ersten Etappe im Zeitraum 01.08. - 31.12.1990 sollten die alten VEB-Strukturen

<sup>64</sup> Vgl. NORDAG GmbH : Konzeption zur Sanierung, S. 7 f.

<sup>65</sup> Vgl. Siedel / Eckert : A.a.O., S. 6 ff.

<sup>66</sup> Vgl. Siedel, Karl : Konzeption zur Profilierung, S. 23

<sup>67</sup> Vgl. NORDAG GmbH : Konzeption zur Sanierung, S. 6

aufgelöst und wirtschaftlich eigenständige Geschäftsbereiche als privatisierungsg geeignete Unternehmenseinheiten gebildet werden. In der zweiten Etappe, die spätestens am 31.12.1991 abgeschlossen sein sollte, sollten die einzelnen Geschäftsbereiche folgendermaßen privatisiert werden : Der Anlagenbau mit Hilfe von Kapitalbeteiligungen einzelner Hauptlieferanten der Landmaschinenindustrie aus den alten Bundesländern; der Stahlbau durch Neugründung mit einem Investor aus einem alten Bundesland; der Handel in Form mehrerer Fachhandelsunternehmen mit Kapitalbeteiligung fremder Unternehmen. Für die Betriebsteile Dargun, Brüssow und Priborn wurde das Verfahren des "Management-Buy-Outs" bzw. die Privatisierung mit Hilfe fremder Kapitalgeber vorgesehen.<sup>68</sup>

Dieses Privatisierungskonzept stand im Einklang mit der Zielsetzung der Treuhandanstalt, erforderte jedoch das Vorhandensein von interessierten, seriösen Investoren aus den alten Bundesländern. Die Geschäftsführung mußte jedoch mehrmals feststellen, das westliche Kaufangebote nicht seriös waren. Durch diese vergeblichen Verkaufsverhandlungen wurde viel Zeit verloren, sodaß sich der Sanierungs- und Privatisierungsprozeß weiter verzögerte.

### **3.3 Die finanzielle Situation der NORDAG GmbH<sup>69</sup>**

Dem Liquiditätsplan für 1990 und der "Sanierungskonzeption" entsprechend wurde der NORDAG GmbH von der Treuhandanstalt ein Liquiditätskredit in Höhe von 1,6 Mio. DM bestätigt. Dieser Kredit wurde von der Genossenschaftsbank in Form eines Darlehens in Höhe von 1,21 Mio. DM eingerichtet und bis zu einem Limit in Höhe von 390.000 DM zur Verfügung gestellt. Weil dieser Kredit jedoch zu spät bestätigt bzw. eingerichtet wurde, gab es für die NORDAG GmbH in den Monaten Juli und August 1990 Finanzierungsschwierigkeiten, d.h. der Betrieb konnte seinen Verbindlichkeiten in Form von Rechnungen nicht pünktlich nachkommen. Dagegen wurden die Verpflichtungen aus Lohn- und Gehaltszahlungen bzw. Steuern pünktlich erfüllt. Durch die Kreditgewährung wurde der Betrieb ab September 1990 wieder liquide und täglich zahlungsfähig. Die Liquiditätsentwicklung von Oktober 1990 bis März 1991 ist in Tabelle 2 dargestellt.

---

<sup>68</sup> Vgl. Siedel / Eckert : A.a.O., S. 22

<sup>69</sup> Siehe dazu auch Anhang V und Anhang VI



Tabelle 2 : Liquiditätsentwicklung 10/90 bis 03/91

		Okt 90	Nov 90	Dez 90	Jan 91	Feb 91	März 91
<b>Einnahmen insgesamt</b>	Plan	2.700	2.500	2.429	1.995	1.780	2.040
<b>(ohne MwSt.)</b>	Ist	2.622	2.605	2.492	2.109	1.897	2.120
<b>Ausgaben insgesamt</b>	Plan	2.635	2.425	2.345	2.084	1.890	1.990
	Ist	2.553	2.444	2.791	2.176	1.976	1.985
<b>darunter :</b>							
<b>Zahlungen für Material-</b>	Plan	1.323	1.225	1.198	959	926	975
<b>einkauf u. Fremdleistung</b>	Ist	1.294	1.261	1.230	1.023	968	953
<b>Personalkosten einschl.</b>	Plan	920	890	790	700	620	628
<b>Sozialabgaben</b>	Ist	855	741	715	691	586	584
<b>Zahlungen für</b>	Plan	80	80	90	-	15	5
<b>Investitionen</b>	Ist	60	70	60	-	12	3
<b>Differenz</b>	Plan	+65	+75	+84	-89	-110	+50
<b>Einnahmen/Ausgaben</b>	Ist	+69	+161	-299	-67	-79	+135
<b>Überfällige Forderungen</b>	Ist						2.465
<b>Überfällige Verbindlichkeiten</b>	Ist						0

Quelle : NORDAG GmbH : Antrag auf Kreditbürgschaft für 1991, Neustrelitz 1990, S. 2

Per 31.03.1991 bestand eine Treuhandbürgschaft für Kredite bei der Genossenschaftsbank in Höhe von 1,41 Mio. DM. Die Höchstanspruchnahme in den Monaten Januar und Februar 1991 betrug 810.000,- DM. Im März 1991 wurde die Treuhandbürgschaft nicht in Anspruch genommen, denn es bestanden Bankguthaben und liquide Mittel in Höhe von 1,401 Mio. DM. Liquiditätskredite im Eigenobligo der Bank bestanden nicht. Die Finanzplanung für das Jahr 1991 ergibt sich aus Tabelle 3.

**Tabelle 3 : Finanzplanung 1991**

		April	Mai	Juni	III/91	IV/91	1991
1.	Einnahmen aus Warenforderungen	1.400	1.700	2.000	4.900	4.874	21.000
2.	Anzahlungen						
3.	Sonstige Einnahmen						
4.	Einnahmen insgesamt	1.400	1.700	2.000	4.900	4.874	21.000
5.	Zahlungen für Material u. Fremdleist.	1.238	1.101	1.447	2.583	2.892	12.205
6.	Personalausgaben	755	740	730	2.090	1.995	8.171
7.	Zinsen	7	-	3	14	18	63
8.	Zahlungen für Investitionen	104	15	20	92	119	350
9.	Kredittilgungen				81		81
10.	Sonstige Ausgaben	190	205	220	601	590	2.320
11.	Steuern		8		9	9	34
12.	Ausgaben insgesamt	2.294	2.069	2.420	5.470	5.623	24.013
13.	Differenz Einnahmen/Ausgaben	-894	-369	-420	-570	-749	-3.013
14.	Kassen- und Bankguthaben	+894	+369	+120	+70	+20	
15.	nicht gedeckter Finanzbedarf	0	0	300	500	729	

Quelle : NORDAG GmbH : Antrag auf Kreditbürgschaft für 1991, Neustrelitz 1990, S. 2

Auf diese Finanzplanung aufbauend beantragte die NORDAG GmbH bei der Treuhandanstalt die Prolongierung der Treuhandbürgschaft in Höhe von 810.000,- DM ab 01. April 1991.

### 3.4 Die Stimmungslage in der Belegschaft

Zur Untersuchung der Stimmungslage in der Belegschaft wurde von der Geschäftsführung im März 1991 eine Mitarbeiterbefragung in Auftrag gegeben.<sup>70</sup> Befragt werden konnten 45 Mitarbeiter; die Stichprobe umfaßte somit ca. 9 % der Gesamtbelegschaft.

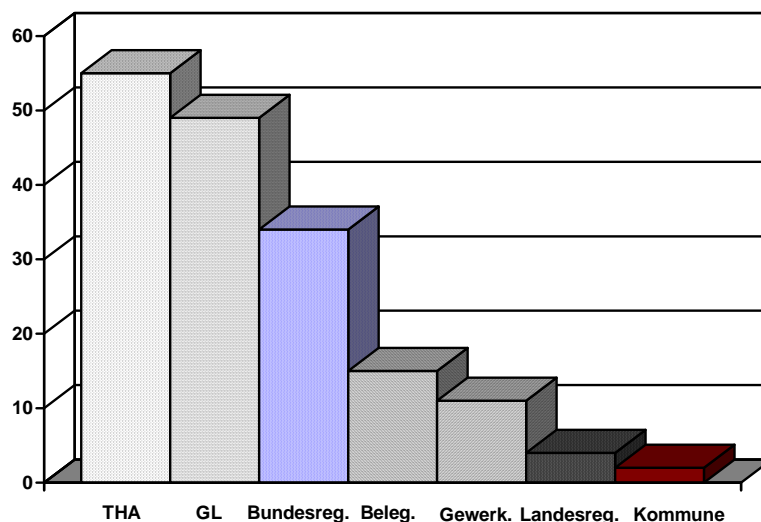
#### 3.4.1 Einschätzung der betrieblichen Situation

Die Befragung der NORDAG-Mitarbeiter deckte einen Stimmungsumschwung innerhalb der Belegschaft auf. Während am Tag der Umwandlung des VEB LTA in die NORDAG GmbH noch knapp 30 % der Befragten gute bis sehr gute Perspektiven sahen, gaben im März 1991 nur noch 4,4 % eine positive Einschätzung ab. Der Anteil der Pessimisten erhöhte sich in diesem Zeitraum von 20 % auf 60 %. Vergleicht man die Einschätzung der betrieblichen Situation von Juni 1990 mit der von März 1991, so fällt auf, daß 59,9 % der Befragten eine Verschlechterung empfanden. 22,2 % gaben sogar eine Bewertung ab, die mehr als eine Abstufung schlechter war. Eine konstante Bewertung gaben 35,5 %

<sup>70</sup> Vgl. Heins, Sabine : Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung NORDAG GmbH, Neustrelitz März 1991 (unveröffentlicht, siehe vollständigen Text im Anhang, im Folgenden : Mitarbeiterbefragung März 1991)

der Befragten ab. Für 4,4 % der Befragten hatte sich die betriebliche Situation verbessert. Die Wichtigkeit einzelner Entscheidungsträger für den Sanierungsprozeß des Betriebes schätzen die Befragten unterschiedlich ein.

**Abbildung 20 : Einfluß auf den Betrieb**



Quelle : Mitarbeiterbefragung März 1991

### 3.4.2 Einschätzung der persönlichen Situation

Nach eigener Einschätzung fühlten sich 51,1 % der Befragten von Kurzarbeit bedroht. Überdurchschnittlich empfanden dies die Altersgruppe 41 - 50 Jahre (78,6 %) und die Gruppe, die kürzer als fünf Jahre im Betrieb beschäftigt war (83,3 %). 75 % des Leitungspersonals hatten nach der politischen "Wende" in der DDR über eine berufliche Selbständigkeit nachgedacht. Dieser Anteil war sowohl bei der Gesamtheit der Befragten (53,3 %), als auch beim Nicht-Leitungspersonal (44 %) geringer.

