

# Das Konzept »Industrieholding«. Eine Alternative zur Privatisierungspolitik der 1990er Jahre

---

*Detlev Brunner*

»Schnelle Privatisierung – entschlossene Sanierung – behutsame Stilllegung«, so lautete das Motto, das Detlev Rohwedder, Präsident der Treuhandanstalt, seinen Mitarbeiter:innen in seiner Osterbotschaft 1991 auf den Weg gab (Brunner/Heydemann 2021, S. 109). Die möglichst schnelle Privatisierung der einstmals »volkseigenen« Betriebe galt nicht nur ihm als der am meisten Erfolg versprechende Weg zur Sanierung der Industrie der ehemaligen Deutschen Demokratischen Republik (DDR). Dieser Weg wurde von der Bundesregierung und den Verbänden der bundesdeutschen Wirtschaft nachdrücklich unterstützt.

Doch über die Prioritäten der Privatisierung wurde gestritten. Sollten die Betriebe zunächst saniert und dann verkauft werden? Oder sollten sie erst verkauft werden und die Sanierung den Käufern überlassen bleiben? Sollte die Sanierung unter dem Dach einer Industrieholding erfolgen?

## 1. Sanierung vor Privatisierung

Die IG Metall hatte bereits im Februar 1990 einen Vorschlag unterbreitet, der »in den Sektoren – wo nicht langfristig staatliche Unternehmen oder Eigenbetriebe aufrechtzuerhalten sind – eine Überführung bisherigen Staatseigentums (Volkseigentum) an Wirtschaftsbetrieben auf gesellschaftliche Holdings« vorsah.<sup>1</sup> Die Idee einer Holding für die Unternehmen unter dem Dach der ab März 1990 errichteten Treuhandanstalt wurde von

---

1 | Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt, Juli 1990: Beschäftigungs-, Industrie- und Strukturpolitik für die DDR (Diskussionspapier). In: Archiv der sozialen Demokratie (AdsD), DGB-Archiv, 5/DGAN001097.

verschiedenen Seiten in die Diskussion gebracht. Gerhard Fels, Mitglied im Sachverständigenrat der Regierung de Maizière und als Vertreter der Angebotstheorie gewiss kein Sympathisant der Gewerkschaften, forderte am 8. Mai 1990:

»Die Treuhandanstalt (TA) sollte als Holding fungieren, die Anteile der Kapitalgesellschaften, in die die volkseigenen Kombinate, Betriebe und Einrichtungen umzuwandeln sind, hält und unternehmerisch betreut. Sie sollte keine Dauereinrichtung werden, sondern einen zeitlich befristeten Abwicklungsauftrag erhalten. Aufgabe der TA muß es sein, die Wirtschaftseinheiten umzustrukturieren und zu sanieren und dann nach und nach zu privatisieren.«<sup>2</sup>

Was die Reihenfolge betraf – erst Sanierung, dann Privatisierung – stimmten Fels' Überlegungen mit den gewerkschaftlichen Vorstellungen überein. Das Konzept der