Die Frage, ob sie nach eigener Einschätzung in 12 Monaten noch bei der NORDAG GmbH arbeiten würden, beantworteten 51,1 % der Befragten mit "Ja".<sup>71</sup>

## 4. Die Sanierungs- und Privatisierungsphase

### 4.1 Die Rolle der Treuhandanstalt

Nach der Volkskammerwahl am 18. März 1990 wurde der Umbau der Planwirtschaft in eine soziale Marktwirtschaft durch die Regierung de Maizière deutlich vorangetrieben. Diese Bemühungen schlugen sich nieder im "Gesetz zur Privatisierung und Reorganisation des volkseigenen Vermögens" (Treuhandgesetz) vom 17. Juni 1990. Mit diesem Gesetz gelang eine deutliche Weichenstellung für den wirtschaftlichen Aufbau der Noch-DDR, denn mit ihm verband sich ein Umwandlungskonzept, das weit über die Bemühungen der "Joint-Venture-Verordnung" vom 25.01.1990 hinausging. Mit dem Treuhandgesetz sollten die wirtschaftlichen Binnenkräfte gestärkt und das Potential des enteigneten Mittelstandes erschlossen werden. Das Treuhandgesetz beginnt mit dem unzweideutigen Satz "Das

<sup>71</sup> Vgl. Heins, Sabine : Mitarbeiterbefragung März 1991, S. 5

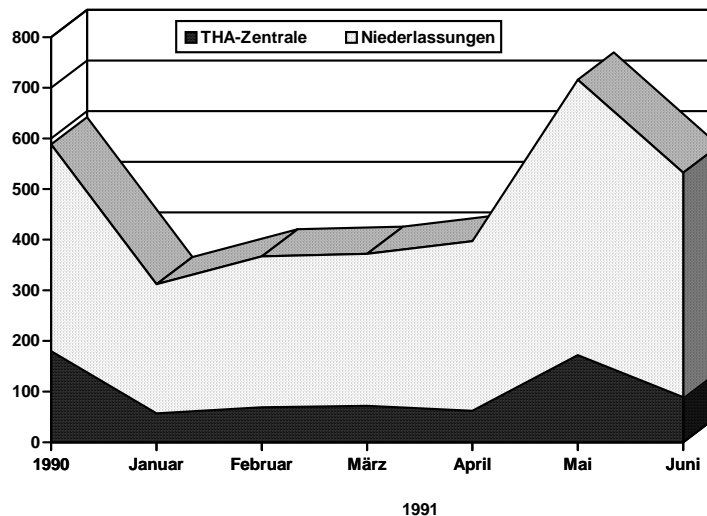
volkseigene Vermögen ist zu privatisieren". Als Instrument dieser Privatisierung wurde die Treuhandanstalt etabliert, deren Aufgabe die Förderung der Strukturanpassung der Wirtschaft an die Erfordernisse des Marktes sein sollte. Die Treuhandanstalt sollte durch zweckmäßige Entflechtung der sozialistischen Unternehmensstrukturen marktfähige Betriebe schaffen und eine effiziente Wirtschaftsstruktur ermöglichen.<sup>72</sup>

Seit der deutschen Vereinigung ist die Treuhandanstalt eine bundesunmittelbare, rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts, die dem Bundesfinanzministerium unterstellt ist.<sup>73</sup> Sie ist Inhaberin der Anteilsrechte an den in Kapitalgesellschaften umgewandelten, volkseigenen Betrieben und Kombinat. Daraus ergibt sich, daß die Umwandlung der volkseigenen Betriebe in Kapitalgesellschaften alleine noch keine Privatisierung darstellt, denn die Kapitalanteile befinden sich noch nicht in Privathand.<sup>74</sup>

Die Treuhandanstalt nimmt ihre Aufgabe des Verkaufs der ehemaligen volkseigenen Betriebe durch die Zentrale in Berlin und dezentral durch die 15 regional zuständigen Niederlassungen in den ehemaligen Bezirksstädten wahr. Die eigenständige Verantwortung der Niederlassungen und die Zusammenarbeit mit der Zentrale wird durch eine einheitliche Organisationsstruktur gewährleistet.<sup>75</sup> Die Arbeitsteilung zwischen der Zentrale und den Niederlassungen ist in der Treuhandvorstandsrichtlinie vom 27.11.1990 geregelt, danach unterscheidet man sogenannte "Z-Betriebe", die von der Zentrale verwaltet werden und sogenannte "N-Betriebe", die von den Niederlassungen zu privatisieren sind. Kriterium für die jeweilige Zuordnung ist u.a. die Beschäftigtenzahl.<sup>76</sup>

Die Treuhandanstalt betreute per 30.06.1991 insgesamt 10.334 Unternehmen in den neuen Bundesländern, davon waren 6.591 "N-Betriebe" und 3.743 "Z-Betriebe". Insgesamt wurden bis zum 30.06.1991 2.583 Unternehmen von der Treuhandanstalt verkauft, davon 701 von der Zentrale und 1.882 von den Niederlassungen.<sup>77</sup> Der Privatisierungsfortschritt ist in Abbildung 21 dargestellt.

**Abbildung 21 : Privatisierungsfortschritt Treuhandanstalt<sup>78</sup>**



<sup>72</sup> Vgl. Stinglwagner, Wolfgang : A.a. O., S. 270 f.

<sup>73</sup> Siehe Organigramm der Treuhandanstalt im Anhang

<sup>74</sup> Vgl. Weimar, Robert : Treuhandanstalt und Privatisierung, in : Der Betrieb, Heft 7 vom 15. Februar 1991, S. 373 - 375, S. 373

<sup>75</sup> Vgl. Treuhandanstalt : Fragen und Antworten zur Privatisierung ehemaligen Volksvermögens in den neuen Bundesländern, Berlin 1991, S. 5 (im Folgenden : Fragen und Antworten)

<sup>76</sup> Vgl. Treuhandanstalt : Privatisierung der Land- und Forstwirtschaft, Berlin 1991, S. 3

<sup>77</sup> Vgl. Treuhandanstalt : Privatisierung, Stand 30.06.1991, Berlin Juli 1991, S.4 ff.

<sup>78</sup> Quelle : Ebenda, S. 21

Durch diese Unternehmensverkäufe erzielte die Treuhandanstalt per 30.06.1991 Verkaufserlöse in Höhe von 10,622 Mrd. DM. Außerdem waren damit Investitionszusagen in Höhe von 65,3 Mrd. DM und Arbeitsplatzzusagen für 525.984 Beschäftigte verbunden.<sup>79</sup>

Zentrale Aufgabe der Treuhandanstalt ist der Aufbau einer modernen Wirtschaftsstruktur in den neuen fünf Bundesländern. Dazu bietet sie drei Privatisierungsmöglichkeiten an. Grundsätzlich strebt sie den Verkauf des gesamten Betriebes in seiner bestehenden Struktur an. Wenn sich aber aufgrund der komplexen Betriebsgröße kein Kaufinteressent für das gesamte Unternehmen finden lassen sollte, ermöglicht die Treuhandanstalt auch Teilverkäufe und Betriebsteilausgliederungen. Darüberhinaus ist sie auch zu "Asset-Verkäufen" bereit, d.h. zur Übertragung von Aktiva aus einem Treuhandunternehmen auf einen Käufer.<sup>80</sup>

Seit Etablierung der Treuhandanstalt drehten sich die Diskussionen um den Gegensatz von Sanieren und Privatisieren. Man erwartet von der Treuhandanstalt, daß sie die Privatisierung beschleunigt, den Strukturwandel fördert, Betriebe saniert bzw. liquidiert, Kredite vergibt, Schulden sondiert, ausgleicht und übernimmt. Jede einzelne dieser Aufgaben stellt schon alleine hohe Ansprüche an die Kompetenz der Treuhandanstalt. Alle diese Forderungen zusammen drohen sie jedoch zu überfordern. Zurecht konzentriert sie sich daher auf ihren Privatisierungsauftrag und siedelt die eigentliche Sanierungsaufgabe an ihrem ureigensten Ort an, nämlich in den Betrieben selbst. Die Treuhandanstalt kann lediglich durch formale Ansprüche an fundierte Sanierungskonzepte mittelbar auf die Sanierung der Betriebe einwirken.<sup>81</sup>

Bis Ende 1990 war die NORDAG GmbH wie alle anderen ehemaligen LTAs in den anderen Bezirken der ehemaligen DDR der zuständigen Treuhandniederlassung Neubrandenburg zugeordnet. Die Verhandlungen über den Verkauf einzelner Betriebsteile wurden im guten Einvernehmen geführt. Ende 1990 stellte sich jedoch heraus, daß im März 1990 der damalige Betriebsdirektor des VEB LTA den Beitritt zur Agro-Ma-Holding erklärt hatte. Diese Agro-Ma-Holding bestand jedoch aus nichts anderem als dem alten Kombinat Landtechnik. Diese Konstruktion war ein Einzelfall auf dem Gebiet der neuen Bundesländer, denn alle anderen Kombinate Landtechnik waren bereits restlos aufgelöst. Für die NORDAG GmbH ergab sich somit Ende 1990 die Konsequenz, daß die Verkaufsverhandlungen mit der Treuhandniederlassung Neubrandenburg mit sofortiger Wirkung eingestellt werden mußten. Verkaufsverhandlungen konnten nach diesem Zeitpunkt nur noch über die Agro-Ma-Holding mit der Treuhandzentrale in Berlin geführt werden. Durch diesen abrupten Abbruch der vielversprechenden Verkaufsverhandlungen verzögerte sich der Privatisierungsprozeß der NORDAG GmbH erheblich, denn alle Verkaufsanträge mußten umgeleitet, neu bearbeitet und teilweise auf Drängen der Agro-Ma-Holding neu gestaltet werden. In der Treuhandzentrale war die NORDAG GmbH der Unternehmensgruppe Land- und Forstwirtschaft und damit dem Unternehmensbereich III zugeordnet. Dieser Unternehmensbereich III betreute per 30.06.1991 insgesamt 977 Unternehmen.<sup>82</sup> Bis zu diesem Stichtag wurden 184 Privatisierungen durchgeführt, davon 119 vollständige Betriebe und 65 Privatisierungen von Unternehmensteilen. Die Treuhandanstalt erzielte so im Unternehmensbereich III Erlöse in Höhe von 1.456 Mio. DM. Mit diesen Privatisierungen waren Arbeitsplatzzusagen für 33.222 Beschäftigte und Investitionszusagen in Höhe von 6,429 Mrd. DM verbunden.<sup>83</sup> Der Privatisierungsfortschritt im Unternehmensbereich III hatte folgende Gestalt :

---

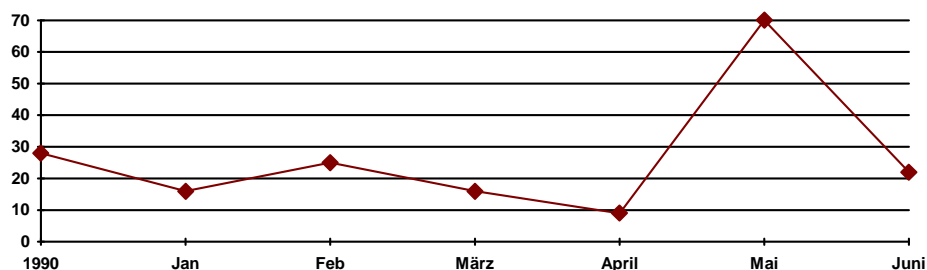
<sup>79</sup> Vgl. Ebenda, S. 3

<sup>80</sup> Vgl. Treuhandanstalt : Fragen und Antworten, S. 6

<sup>81</sup> Vgl. Treuhandanstalt : Leitlinien der Geschäftspolitik, Berlin 1990, S. 1

<sup>82</sup> Vgl. Treuhandanstalt : Privatisierung, Stand 30.06.1991, Berlin Juli 1991, S. 13

<sup>83</sup> Vgl. Ebenda, S. 25

**Abbildung 22 : Privatisierungsfortschritt Unternehmensbereich III<sup>84</sup>**

## 4.2 Mitarbeiterführung in der Sanierungsphase

Während der Sanierungsphase in der NORDAG GmbH ging es darum, durch möglichst umsichtiges, ausgewogenes und gründliches Vorgehen den Betrieb in die Marktwirtschaft zu führen. Ziel mußte es sein, beim Management ein Höchstmaß an Motivation und Kooperation und bei der Belegschaft ein Höchstmaß an Akzeptanz für das Vorgehen der Geschäftsführung zu erreichen. Erfolgreiche Führung in der Sanierung kann bei offensichtlichen Managementdefiziten durchaus darin bestehen, daß Führungsentscheidungen stark zentralisiert werden. Dieser zeitlich begrenzte Einsatz autoritärer Führungsmittel erfordert jedoch eine Saniererpersönlichkeit an der Unternehmensspitze, die aufgrund hoher Sachkompetenz und hohem persönlichen Einsatz und hoher Risikobereitschaft über natürliche Autorität verfügt.<sup>85</sup>

Sozialistische Führungstechniken waren jedoch sehr viel mehr auf einen allgemeinen und breiten Konsens angelegt, denn die politischen Beziehungen und Abhängigkeiten waren für den volkseigenen Betrieb wichtiger als unternehmerisches Denken und die Bereitschaft zur Risikoübernahme. So ist es zu erklären, daß die neue Geschäftsführung große Schwierigkeiten mit dem Einsatz autoritärer Führungstechniken hatte. Entscheidungen wurden in zahlreichen Gremien diskutiert und immer wieder vertagt, betriebliche Festlegungen und zeitliche Vorgaben wurden in der Regel nicht eingehalten und konzeptionelle Zuarbeiten wurden nicht eingereicht. Dazu kamen ständige Verdächtigungen und Anschuldigungen bezüglich der politischen Vergangenheit einzelner Leitungsmitarbeiter, die das Betriebsklima nachhaltig beeinträchtigten, da ihr Wahrheitsgehalt in den meisten Fällen nicht nachprüfbar war. In diesem schlechten Betriebsklima, daß zudem von persönlichen Ängsten, Sorgen und allgemeinen Unsicherheiten geprägt war, überhaupt Sanierungsaktivitäten zu initiieren, verlangte einen äußerst hohen persönlichen Einsatz des Geschäftsführers, der zeitweise bis an die Grenzen seines Leistungsvermögens ging.

### 4.2.1 Das Informationsproblem

In der Sanierungsphase kommt der betrieblichen Informations- und Kommunikationspolitik eine besondere Bedeutung zu, denn sie beeinflusst die Motivation und die Akzeptanzfähigkeit der Mitarbeiter. Grundsätzlich sollte daher eine offene Kommunikation zwischen Geschäftsführung, Management und Belegschaft angestrebt werden. Offene Kommunikation innerhalb des Betriebes soll Gesamtzusammenhänge vermitteln und die Zwangsläufigkeit von Konsequenzen für alle Beteiligten aufzeigen. Daher muß sie rechtzeitig, umfassend und ohne Beschönigung erfolgen. Denn nur so können Gerüchte und Unsicherheiten im Betrieb vermieden werden, die den Umsetzungsprozeß der Sanierungsmaßnahmen behindern würden.<sup>86</sup>

<sup>84</sup> Quelle : Ebenda, S. 25

<sup>85</sup> Vgl. Müller, Rainer : A.a.O., S. 106 ff. und S. 136 ff.

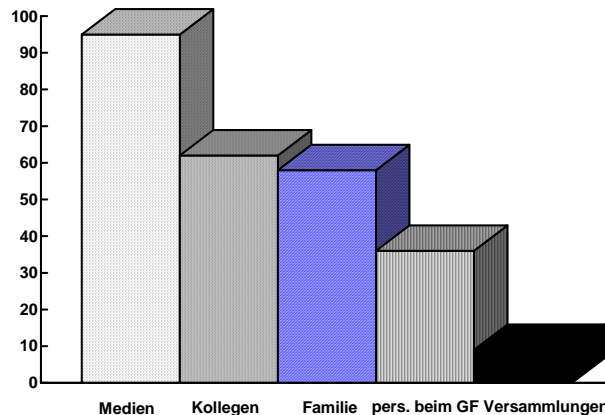
<sup>86</sup> Vgl. Ebenda, S. 255 ff.

In der NORDAG GmbH konnten im März und im Juli 1991 zwei Mitarbeiterbefragungen durchgeführt werden. Schon in der März-Umfrage wurde deutlich, daß die Kommunikations- und Informationspolitik der Geschäftsführung Fehler aufwies. Zahlreiche Befragte kritisierten in freier Beantwortung der Frage nach besonderen Ärgernissen im Zusammenhang mit der Sanierung den fehlenden Informationsfluß zwischen Geschäftsführung und Belegschaft bzw. die "Heimlichtuerei" der Betriebsleitung und die damit verbundenen Gerüchte.<sup>87</sup>

Die Juli-Umfrage wurde bewußt hinsichtlich dieses Informationsproblems gestaltet. Laut dieser Umfrage fühlten sich 22,7 % der befragten NORDAG-Mitarbeiter gut über den Stand der Sanierung ihres Betriebes informiert. 45,5 % der Befragten fühlten sich dagegen schlecht informiert. Auffällig gut unterrichtet (66,7 %) waren diejenigen Befragten, die ihrem Betrieb gute Sanierungschancen gaben. Von den Pessimisten waren lediglich 11,1 % gut, 55,6 % aber schlecht informiert. Von den Gutinformierten waren 40 % optimistisch und 20 % pessimistisch. Von den Schlechtinformierten waren 10 % optimistisch und 50 % pessimistisch.<sup>88</sup>

63,6 % der Befragten waren über die verschiedenen Privatisierungsmethoden informiert. 22,7 % der befragten Mitarbeiter waren sowohl über den Stand der Sanierung als auch über die verschiedenen Privatisierungsmethoden unterrichtet. Von den Befragten, die nicht über die Privatisierungsmethoden informiert waren, fühlte sich niemand gut über den Stand der Sanierung informiert. 18,2 % der Befragten fühlten sich insgesamt schlecht informiert.<sup>89</sup>

#### Abbildung 23 : Informationsquellen der NORDAG-Mitarbeiter



Quelle : Mitarbeiterbefragung Juli 1991

Abbildung 23 zeigt die Informationsquellen, die die NORDAG-Mitarbeiter am häufigsten benutzten. 54,5 % der Befragten konnten die Frage, von wem sie Informationen über die Sanierung und Privatisierung erwarten, nicht beantworten. 27,3 % erwarteten diese Informationen von der Geschäftsführung.<sup>90</sup>

Festzustellen ist also, daß das Informationsniveau der NORDAG-Mitarbeiter nicht sehr hoch war. Gleichzeitig wird deutlich, daß das Informationsniveau der Befragten deutlich ihre Einschätzung der betrieblichen Situation beeinflusste. Die Geschäftsführung hätte also im Bereich der Informationspolitik wesentlich größere Anstrengungen unternehmen müssen, denn Unsicherheiten und Gerüchte drohten zur Gefahr für den gesamten Sanierungsprozeß zu werden.

<sup>87</sup> Vgl. Heins, Sabine : Mitarbeiterbefragung März 1991, S. 6 ff.

<sup>88</sup> Vgl. Heins, Sabine : Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung NORDAG GmbH, Neustrelitz Juli 1991, S. 1 (unveröffentlicht, siehe vollständigen Text im Anhang, im Folgenden : Mitarbeiterbefragung Juli 1991)

<sup>89</sup> Vgl. Ebenda, S. 2

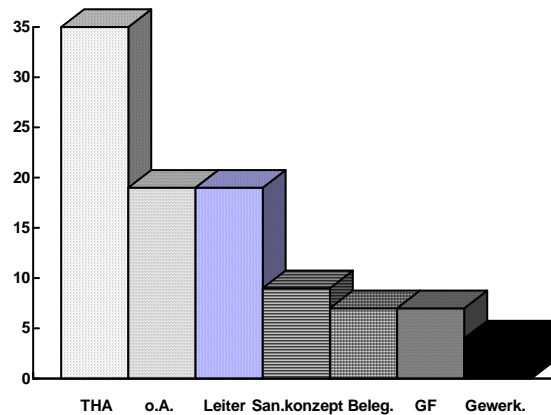
<sup>90</sup> Vgl. Ebenda, S. 2

## 4.2.2 Das Motivations- und Entscheidungsproblem

Die Bereitschaft zur Übernahme betrieblicher Führungsentscheidungen hängt ab von der Motivation und der Entscheidungsbefugnis der Geschäftsführung. Besonders in der Sanierungsphase, in der an das Führungsverhalten des Top-Managements Höchstanforderungen gestellt werden, kommt diesen beiden Elementen eine Schlüsselrolle zu. Da die NORDAG GmbH jedoch ein Treuhandunternehmen war und sich die Kapitalanteile in deren Eigentum befanden, fehlte den Führungskräften die Motivation zur Risikoübernahme. Sie fühlten sich nicht als Manager im marktwirtschaftlichen Sinn, sondern eher als Staatsbedienstete, deren Entscheidungsfeld durch die politischen Vorgaben begrenzt ist. Dieses Selbstbild der Führungskräfte der NORDAG GmbH kam jedoch bei den Mitarbeitern anders an. So warfen zahlreiche Befragte der Geschäftsführung in der Mitarbeiterbefragung im März 1991 Inkonsequenz, Konzeptlosigkeit, zu zögerliche Entscheidungen und Inkompetenz vor.<sup>91</sup> Tatsächlich unterblieb vielfach persönliche Initiative der Führungskräfte mit dem Argument, daß man auf Begleitung der Treuhandanstalt angewiesen sei und die letztliche Entscheidungsgewalt ja doch bei dieser angesiedelt sei. Außerdem ist die Eingliederung der NORDAG GmbH in die Agro-Ma-Holding als nicht sehr motivationsfördernd anzusehen, denn dadurch wurden die Entscheidungskompetenzen der Führungskräfte im Betrieb noch weiter eingeengt. Darüberhinaus schloß die Agro-Ma-Holding die NORDAG GmbH von jeglicher direkter Kommunikation mit der Treuhandanstalt aus, sodaß sich die Führungskräfte in der NORDAG GmbH völlig alleingelassen und hilflos fühlten. Zudem war die Spitze der Agro-Ma-Holding identisch mit der alten Kombinatsspitze und somit nicht frei von politischen Verdachtsmomenten, was wiederum zu Akzeptanzproblemen führte.

In der Mitarbeiterbefragung im Juli 1991 sollten die Befragten einschätzen, welche Widerstände der Sanierung des Betriebes entgegenstehen. Diese Einschätzung ist in Abbildung 24 dargestellt.

**Abbildung 24 : Sanierungswiderstände**



Quelle : Mitarbeiterbefragung Juli 1991

## 4.3 Maßnahmen zur Sanierung der NORDAG GmbH

### 4.3.1 Entschuldung

Volkseigene Betriebe konnten in der früheren DDR für ihre Unternehmenstätigkeit Grund- und Umlaufmittelkredite bei der Staatsbank der DDR aufnehmen. Diese Verbindlichkeiten, die vor der Währungsunion am 01.07.1990 begründet wurden, sind Altkredite im Sinne der "Verordnung über Maßnahmen zur Entschuldung bisher volkseigener Unternehmen von Altkrediten" (Entschuldungs-

<sup>91</sup> Vgl. Heins, Sabine : Mitarbeiterbefragung März 1991, S. 6 ff.



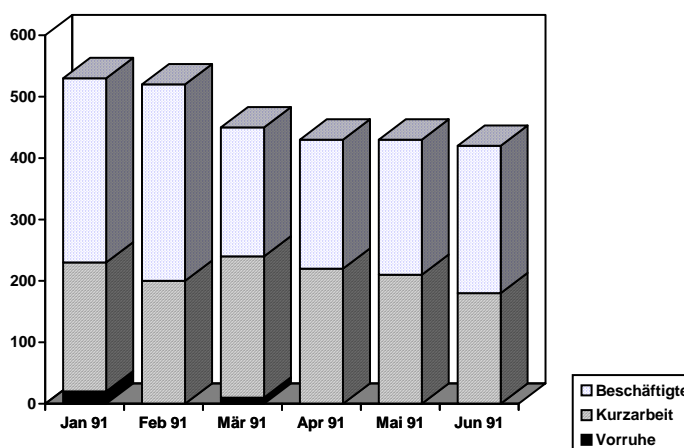
verordnung) vom 05. September 1990.<sup>92</sup> Die Entschuldung der Treuhandunternehmen kann teilweise oder vollständig erfolgen, wenn dadurch die Sanierung oder Umstrukturierung und die Wettbewerbsfähigkeit gefördert wird. Voraussetzung für die Entschuldung ist also die Sanierungsfähigkeit und die Privatisierungsperspektive des Betriebes, die durch ein tragfähiges Sanierungs- bzw. Privatisierungskonzept nachgewiesen werden muß.<sup>93</sup> Bei den Altkrediten unterscheidet die Treuhandanstalt zwischen staatlich veranlaßten Verbindlichkeiten und betrieblich notwendigen Krediten. Eine Entschuldung von staatlich veranlaßten Verbindlichkeiten ist von den Treuhandunternehmen eher zu erwarten, obwohl die Abgrenzung im Einzelfall sehr schwierig sein dürfte. Die Treuhandanstalt entscheidet ihrerseits aufgrund von Fallgruppen; so ist z.B. anzunehmen, daß Kredite zur Finanzierung der Umstellung des Heizungssystems auf Braunkohlenfeuerung regelmäßig staatlich veranlaßt waren und nicht auf betriebswirtschaftlichen Überlegungen basierten.<sup>94</sup>

Die NORDAG GmbH stellte am 15.03.1991 den Antrag auf Entschuldung für Grundmittelkredite in Höhe von 1.333.730,05 DM und für Umlaufkredite in Höhe von 5.514.079,31 DM.<sup>95</sup> Dem Grundmittelkredit stand in der DM-Eröffnungsbilanz ein Anlagewert von 316.814,- DM entgegen. Jedoch waren diese 127 Anlagegüter derart verschlissen, daß sie nicht mehr den technischen Anforderungen entsprachen. Die kurzfristige Ersetzung dieser Anlagegüter erforderte eine vollständige Entschuldung des Grundmittelkredits. Die Umlaufmittelkredite ergaben sich überwiegend aus dem Bedarf des VEB LTA an technischen Ausrüstungen. Da ihr Absatz in den landwirtschaftlichen Betrieben aufgrund des fehlenden technischen Know-hows und der Konkurrenz aus den alten Bundesländern nicht mehr erfolgen konnte, wurden sie fast vollständig verschrottet. Die NORDAG GmbH beantragte dementsprechend auch die vollständige Entschuldung der Umlaufmittelkredite. Bis September 1991 war die Treuhandanstalt nicht in der Lage, diesen Anträgen zu entsprechen. Es bleibt daher abzuwarten, ob und in welchen Größenordnungen die Entschuldung der NORDAG GmbH erfolgen wird.

### 4.3.2 Personalabbau, Interessensausgleich und Sozialplan

Der Personalabbau mußte von Anfang an ein Kernstück der Sanierungsmaßnahmen in der NORDAG GmbH sein. Bis Juni 1991 hatte sich der Personalbestand wie in Abbildung 25 entwickelt.

**Abbildung 25 : Personalanalyse NORDAG GmbH 2**



Quelle : Personalakten der NORDAG GmbH

<sup>92</sup> Vgl. Gesetzblatt der DDR, Teil I Nr. 59 vom 14.09.1990

<sup>93</sup> Vgl. Treuhandanstalt : Privatisierung der Land- und Forstwirtschaft, S. 14

<sup>94</sup> Vgl. Ebenda, S. 16

<sup>95</sup> Vgl. NORDAG GmbH : Entschuldungsantrag vom 15.03.1991, S. 1 (unveröffentlicht)

Nach § 112 Abs. 1 Satz 1 BetrVG muß die Abwägung der Entlassungspläne zu Sanierungszwecken und dem Interesse des Betriebsrates am Erhalt der Arbeitsplätze über einen Interessensausgleich erfolgen.<sup>96</sup> Im Juli 1991 vereinbarten die Geschäftsführung und der Betriebsrat der NORDAG GmbH einen Interessensausgleich, der vorsah, den Personalbestand von 429 Beschäftigte auf 178 zurückzubauen. Zur Erreichung des Ziels sollten 28 Personen durch Ausgliederungen und Privatisierungen freigesetzt werden, für 39 Personen war der Vorruhestand vorgesehen, 13 Personen sollten an Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen in einer Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft teilnehmen, 156 Beschäftigten sollte gekündigt werden. Die natürliche Fluktuation wurde mit 15 Personalabgängen veranschlagt. Geschäftsführung und Betriebsrat stimmten in diesem Interessensausgleich überein, daß Umsetzungen innerhalb des Betriebes und zeitweilige Kurzarbeit Vorrang vor betriebsbedingten Kündigungen haben sollten. Zur Abwendung betriebsbedingter Kündigungen sollten auch artfremde Aufträge unter Berücksichtigung der Kostendeckung angenommen werden. Ferner einigte man sich auf einen grundsätzlichen Einstellungsstopp und ein Verbot von Überstunden. Mit gleichem Datum vereinbarten die Geschäftsführung und der Betriebsrat einen Sozialplan, der die sozialen Härten für die 156 von Kündigung betroffenen Arbeitnehmer mildern sollte.<sup>97</sup>

Die Treuhandanstalt hatte nämlich am 13.04.1991 mit dem Deutschen Gewerkschaftsbund und der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft eine "Gemeinsame Erklärung" unterzeichnet, die eine Verbesserung der sozialen Situation der von Entlassungen betroffenen Arbeitnehmer zum Ziel hatte. In dieser "Gemeinsamen Erklärung" stimmten die drei Unterzeichner darin überein, daß die sozialen Probleme der Entlassenen in den fünf neuen Bundesländern durch den Abschluß von wirtschaftlich und sozial vertretbaren Sozialplänen gemildert werden sollten. Im Regelfall sollte es angemessen sein, wenn sich das Sozialplanvolumen aus der Summe von jeweils vier Monatsbruttoeinkommen der von Entlassungen betroffenen Arbeitnehmer errechnet, sofern das Unternehmen einen solchen Sozialplan erfüllen kann. Bei fehlender Leistungsfähigkeit des Unternehmens verpflichtete sich die Treuhandanstalt zur Zahlung von 5.000,- DM pro betroffenen Arbeitnehmer. Für Arbeitnehmer, die nach der Freisetzung an einer Arbeitsbeschaffungsmaßnahme teilnehmen, setzte die Treuhandanstalt 3.000,- DM an und für Arbeitnehmer, die innerhalb eines Jahres nach der Entlassung in den Ruhestand gehen 2.000,- DM.<sup>98</sup>

Im Rahmen dieser Vorgaben erarbeitete die NORDAG GmbH im Juli 1991 einen Sozialplan, der die Bemessung der Abfindungen getrennt für drei Kategorien von betroffenen Mitarbeitern festlegte. Für die Gruppe der Gekündigten mit Anspruch auf Rente wurde eine Abfindung von mindestens 1.500,- DM und maximal 3.000,- DM festgelegt. Die Gekündigten, die in eine Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft vermittelt werden, sollten eine Abfindung in Höhe von 1.500,- DM bis 5.000,- DM erhalten. Für sonstige betriebsbedingt Gekündigte sah der Sozialplan eine Abfindung in Höhe von mindestens 2.000,- DM und höchstens 8.000,- DM vor. Gekündigte mit Anspruch auf Altersübergangsgeld sollten eine Abfindung in Höhe von 6.000,- DM erhalten. Für die einzelnen Gruppen wurde folgender Berechnungsmodus für die Festlegung der Einzelbeträge innerhalb der Mindest- und Höchstbeträge festgelegt : Für die Gekündigten mit Rentenansprüchen sollte das vierfache Bruttomonatsentgelt mit dem Faktor Alter, dem Faktor Beschäftigungsjahre und dem Faktor 0,4 multipliziert werden. Für die Gekündigten, die in eine Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft vermittelt werden können, sollte sich die Abfindung aus dem vierfachen Bruttomonatsentgelt multipliziert mit dem Faktor Alter, dem Faktor Beschäftigungsjahre und dem Faktor 0,6 ergeben. Die Abfindung der sonstigen betriebsbedingt Gekündigten sollte sich aus dem vierfachen Bruttomonatsentgelt multipliziert mit dem Faktor Alter und dem Faktor Beschäftigungsjahre errechnen. Dabei sollten sich die Faktoren Arbeit und Beschäftigungsjahre wie folgt staffeln :<sup>99</sup>

<sup>96</sup> Vgl. Dietze, Wolfgang : Möglichkeiten der Personalanpassung zum Erhalt bzw. Wiederherstellen der Wettbewerbsfähigkeit, in : Arbeit und Arbeitsrecht, 45. Jg., Heft 5 ,Frankfurt a.M. Mai 1991, S. 125-156, S. 126

<sup>97</sup> Vgl. NORDAG GmbH : Interessensausgleich, Neustrelitz Juli 1991, S. 1 f. (unveröffentlicht)

<sup>98</sup> Vgl. Gemeinsame Erklärung von DGB, DAG und Treuhandanstalt, in : Treuhandanstalt : Richtlinien für Sozialpläne, Berlin Juni 1991, S. 4 f.

<sup>99</sup> Vgl. NORDAG GmbH : Sozialplan 1991, Neustrelitz Juli 1991, S. 2 ff. (unveröffentlicht)

Faktor Alter		Faktor Beschäftigungsjahre			
bis 25 Jahre :	0,5	bis 5 Jahre :	0,3	bis 25 Jahre :	1,1
bis 35 Jahre :	0,6	bis 10 Jahre :	0,5	bis 30 Jahre :	1,3
bis 45 Jahre :	0,8	bis 15 Jahre :	0,7	bis 35 Jahre :	1,5
bis 50 Jahre :	1,0	bis 20 Jahre :	0,9	über 35 Jahre :	1,7
bis 55 Jahre :	1,2				

Dieser Sozialplan sollte für insgesamt 186 Mitarbeiter der NORDAG GmbH gelten. Ausgeschlossen waren Beschäftigte, bei denen Grund zur außerordentlichen Kündigung bestand, die selbst kündigten und solche, die im Rahmen der Privatisierung von einer Gesellschaft übernommen wurden. Die geplante Gesamtsumme dieses Sozialplans betrug 1.187.700,- DM, davon waren 45.000,- DM per 30.06.1991 und 1.142.700,- DM per 31.12.1991 fällig. Zur Deckung dieses Finanzbedarfs verfügte die NORDAG GmbH über Eigenmittel in Form von Rückstellungen in Höhe von 60.900,- DM und in Form von erwarteten Erlösen aus dem Verkauf von Unternehmensteilen im Auftrage der Treuhandanstalt in Höhe von 250.000,- DM. Da damit der Finanzbedarf des Sozialplans nicht gedeckt war, stellte die Geschäftsführung den Antrag auf Bezuschußung des Sozialplans durch die Treuhandanstalt. Sie sollte insgesamt 876.800,- DM für die Mitarbeiterabfindungen bereitstellen.<sup>100</sup> Bis September 1991 war die Treuhandanstalt nicht in der Lage den Sozialplan zu bestätigen und die erforderlichen Finanzmittel bereitzustellen.

#### 4.4 Maßnahmen zur Privatisierung der NORDAG GmbH

##### 4.4.1 Die Privatisierungskonzeption

Die Privatisierungskonzeption der NORDAG GmbH wurde im Mai 1991 erarbeitet. Ausgehend von enttäuschend verlaufenen Verkaufsverhandlungen mit Investoren aus den alten Bundesländern wurde nunmehr angestrebt, daß die Geschäftsleitung und einige Interessierte aus der Belegschaft den Betrieb selbst kaufen. Zu diesem Zweck sollte ein neues Unternehmen gegründet werden, das die benötigten Sachwerte wie Gebäude, Maschinen, Ausrüstungen und Ausstattungen, den Grund und Boden und ein erstes Warenlager von dem Unternehmen "NORDAG GmbH" kauft und die benötigten Mitarbeiter ausschließlich von der NORDAG GmbH einstellt. Die eigentliche Privatisierung sollte dann in fünf Etappen erfolgen :<sup>101</sup>

1. Gründung der neuen GmbH "Neustrelitz NORDAG GmbH" zum 30.06.1991
2. Übernahme der Geschäftsbereiche Handel und Elektroanlagenbau zum 30.08.1991
3. Übernahme des Geschäftsbereichs Stahlbaufertigung zum 30.10.1991
4. Übernahme des Geschäftsbereichs Anlagenbau zum 31.12.1991
5. Auflösung der NORDAG GmbH zum 31.12.1991

Der Geschäftsbereich Elektroanlagenbau sollte sich in die drei selbständigen Struktureinheiten Planungsbüro Neustrelitz, Meisterbereich Dargun und Meisterbereich Feldberg gliedern, wobei jede Einheit eine Profit-Center-Struktur besitzen sollte. Ala Geschäftsfelder waren der Wohnungsbau, der

<sup>100</sup> Vgl. Ebenda, Anlage 1

<sup>101</sup> Vgl. NORDAG GmbH : Privatisierungskonzeption, Neustrelitz Mai 1991, S. 3 ff. (unveröffentlicht)

Tankstellenbau und die Rekonstruktion von Elektroanlagen im Marktgebiet Ost-Mecklenburg vorgesehen.<sup>102</sup> Der Geschäftsbereich Stahlbau sollte in die drei eigenständigen Profit-Center Planungsbüro Neustrelitz, Meisterbereich Neustrelitz und Meisterbereich Dargun gegliedert werden. Der Geschäftsbereich Anlagenbau Neustrelitz sollte aus den weitestgehend selbständig agierenden Fachzentren Melkanlagen, Gülletechnik, Getriedelagertechnik, Tankanlagen und Energietechnik gebildet werden. Der Geschäftsbereich Handel Neustrelitz sollte als eigenständiger Zweig den Vertrieb von Dach- und Wandverkleidungen, Transportbändern und Ausrüstungen aus Altbeständen übernehmen. Der Finanzierungsbedarf für die Privatisierung wurde mit insgesamt 1.250.000,- DM angegeben. Davon entfielen 410.000,- DM auf den Kauf von Grund und Boden, 300.000,- DM auf den Kauf der baulichen Anlagen, 100.000,- DM auf den Kauf der Maschinen und der Betriebsausstattung und 440.000,- DM auf den Kauf eines ersten Warenlagers.<sup>103</sup>

Die Investitionsplanung der Privatisierungskonzeption sah folgende Investitionen in den einzelnen Bereichen vor:<sup>104</sup>

Elektroanlagenbau	300.000,- DM
Stahlbau	500.000,- DM
Anlagenbau	750.000,- DM
Handel	60.000,- DM
Geschäftsführung	100.000,- DM
<b>Insgesamt</b>	<b>1.710.000,- DM</b>

Diese Privatisierungskonzeption wurde jedoch nicht realisiert, denn schon im Juni 1991 war abzusehen, daß sich entgegen den Erwartungen der Geschäftsleitung keine Mitarbeiter zur Gründung der "Neustrelitz NORDAG GmbH" finden lassen würden. Insbesondere der hohe Finanzbedarf dieser Konstruktion schreckte die Interessenten aus der Belegschaft ab. Daher wurde ab Juni 1991 auf die weitere Verfolgung der Ziele der Privatisierungskonzeption verzichtet und die Verkaufsverhandlungen mit Investoren aus den alten Bundesländern wieder aufgenommen.

#### 4.4.2 Reprivatisierung des Betriebsteils Demmin

Der Betriebsteil Demmin nahm in jeder Hinsicht eine Sonderstellung innerhalb der Organisationsstruktur des ehemaligen VEB LTA ein. Der Betriebsteil Demmin hat sich nämlich anders als alle anderen Betriebsteile nicht aus einer Maschinenausleihstation entwickelt, sondern wurde 1960 als Stahlbaubetrieb Demmin in Form einer Produktionsgenossenschaft des Handwerks (PGH) gegründet. Im Zuge der Enteignungswelle 1972 wurde diese PGH enteignet und zu einem volkseigenen Betrieb (VEB) umgewandelt. 1975 wurde dieser dann zwangsweise als Betriebsteil in den VEB LTA eingegliedert. Diese Eingliederung erfolgte jedoch nur organisatorisch, nicht produktmäßig, denn der Betriebsteil Demmin beschäftigte sich zu keiner Zeit mit dem landtechnischen Anlagenbau. Sein Leistungsangebot umfaßte ausschließlich den stahlbautechnischen Hallenbau für die Nationale Volksarmee und die Westtruppen der Sowjetarmee. Der Betriebsteil Demmin erwirtschaftete ca. 20 % des Gesamtgewinns des VEB LTA.

Das Unternehmensgesetz vom 7. März 1990 regelte die Rückwandlung der 1972er Enteignungen und ermöglichte auch die Kapitalgesellschaftsform für diese Betriebe. Rückwandlungsgrundlage bildete die VEB-Schlußbilanz, die als Grundlage für die zu übernehmenden Fonds, Verbindlichkeiten, Forderungen und Vertragsverhältnisse gedacht war.

<sup>102</sup> Ebenda, S. 6

<sup>103</sup> Ebenda, S. 14

<sup>104</sup> Ebenda, S. 15

Gemäß dieser Regelung wurde der Betriebsteil per 30.06.1990 aus der NORDAG GmbH ausgegliedert. Seit diesem Zeitpunkt arbeitet dieser Betriebsteil als "Stahl- und Metallbau Demmin e.G.". Insgesamt konnte die Genossenschaft 46 Mitarbeiter der NORDAG GmbH übernehmen. In Zukunft wird sich die Genossenschaft mit individuellen Stahl-, Hallen- und Dachkonstruktionen beschäftigen.<sup>105</sup>

#### 4.4.3 Kostenlose Übergabe der Betriebsschule

Aufgrund des großen Ausbildungs-, Fortbildungs- und Umschulungsbedarfs in den neuen Bundesländern erkannte die Treuhandanstalt schon im Januar 1991 die Notwendigkeit zur Errichtung überbetrieblicher Ausbildungsstätten. Im Treuhandvorstandsbeschuß vom 5. Februar 1991<sup>106</sup> wurde festgelegt, daß den Bildungsträgern für den langfristigen Bildungsbedarf vorhandene betriebliche Bildungseinrichtungen unentgeltlich zur Verfügung gestellt werden sollten. Schon im Oktober 1990 hatte die Handwerkskammer Neubrandenburg im Rahmen der "Fort- und Ausbildungsgesellschaft für das Handwerk in Mecklenburg-Vorpommern" ein Konzept für die zu planenden überbetrieblichen Einrichtungen bzw. Bildungsstätten erarbeitet. In diesem Konzept wurde die Übernahme der Ausbildungsstätte der Maschinenbau GmbH Neubrandenburg und die Übernahme der Betriebsschule der NORDAG GmbH Neustrelitz vorgeschlagen.<sup>107</sup> Nach dieser Konzeption sollen in der NORDAG-Betriebsschule jährlich 6.000 überbetriebliche Ausbildungsplätze bereitgestellt werden. Da die Geschäftsführung der NORDAG GmbH keine eigenen Pläne für die Betriebsschule hatte und abzusehen war, daß die vorhandene Größe der Betriebsschule für die zukünftige Größe der NORDAG GmbH überdimensioniert war, wurde ihre kostenlose Übergabe an die Handwerkskammer Neubrandenburg zügig vorangetrieben. Im Laufe des Jahres 1991 wurde in der vorhandenen Werkstatt eine Schweißkursstätte mit 60 Plätzen eingerichtet, die eine jährliche Kapazität von 1.000 Ausbildungsplätzen sichern soll. Im vorhandenen Lager entsteht eine Bauhalle mit 90 Plätzen. Alle 15 NORDAG-Mitarbeiter konnten von der Handwerkskammer übernommen werden, zusätzlich wurden fünf weitere Mitarbeiter eingestellt. Die Investitionen der Handwerkskammer in Höhe von 3,5 Mio. DM für die Bauhalle, 1 Mio. DM für die Schweißkursstätte und 570.000,- DM für das Heizhaus wurden zu 90 % im Rahmen der Investitionsförderung in den neuen Bundesländern vom Bundesministerium für Wirtschaft übernommen.<sup>108</sup>

#### 4.4.4 Verkauf an Investoren aus den alten Bundesländern

Die Treuhandanstalt hatte sich von Anfang an zum Ziel gesetzt, eine starke mittelständische Wirtschaftsstruktur in den neuen Bundesländern zu ermöglichen. Mit dem "Gesetz über die Spaltung der von der Treuhandanstalt verwalteten Unternehmen" (Spaltungsgesetz) vom 5. April 1991<sup>109</sup> wurden die rechtlichen Grundlagen für eine leichtere Entflechtung der Großbetriebe und eine problemlosere Ausgliederung von Betriebsteilen geschaffen.<sup>110</sup>

In der NORDAG GmbH konzentrierten sich die Verkaufsverhandlungen mit Investoren aus den alten Bundesländern von Anfang an auf den Betriebsteil Priborn und auf den Bereich Stahlbau in Neustrelitz. Auch wenn die Verkaufsverhandlungen aufgrund der vielen und auch wechselnden Entscheidungsträger (Agro-Ma-Holding, Treuhandanstalt Niederlassung Neubrandenburg, Treuhandanstalt Berlin) schwieriger als wünschenswert waren, konnten dennoch zwei tragfähige Unternehmenskonzepte erarbeitet werden. Für den Betriebsteil Priborn bestand seit Sommer 1990

<sup>105</sup> Vgl. Stahl- und Metallbau Demmin e.G. : Leistungskonzept, Demmin Juli 1990, S. 1 (unveröffentlicht)

<sup>106</sup> Vgl. Treuhandanstalt : Treuhandvorstandsvorlage zur geregelten Nutzung von Aus- und Weiterbildungskapazitäten in den Treuhandkonzernunternehmen in den neuen Ländern, Berlin 05.02.1991 (unveröffentlicht)

<sup>107</sup> Vgl. Handwerkskammer Neubrandenburg : Konzeption zur Schaffung und Aufbau überbetrieblicher Aus- und Weiterbildungsstätten der Handwerkskammer Neubrandenburg, Neubrandenburg Oktober 1990, S.3 ff. (unveröffentlicht)

<sup>108</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft : Maßnahmen zur Förderung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Handwerks und der Existenzgründung in den neuen Bundesländern - Strategie Ost, Bonn März 1991

<sup>109</sup> Bundesgesetzblatt, Jahrgang 1991, Teil 1, Nr. 22 vom 11.04.1991, S. 854 - 858

<sup>110</sup> Vgl. Treuhandanstalt : Mittelstandsorientierte Privatisierung - aktiver Beitrag der Treuhandanstalt zur Herausbildung mittelständischer Strukturen in den neuen Ländern (unveröffentlichter Rundbrief an die Ministerpräsidenten der Länder), Berlin Mai 1991, S. 1 ff.

keinerlei sachliche und organisatorische Verflechtung mehr mit anderen Struktureinheiten der NORDAG GmbH. Lediglich zu den Geschäftsbereichen Rechnungswesen, Personalwesen und Geschäftsführung bestanden noch direkte Verbindungen. Eine Ausgliederung dieses Betriebsteils war also ohne Nachteile für die NORDAG GmbH möglich. Das Unternehmenskonzept des West-Investors sah vor, daß die Montagekapazitäten des Betriebsteils Priborn für eine Marktbearbeitung in ganz Ostdeutschland genutzt werden. Die verwaltungstechnischen Aufgaben sollen zunächst vom Hauptsitz der erwerbenden Firma in Schwäbisch Hall wahrgenommen werden. Das Personalkonzept sah die Übernahme von insgesamt 6 Beschäftigten vor, 16 Kündigungen mußten ausgesprochen werden. Der Investitionsbedarf wurde mit 350.000,- DM angesetzt. Nach Genehmigung durch die Treuhandanstalt wurde der Betriebsteil Priborn zum 1. September 1991 privatisiert und heißt seitdem "LAB-Industrie-Gesellschaft für Misch- und Wiegetechnik mbH". Der Verkaufspreis betrug 70.000,- DM.<sup>111</sup>

Der zweite Interessent aus dem alten Bundesgebiet ist ein norddeutsches Stahlbauunternehmen, das den Bereich Stahlbau der NORDAG GmbH kaufen möchte, um von Neustrelitz aus den Vertrieb, die Projektierung, die Konstruktion und die Fertigung von Stahlkonstruktionen für das Marktgebiet nördliches West- und Ostdeutschland zu tätigen. Sein Personalkonzept sieht die Übernahme von 22 Arbeitnehmern vor. 6 Kündigungen sind auszusprechen. Als Kaufpreis stehen 202.000,- DM zur Diskussion.<sup>112</sup> Bis Oktober 1991 konnte sich die Treuhandanstalt nicht zu diesem Kaufantrag äußern.

## 4.5 Management - Buy - Out - Überlegungen

### 4.5.1 Möglichkeiten des Management - Buy - Outs

Neben den bisher aufgezeigten Privatisierungsbemühungen ergibt sich durch den umfassenden Umstrukturierungsprozeß auch die Möglichkeit, daß das Management und/oder die Belegschaft das Unternehmen oder Unternehmensteile erwerben. Formal kann dieser Unternehmenskauf über einen "Management - Buy - Out" (MBO) vollzogen werden, bei dem die Manager oder die gesamte Belegschaft Geschäftsanteile von der Treuhandanstalt kaufen und das Unternehmen in eigener Regie fortführen. In den alten Bundesländern wurde MBO vornehmlich dann angewandt, wenn es um die Nachfolgeregelung in Familienunternehmen oder um eine strategische Konzernbereinigung ging.<sup>113</sup> MBO führt dazu, daß dem Betrieb weiterhin das Know-how und die Kontakte der leitenden Mitarbeiter für eine langfristig erfolgreiche Unternehmensentwicklung zur Verfügung stehen. Darüberhinaus kann MBO zu einem Motivationsschub führen, denn die Manager sind durch ihre Kapitalbeteiligung direkt am Erfolg des Betriebes beteiligt.<sup>114</sup> MBO in den neuen Bundesländern bedeutet aber nicht einfach nur Unternehmensfortführung, sondern vielmehr, daß in den meisten Fällen zum ersten Mal eine Unternehmensführung etabliert wird, die in völliger Selbstverantwortung handelt. Dabei muß die jahrzehntelang eingeübte Geschäftspraxis durch eine marktorientierte Geschäftspolitik ersetzt werden und die Unternehmensziele neu definiert werden. MBO in den neuen Bundesländern bietet also die Chance, daß ein Unternehmen nicht nur die Produktpalette verändert, sondern auch gleichzeitig Unternehmensziele, Organisation und Führungsform.<sup>115</sup> Gelingt ein MBO, so ist er eine Zukunftsinvestition und zugleich eine wirtschafts- und gesellschaftliche Chance zur Entwicklung echter unternehmerischer Fähigkeiten und damit zur Schaffung einer starken mittelständischen Wirtschaftsstruktur in den neuen Bundesländern. Dementsprechend begrüßt die Treuhandanstalt die MBO-Bemühungen. Sind MBO-

<sup>111</sup> Vgl. Peveling, Arthur : Unternehmenskonzept Priborn, Schwäbisch Hall 1990, S. 3 f. (unveröffentlicht)

<sup>112</sup> Vgl. Bakenhus, Günter : Unternehmenskonzept Stahlbau Neustrelitz, Rastede Juli 1991, S. 2 f. (unveröffentlicht)

<sup>113</sup> Vgl. Lezius, Michael und Beyer, Heinrich : Management-Buy-Out und Mitarbeiterbeteiligung, in : Handelsblatt, BDU, AGP (Hrsg.) : Management-Buy-Out, Dokumentation des MBO-Kongresses am 23. Mai 1991 in Berlin, ohne Ort, Juli 1991, (im Folgenden : MBO - Dokumentation) S. 37 - 55, S. 42 f.

<sup>114</sup> Vgl. Treuhandanstalt : Orientierungsrahmen der Treuhandanstalt zur Veräußerung von Beteiligungsunternehmen an deren leitende Mitarbeiter (im Folgenden : Orientierungsrahmen) in : MBO - Dokumentation, S. 15 - 19, S. 16

<sup>115</sup> Vgl. Biedermann, Edwin A. : MBO und die Voraussetzungen im Management, in : MBO - Dokumentation, S. 95 - 100, S. 95 und Hoffmann, Peter : Wenn Mitarbeiter in der DDR den Betrieb selbst führen wollen, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 26.06.1990

Kaufangebote bezüglich der Kriterien Arbeitsplatzerhaltung und Investitionsvolumen mit anderen Kaufangeboten gleichwertig, so ist die Treuhandanstalt grundsätzlich bereit, das MBO-Vorhaben vorrangig zu berücksichtigen.<sup>116</sup>

Der ideale MBO-Kandidat hat eine gesicherte Marktposition mit wettbewerbsfähigen Produkten, einen stabilen Cash-flow und einen niedrigen Investitionsbedarf. In den neuen Bundesländern liegen den Betrieben jedoch oftmals nur ungenügende Informationen über die eigene Wettbewerbsfähigkeit vor. Zudem ist der Investitionsbedarf aufgrund der veralteten Anlagen sehr hoch. Die Treuhandanstalt ist jedoch bereit solche Bedingungen zu schaffen, die den MBO erleichtern und beschleunigen. Zu den Instrumenten der Treuhandanstalt zählen Kaufpreisminderungen durch Herauslösung von nicht betriebsnotwendigen Immobilien und deren Verpachtung an das Unternehmen, die 50 %ige Stundung des Kaufpreises auf drei Jahre bei 5 %iger Verzinsung und eine auf zwei Jahre befristete Bürgschaftsverlängerung bei Fremdfinanzierungen des MBO.<sup>117</sup>

#### 4.5.2 Mitarbeiterbeteiligung im Rahmen des MBO

Wird in den neuen Bundesländern in einem ehemaligen VEB ein MBO angestrebt, so ist die Möglichkeit einer Mitarbeiterbeteiligung zu prüfen. Mitarbeiter können materiell am Gewinn und/oder am Kapital des arbeitgebenden Unternehmens beteiligt werden und somit die Finanzierungsbasis für einen MBO vergrößern. Die Mitarbeiterbeteiligung kann als zentrales Element einer umfassenden betrieblichen Partnerschaft verkrustete Betriebshierarchien aufbrechen und die Eigeninitiative, Mitverantwortung und Leistungsbereitschaft der Belegschaft stimulieren.<sup>118</sup> Dabei sind folgende allgemeine Prinzipien zu beachten : Mitarbeiterbeteiligungen können die von Unternehmenssicht wünschenswerte Effizienzerhöhung nur bewirken, wenn sie auf freiwilliger Basis erfolgen.

Ausgangspunkt müssen maßgeschneiderte Modellvarianten sein, die den beabsichtigten Zweck der Mitarbeiterbeteiligung, die Unternehmensphilosophie und das gesellschaftliche Umfeld beachten. Die Kapitalanlagen der Mitarbeiter müssen bestimmten Anlagefristen unterliegen, damit sie die Liquidität des Unternehmens nicht gefährden und auf der anderen Seite nicht deren Mobilität einengen. Neben einer Gewinnbeteiligung muß den Miteigentümern auch ein eventuelles Verlustjahr spürbar gemacht werden. Dies kann durch Nichtauszahlung eines Gewinnanteils oder auch durch Schmälerung des Gewinnanteils in den Folgejahren erfolgen. Zu beachten ist ferner, daß materielle Beteiligungsformen ohne immaterielle Beteiligungen in Form von Mitspracherechten an Effektivität verlieren können.<sup>119</sup>

#### 4.5.3 Finanzierungsmöglichkeiten des MBO

Tragende Säulen für einen MBO sind natürlich die Führungskräfte des jeweiligen Unternehmens selbst. Sie müssen bereit sein, sich mit Eigenkapital in das Unternehmen einzubringen, denn nur so können sie Anteilseigner an der Gesellschaft werden. Die ostdeutschen Führungskräften hatten jedoch in der Vergangenheit kaum Möglichkeiten zur größeren Kapitalbildung, sodaß nur den wenigsten von ihnen diese unmittelbare Finanzierung des MBOs möglich ist. Deshalb wurden die umfangreichen Fördermöglichkeiten für Existenzgründer, die in den alten Bundesländern bereits existierten, auf die neuen Bundesländer übertragen. MBOs in den neuen Bundesländern werden demnach durch die Eigenkapitalhilfe (EKH), durch Existenzgründungsdarlehen aus dem "European Recovery Program"(ERP) und durch Ergänzungsdarlehen der Deutschen Ausgleichsbank erleichtert.<sup>120</sup>

<sup>116</sup> Vgl. Treuhandanstalt : Orientierungsrahmen, S. 15

<sup>117</sup> Vgl. Treuhandanstalt : Fragen und Antworten, S. 8

<sup>118</sup> Vgl. Lezius, Michael und Beyer, Heinrich : A.a.O., S. 41 f.

<sup>119</sup> Vgl. Schneider, H.-J. : Die partnerschaftliche Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer am mittelständischen Industrieunternehmen, Frankfurt 1973, S. 124 ff.

<sup>120</sup> Vgl. Deutsche Ausgleichsbank (Hrsg.) : Finanzierungshilfen für selbständige Existenzen in den neuen Bundesländern, Schriftenreihe Heft 11, Bonn Januar 1991, S. 6 (im Folgenden : Finanzierungshilfen)

Dabei soll die Eigenkapitalhilfe die Eigenkapitallücke der MBO-Interessenten schließen, indem die vorhandenen Eigenmittel durch die EKH auf 40 % des Unternehmenskaufpreises aufgestockt werden. Um einen hinreichenden unternehmerischen Einfluß des einzelnen MBO-Managers zu gewährleisten, sollte der einzelne Geschäftsanteil mindestens 20 % betragen, d.h. maximal können sich fünf Führungskräfte für einen MBO zusammenschließen. Die EKH wird als eigenkapitalersetzendes Darlehen mit einer 20jährigen Laufzeit, wovon die ersten 10 Jahre tilgungsfrei sind, dem jeweiligen MBO-Manager persönlich gewährt und bedarf nicht der Absicherung. Der Höchstbetrag je Antragsteller beträgt 350.000,- DM.<sup>121</sup>

Mit den ERP-Krediten lassen sich bis zu 50 % der MBO-Kosten finanzieren. Der Höchstbetrag je Antragssteller beträgt 1 Mio. DM. Die ERP-Kredite in den neuen Bundesländern laufen bis zu 20 Jahre und sind in den ersten fünf Jahren tilgungsfrei. Gewährt werden ERP-Kredite zu einem jährlichen Festzins von 7,5 % bei 100 %iger Auszahlung.<sup>122</sup> Die verbleibende Finanzierungslücke von 10 % der MBO-Kosten kann durch Ergänzungsdarlehen der Deutschen Ausgleichsbank geschlossen werden. Diese Ergänzungsdarlehen werden zu einem Festzins von 8,25 % bei 95 %iger Auszahlung gewährt. Die beantragte Kreditsumme darf zwischen 10.000,- DM und 1,5 Mio. DM liegen. Die Laufzeit kann bis zu 10 Jahren betragen, wovon zwei Jahre tilgungsfrei sind.<sup>123</sup>

Abgesehen von den Top-Managern kann auch das Middle-Management eines Betriebes am MBO beteiligt werden. Diese zusätzliche Kapitalquelle kann die Eigenkapitalbasis des MBO vergrößern, ist aber nicht mit der Eigenkapitalhilfe oder ERP-Krediten förderbar. Kapitaleinlagen der mittleren Führungsebene müssen also vollständig aus vorhandenen Mitteln oder aus Krediten zu Marktpreisen bestritten werden.<sup>124</sup>

Soll auch die Belegschaft in Form einer Mitarbeiterbeteiligung am MBO beteiligt werden, so ergibt sich eine dritte Finanzierungsquelle. Für eine derartige Beteiligung erhalten das 5. Vermögensbildungsgesetz und § 19a des Einkommenssteuergesetzes eine große Bedeutung. Mit beiden Gesetzen wird nämlich den Mitarbeitern der Betriebe ein Anreiz geboten, Produktivkapital zu bilden und sich am eigenen Unternehmen zu beteiligen.<sup>125</sup> Das Vermögensbildungsgesetz ermöglicht die Zahlung einer Arbeitnehmersparzulage von 20 % bei der Bildung von Produktivkapital. § 19a EStG regelt die steuer- und sozialversicherungsfreien Zuwendungen des Arbeitgebers an die Arbeitnehmer, wenn diese Beteiligungswerte am eigenen Unternehmen erwerben. Ausgehend von einer Förderungshöchstgrenze von 936,- DM im Jahr (78,- DM pro Monat) und dem zusätzlich zu diesem Betrag zahlbaren steuer- und sozialabgabenfreien Arbeitgeberzuschuß in Höhe von 500,- DM ergibt sich ein jährlicher Gesamtbeitrag pro Arbeitnehmer von 1.436,- DM.<sup>126</sup> Insgesamt ergibt sich über die gesamte gesetzlich vorgesehene Laufzeit von sechs Jahren pro Arbeitnehmer ein Beteiligungskapital von 8.616,- DM.<sup>127</sup>

#### 4.5.4 MBO-Ansätze in der NORDAG GmbH

Die ersten NORDAG-Mitarbeiter, die sich konkret mit MBO-Gedanken auseinandergesetzt haben, waren die Beschäftigten des Betriebsteils Brüssow. Schon im April 1991 stellte ein leitender Mitarbeiter dieses Betriebsteils einen Kaufantrag für die Elektroabteilung. Sein Unternehmenskonzept sah vor, daß sich diese Abteilung als eigenständiges Elektrounternehmen durch MBO privatisiert und zukünftig Elektrotechnik im privaten Sektor installiert und Elektroanlagen für den Kommunalbereich errichtet. Sein Personalkonzept sah die Übernahme von zunächst zwei Monteuren und die Entlassung von zwei Verwaltungsmitarbeitern vor. Als Investitionsausgaben war die Summe von 94.500,- DM vorgese-

<sup>121</sup> Vgl. Deutsche Ausgleichsbank : Management-Buy-Out mit Fördermitteln - Privatisierungshilfen in den neuen Bundesländern, in : Handelsblatt, BDU, AGP : MBO-Dokumentation, S. 136 - 141, S. 137

<sup>122</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft (Hrsg.) : Die ERP - Programme 1991, Bonn Juni 1990, S. 25

<sup>123</sup> Vgl. Deutsche Ausgleichsbank (Hrsg.) : Finanzierungshilfen, S. 12

<sup>124</sup> Vgl. Lezius, Michael und Beyer, Heinrich : A.a.O., S. 48

<sup>125</sup> Vgl. Burian, Walter : Die Mitarbeiterbeteiligung, Berlin 1991, S. 18 f.

<sup>126</sup> Vgl. Drukarczyk, Jochen : Staatliche Förderung von Mitarbeiterbeteiligungen und finanzielle Wirkungen, in : Der Betrieb, Heft 23 vom 07.06.1991, S. 1181 - 1188, S. 1181 f.

<sup>127</sup> Siehe Mitarbeiterbeteiligungsmodell der AGP im Anhang



hen.<sup>128</sup> Nachdem die Geschäftsführung der NORDAG GmbH, die Agro-Ma-Holding und auch die Treuhandanstalt diesem MBO-Antrag zustimmten, wurde am 01.08.1991 die "Elektrotechnische Anlagen GmbH, Brüssow" gegründet. Der Kaufpreis betrug 25.000,- DM. Im Mai 1991 folgte der MBO-Antrag eines zweiten leitenden Mitarbeiters des Betriebsteils Brüssow. Er beantragte den Kauf der Metallbauabteilung. Sein Unternehmenskonzept sah vor, daß sich dieses neuzugründende MBO-Unternehmen auf die Fertigung und Montage von Fenstern, Türen und Fassaden aus Aluminiumprofilen und auf den Bau und die Sanierung von Wasserleitungssystemen konzentrieren sollte. Sein Personal-konzept ging davon aus, daß 10 Mitarbeiter übernommen werden sollten und 19 Kündigungen auszusprechen seien. Geplante Investitionen wurden nicht angegeben, wohl aber ein Kaufpreisangebot in Höhe von 118.000,- DM.<sup>129</sup> Bis Oktober 1991 war die Treuhandanstalt nicht in der Lage, diesem MBO-Antrag zu entsprechen, obwohl er sowohl von der NORDAG-Geschäftsleitung, als auch von der Agro-Ma-Holding befürwortet wurde.

Im September 1991 folgten dann MBO-Anträge für die Betriebsteile Feldberg, Cölpin, Prenzlau und Dargun. Während sich die Feldberger MBO-Manager in Zukunft auf Elektroanlagen sowie Melk- und Kühltechnik spezialisieren wollen, planen die Cölpiner die Montage von landtechnischen Anlagen mit Schwerpunkt Rinder- und Geflügelhaltung. Gemeinsam wollen sie unter dem Dach einer GmbH diesen MBO durchführen. Die gemeinsame Geschäftsleitung soll aus vier Personen bestehen, beschäftigt werden sollen jeweils acht produktive Mitarbeiter.<sup>130</sup> Die Prenzlauer MBO-Interessenten wollen in ihrem Unternehmen zukünftig mit insgesamt 9 Mitarbeitern landtechnische Ausrüstungen mit Haupt-richtung Melktechnik montieren und auch damit handeln.<sup>131</sup> Da diese MBO-Anträge weder einen Investitionsplan, noch ein Kaufpreisangebot enthalten, dürfte sich die genauere Prüfung durch die NORDAG GmbH, die Agro-Ma-Holding und die Treuhandanstalt noch einige Zeit hinziehen. Der MBO-Antrag für den Betriebsteil Dargun sieht die Fertigung von Elektroanlagen für den öffentlichen Sektor, Investitionen in Höhe von 200.000,- DM und einen Kaufpreis in Höhe von 400.000,- DM vor.<sup>132</sup> Auf welche Art und Weise dieser MBO finanziert werden soll, stand bis Oktober 1991 noch nicht fest. Die geplante Belegschaftsgröße von 53 Mitarbeitern eröffnet jedoch Perspektiven sowohl für eine Beteiligung des mittleren Managements als auch für eine Mitarbeiterbeteiligung.

Auch der Profit-Center Handel stellte im September 1991 einen MBO-Antrag. Mit insgesamt sechs Mitarbeitern soll der Handel mit Elektro- und Reinigungstechnik organisiert werden. Im Unternehmenskonzept wird ein Kaufpreis in Höhe von 63.000,- DM angeboten.<sup>133</sup>

Insgesamt gesehen kamen die MBO-Ansätze in der NORDAG GmbH nur zögerlich zum Tragen. Viele Betriebsteilleiter wollten sich lieber auf eine Privatisierung der NORDAG GmbH als Ganzes einlassen. In der Diskussion fiel immer wieder das Wort "Nur Einigkeit macht uns stark". Daß dennoch im September 1991 zahlreiche MBO-Anträge gestellt wurden, ist den positiven Erfahrungen der Elektroabteilung im Betriebsteil Brüssow zu verdanken, denn dieses MBO-Unternehmen arbeitet inzwischen in den schwarzen Zahlen und sieht sich einer stabilen Auftragsentwicklung gegenüber. Ob allerdings diese positiven Erfahrungen auf die anderen MBO-Kandidaten übertragbar sind, wird sich erst in der Zukunft zeigen. Notwendige Voraussetzung dafür ist die Präzisierung der teilweise etwas zu unspezifizierten Unternehmenskonzepte. Detaillierte Investitionspläne und eine fundiertere Markteinschätzung sind für einen erfolgreichen MBO dringend erforderlich.

---

<sup>128</sup> Vgl. Rakow, Michael : Unternehmenskonzept Brüssow (Elektro), Brüssow April 1991, S. 2 f. (unveröffentlicht)

<sup>129</sup> Vgl. Loest : Unternehmenskonzept Brüssow (Metallbau), Brüssow Mai 1991, S. 1 f. (unveröffentlicht)

<sup>130</sup> Vgl. Schulz, Gerhard und Oldenburg, Wolfgang : Unternehmenskonzept Cölpin und Feldberg, Feldberg September 1991, S. 1 (unveröffentlicht)

<sup>131</sup> Vgl. Bartelt, S. und Ludwig, R. : Unternehmenskonzept Prenzlau, Prenzlau September 1991, S. 1 (unveröffentlicht)

<sup>132</sup> Vgl. Höppner : Unternehmenskonzept Dargun, Dargun September 1991, S. 1 (unveröffentlicht)

<sup>133</sup> Vgl. Schroeder, Lothar und Drusch, Heinz-J. : Unternehmenskonzept Handel, Neustrelitz September 1991, S. 1 (unveröffentlicht)

#### 4.5.5 Ein MBO-Modell für den Geschäftsbereich Anlagenbau

Als letzter privatisierungsfähiger Geschäftsbereich bleibt der Anlagenbau mit dem Standort Neustrelitz übrig. Er stellt das Kernstück des ehemaligen VEB LTA dar, hatte aber in der Sanierungsphase die größten produktpolitischen Umstellungsprobleme, denn die einseitige Ausrichtung auf industriemäßige landwirtschaftliche Anlagen und der übermäßige Personalbestand erwies sich in der Marktwirtschaft schnell als perspektivlos. In der Sanierungsphase konzentrierte sich der Anlagenbau darauf, neue und zukunftsversprechende Geschäftsfelder zu bearbeiten und unrentable Fertigungen einzuschränken.<sup>134</sup> Die Personalstruktur konnte in dieser Phase wesentlich verbessert werden, sodaß im August 1991 nur noch 45 gewerbliche Mitarbeiter, 17 Verwaltungsmitarbeiter, drei Mitarbeiter im Service- und 13 Mitarbeiter im Vertriebsbereich beschäftigt waren.

Im Folgenden soll nun ein MBO-Modell für den Anlagenbau entwickelt werden, das drei Führungskräften den Erwerb dieses Geschäftsbereichs ermöglicht. Als Kaufpreis ist ein Wert von insgesamt 232.000,- DM anzusetzen. Davon entfallen 120.000,- DM auf die Gebäude, 100.000,- DM auf den Grund und Boden und 12.000,- DM auf die maschinelle Ausstattung. Für Investitionen müssen insgesamt 150.000,- DM veranschlagt werden, sodaß sich die Gesamtsumme, die durch die MBO-Interessenten bereitzustellen ist auf insgesamt 382.000,- DM beläuft. Kaufen drei NORDAG-Führungskräfte den Anlagenbau, so ergibt sich folgender Finanzierungsplan:

**Tabelle 4 : Finanzierungsplan MBO Anlagenbau**

Kaufpreis und Investitionen	382.000,- DM	
Eigenkapital (15 %)	57.300,- DM	
Eigenkapitalhilfe	95.500,- DM	152.800,- DM (40 %)
ERP - Kredite (50 %)	191.000,- DM	
Ergänzungsdarlehen	38.200,- DM	

Für jede einzelne MBO-Führungskraft ergibt sich nach diesem Finanzierungsmodell ein Bedarf an Eigenmitteln in Höhe von 19.100,- DM. Die Verschuldung beträgt pro Manager 108.234,- DM.

### 5. Zusammenfassung und Bewertung des Weges des VEB Landtechnischer Anlagenbau Neubrandenburg in die Marktwirtschaft

Der Weg des VEB LTA in die Marktwirtschaft zeigt neben einigen spezifischen auch einige typische Schwierigkeiten auf, mit denen alle ehemaligen volkseigenen Betriebe in den neuen Bundesländern zu kämpfen haben. Neben offensichtlichen, aber verständlichen Managementdefiziten und hohen Forderungsausfällen, die vor allem die finanzielle Situation belasteten, erschwerte auch die mangelhafte Kommunikation mit der Treuhandanstalt den Sanierungs- und Privatisierungsprozeß. Dabei hatte der ehemalige VEB LTA keine schlechte Ausgangsposition, denn er war einer der wenigen volkseigenen Betriebe, die sich frühzeitig ihrer politisch belasteten Betriebsleitung entledigten und so einen wirklichen Neuanfang mit einer hochmotivierten Geschäftsführung wagen konnten. Dennoch wurde der ehemalige VEB LTA von seiner politischen Vergangenheit eingeholt, denn anders kann man die unglückselige Unterordnung in das alte Kombinat und die damit verbundene Kommunikationsunterbrechung mit der Treuhandanstalt nicht deuten. Daß die Treuhandanstalt dies zugelassen hat, ist als gravierender Fehler anzusehen, denn diese Unterordnung war alles andere als eine Kombinatentflechtung.

Nach einigen Anlaufschwierigkeiten gelang es im Laufe des Jahres 1991 realistische Privatisierungsmöglichkeiten zu entwickeln. Gerade das Beispiel des ehemaligen VEB LTA zeigt, daß es zahlreiche verschiedene Möglichkeiten der Privatisierung von Volksvermögen gibt. Von zwölf Betriebsteilen mußten nur fünf wegen mangelnder Rentabilität stillgelegt werden. In fünf weiteren Betriebsteilen und

<sup>134</sup> Siehe dazu auch die Portfolioanalyse für den Anlagenbau im Anhang

in einem Profit-Center konnten Führungskräfte für einen "Management-Buy-Out" gewonnen werden. Davon ist ein MBO bereits vollständig realisiert worden, der inzwischen auch schon rentabel wirtschaftet. Zwei Unternehmensteile konnten an Investoren aus den alten Bundesländern verkauft werden. Die Betriebsschule konnte bei Erhaltung sämtlicher Arbeitsplätze an die Handwerkskammer Neubrandenburg übergeben werden und ein Betriebsteil konnte reprivatisiert werden. Lediglich über das Schicksal eines Geschäftsbereichs ist im Oktober 1991 noch nicht entschieden. Insgesamt konnten durch diese Privatisierungsbemühungen 269 Arbeitsplätze erhalten werden. 78 Mitarbeiter gingen in den Vorruhestand, 134 Beschäftigte kündigten aus eigenem Beweggrund, 13 Personen wurden in eine Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft vermittelt und 166 Kündigungen mußten ausgesprochen werden. Der zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung ausgehandelte Sozialplan enthält soziale Regelungen, von denen insgesamt 186 ehemalige Beschäftigte profitieren. Die mit der Privatisierung verbundenen Investitionen lassen sich aufgrund mangelnder Informationen lediglich auf eine Mindesthöhe von ca. 5,6 Mio. DM beziffern. Die Mindestsumme der Kaufpreise beläuft sich auf 878.000,- DM.

Selbst die verbleibenden Fragen bezüglich der einzelnen MBO- und Verkaufsvorhaben scheinen sich in absehbarer Zeit klären zu lassen, denn inzwischen ist sogar zu erwarten, daß der VEB LTA in die Zuständigkeit der Treuhandniederlassung Neubrandenburg zurücküberwiesen wird.

Die Umwandlung des VEB LTA in eine GmbH war nur der erste Schritt in die Marktwirtschaft. Die Konsolidierung der Unternehmensstruktur und die Privatisierung von einzelnen Unternehmensteilen waren weitere Schritte. Aber erst die Zukunft wird zeigen, ob die privatisierten Unternehmensteile erfolgreich wirtschaften können und damit die endgültige Sanierung des ehemaligen VEB LTA gelingt. Die Grundvoraussetzungen dafür sich nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten auf alle Fälle gegeben.

## Literaturverzeichnis

- |                                  |  |
|----------------------------------|--|
| Autorenkollektiv                 | Die Volkswirtschaft der DDR, Berlin (Ost) 1970   |
| Autorenkollektiv                 | Wirtschaftliche Rechnungsführung und Kostenrechnung, Berlin (Ost) 1969   |
| Autorenkollektiv                 | Wörterbuch der Ökonomie des Sozialismus, Berlin (Ost) 1973   |
| Bakenhus, Günter                 | Unternehmenskonzept Stahlbau Neustrelitz, Rastede Juli 1991 (unveröffentlicht)   |
| Bartelt, S. und Ludwig, R.       | Unternehmenskonzept Prenzlau, Prenzlau September 1991 (unveröffentlicht)   |
| BDO Dt. Warentreuhand AG         | Bericht über die Prüfung der D-Markeröffnungsbilanz zum 1. Juli 1990 der NORDAG Norddeutsche Agrartechnik GmbH Neustrelitz, Berlin 1991  |
| Beschnitt, Eberhard              | Die Herausbildung von innovativen Führungsbereichen und Strukturen, in :Institut für Wirtschaftswissenschaften (Hrsg.) : Wirtschaftsreport special, Nr. 02, Berlin (Ost) 1990  |
| Biedermann, Edwin A.             | MBO und die Voraussetzungen im Management, in : Handelsblatt, BDU, AGP (Hrsg.) : Management-Buy-Out, Dokumentation des MBO-Kongresses am 23. Mai 1991, ohne Ort, Juli 1991, S. 95 - 99                                   |
| Bundesministerium für Wirtschaft | Die ERP - Programme 1991, Bonn Juni 1990   |
| Bundesministerium für Wirtschaft | Maßnahmen zur Förderung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Handwerks und der Existenzgründung in den neuen Bundesländern - Strategie Ost, Bonn März 1991  |
| Burian, Walter                   | Die Mitarbeiterbeteiligung, Berlin 1991  |
| Cornelsen, Doris                 | Die Volkswirtschaft der DDR, in : Weidenfeld / Zimmermann (Hrsg.) : Deutschland - Handbuch, Bonn 1989, S. 258 - 275  |
| Deutsche Ausgleichsbank          | Management-Buy-Out mit Fördermitteln - Privatisierungshilfen in den neuen Bundesländern, in : Handelsblatt, BDU, AGP (Hrsg.) : Management-Buy-Out, Dokumentation des MBO-Kongresses am 23. Mai 1991, ohne Ort, Juli 1991 |
| Deutsche Ausgleichsbank (Hrsg.)  | Finanzierungshilfen für selbständige Existenzen in den neuen Bundesländern, Schriftenreihe Heft 11, Bonn Januar 1991   |
| Dietze, Wolfgang                 | Möglichkeiten der Personalanpassung zum Erhalt bzw. Wiederherstellen der Wettbewerbsfähigkeit, in :Arbeit und Arbeitsrecht, 45. Jahrgang, Heft 5, Frankfurt a.M. Mai 1991, S. 125 - 156                                  |

- Drukarczyk, Jochen Staatliche Förderung von Mitarbeiterbeteiligungen und finanzielle Wirkungen, in : Der Betrieb, Heft 23 vom 07.06.1991, S. 1181 - 1188
- Erdmann, Kurt Fragen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Praxis im VEB, in : Deutschland Archiv, Sonderheft "Industriebetrieb und Gesellschaft in der DDR", Tutzing 1970, S. 41 - 59
- Gesetzblatt der DDR Teil I Nr. 59 vom 14.09.1990
- Gumpel, Werner Sozialistische Wirtschaftssysteme, München 1984
- Gutmann, Gernot Aufgaben und Probleme einer Wirtschaftsreform in der DDR, in: Deutsche Studien, Vierteljahreshefte, Nr. 109, ohne Ort, März 1990, S. 13 - 23
- Gutmann, Gernot Das Ende der Planwirtschaft in der DDR, Tübingen 1990
- Handwerkskammer Nbg. Konzeption zur Schaffung und Aufbau überbetrieblicher Aus- und Weiterbildungsstätten der Handwerkskammer Neubrandenburg, Neubrandenburg Oktober 1990 (unveröffentlicht)
- Heins, Sabine Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung NORDAG GmbH, Neustrelitz März 1991 (unveröffentlicht)
- Heins, Sabine Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung NORDAG GmbH, Neustrelitz Juli 1991 (unveröffentlicht)
- Herold, M. und Meinze, K. Ökonomik für die Berufsbildung, Berlin (Ost) 1968
- Hoffmann, Peter Wenn Mitarbeiter in der DDR den Betrieb selbst kaufen, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 26.06.1990
- Höppner Unternehmenskonzept Dargun, Dargun September 1991 (unveröffentlicht)
- Klein, Werner Organisation in der Zentralverwaltungswirtschaft, in : Linnert, Peter : Handbuch Organisation, Gernsbach 1975, S. 846 - 873
- Knauf, Rudolf Die Funktionsmechanismen der Wirtschaftssysteme, in : Hamel, Hannelore : Soziale Marktwirtschaft - Sozialistische Planwirtschaft, 5. Auflage, München 1985, S. 61 - 110
- Lauterbach, Günter Zur Theorie der sozialistischen Wirtschaftsführung in der DDR, Köln 1973
- Lezius, M. und Beyer, H. Management-Buy-Out und Mitarbeiterbeteiligung, in : Handelsblatt, BDU, AGP (Hrsg.) : Management-Buy-Out, Dokumentation des MBO-Kongresses am 23. Mai 1991, ohne Ort, Juli 1991, S. 37 - 55
- Loest  
Mai Unternehmenskonzept Brüssow (Metallbau), Brüssow 1991 (unveröffentlicht)
- Melzer, Manfred Der Entscheidungsspielraum des VEB in der DDR, in : Deutschland Archiv, Sonderheft "Industriebetrieb und Gesellschaft in der DDR", Tutzing 1970, S. 24 - 35

Müller, Rainer	Krisenmanagement in der Unternehmung, Frankfurt a.M. 1982
NORDAG GmbH	Antrag auf Kreditbürgschaften für 1991, Neustrelitz 1990, (unveröffentlicht)
NORDAG GmbH	Entschuldungsantrag vom 15.03.1991 (unveröffentlicht)
NORDAG GmbH	Interessenausgleich, Juli 1991 (unveröffentlicht)
NORDAG GmbH	Konzeption zur Sanierung der NORDAG GmbH Neustrelitz, Neustrelitz August 1990 (unveröffentlicht)
NORDAG GmbH	Privatisierungskonzeption, Neustrelitz Mai 1991 (unveröffentlicht)
NORDAG GmbH	Sozialplan 1991, Neustrelitz Juli 1991 (unveröffentlicht)
Parteihochschule Karl Marx	Politische Ökonomie des Sozialismus und ihre Anwendung in der DDR, Berlin (Ost) 1971
Peveling, Arthur	Unternehmenskonzept Priborn, Schwäbisch Hall 1990 (unveröffentlicht)
Rakow, Michael	Unternehmenskonzept Brüssow (Elektro), Brüssow April 1991 (unveröffentlicht)
Rost / Petzold / Schüßler	Zur Leitung des volkseigenen Produktionsbetriebes, Berlin (Ost) 1967
Rüger, Angela	Die Stellung des VEB im Planungs- und Leitungssystem der Wirtschaft der DDR, in : Deutschland Archiv, Sonderheft "Industriebetrieb und Gesellschaft in der DDR", Tutzing 1970, S. 15 - 21
Schneider, H.-J.	Die partnerschaftliche Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer am mittelständischen Industrieunternehmen, Frankfurt a.M. 1973
Schroeder, L. und Drusch, H.-J.	Unternehmenskonzept Handel, Neustrelitz September 1991 (unveröffentlicht)
Schulz, G. und Oldenburg, W.	Unternehmenskonzept Cölpin und Feldberg, Feldberg September 1991 (unveröffentlicht)
Siebert, Horst	The Transformation in Eastern Europe, Kieler Diskussionsbeiträge, Nr. 163, Kiel Januar 1991
Siedel / Eckert	Sanierungskonzeption Norddeutsche Agrartechnik GmbH Neustrelitz, Neustrelitz November 1990 (unveröffentlicht)
Siedel, Karl	Direktive zur Einführung der marktorientierten leitungs-mäßigen Organisationsstruktur, Neustrelitz März 1990 (unveröffentlicht)
Siedel, Karl	Konzeption zur Profilierung des VEB LTA Neubrandenburg zur marktwirtschaftlich orientierten NEUMABAU GmbH Neustrelitz, Neustrelitz März 1990 (unveröffentlicht)
Stahl- und Metallbau Demmin e.G.	Leistungskonzept, Demmin Juli 1990 (unveröffentlicht)

Stinglwagner, Wolfgang	DDR-Industrie im Umbruch, in: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.) : Vierteljahresberichte der FES, Nr. 121, Sonderheft "Wirtschaftliche und Soziale Aspekte der Deutschen Vereinigung", Bonn September 1990
Treuhandanstalt	Fragen und Antworten zur Privatisierung ehemaligen Volksvermögens in den neuen Bundesländern, Berlin 1991
Treuhandanstalt	Gemeinsame Erklärung von DGB, DAG und Treuhandanstalt, in : Treuhandanstalt : Richtlinien für Sozialpläne, Berlin Juni 1991
Treuhandanstalt	Leitlinien der Geschäftspolitik, Berlin 1990
Treuhandanstalt	Mittelstandsorientierte Privatisierung - aktiver Beitrag der Treuhandanstalt zur Herausbildung mittelständischer Strukturen in den neuen Ländern, Berlin Mai 1991 (unveröffentlichter Rundbrief an die Ministerpräsidenten der Länder)
Treuhandanstalt	Orientierungsrahmen der Treuhandanstalt zur Veräußerung von Beteiligungsunternehmen an deren leitende Mitarbeiter (MBO), in : Handelsblatt, BDU, AGP (Hrsg.) : Management-Buy-Out, Dokumentation des MBO-Kongresses am 23. Mai 1991, ohne Ort, Juli 1991, S. 15 - 19
Treuhandanstalt	Privatisierung der Land- und Forstwirtschaft, Berlin 1991
Treuhandanstalt	Privatisierung, Stand 30.06.1991, Berlin Juli 1991
Treuhandanstalt	Treuhandvorstandsvorlage zur geregelten Nutzung von Aus- und Weiterbildungskapazitäten in den Treuhandkonzernunternehmen in den neuen Ländern, Berlin 05.02.1991 (unveröffentlicht)
VEB LTA Nbg.	Betriebschronik, Neustrelitz 1982 (unveröffentlicht)
VEB LTA Nbg.	Betriebskollektivvertrag 1989, Neustrelitz 1988 (unveröffentlicht)
VEB LTA Nbg.	Geschäftsverteilungsplan, Neustrelitz 1982 (unveröffentlicht)
VEB LTA Nbg.	Konzeption zur Entwicklung des VEB LTA Nbg. zu einem leistungsfähigen Hauptauftragsnehmer landtechnischer Anlagen bis 1991, Neustrelitz Juni 1989 (unveröffentlicht)
VEB LTA Nbg.	Maßnahmeplan zur Erarbeitung des BKV 1989, Neustrelitz 1988 (unveröffentlichtes Manuskript)
VEB LTA Nbg.	Rechenschaftsbericht 1989, Neustrelitz 1990 (unveröffentlicht)
VEB LTA Nbg.	Wettbewerbsprogramm 1989, Neustrelitz 1988 (unveröffentlicht)
Volkskammer der DDR	Drucksache Nr. 55 vom 16. Juni 1990
Weimar, Robert	Treuhandanstalt und Privatisierung, in : Der Betrieb, Heft 7 vom 15. Februar 1991, S. 373 - 377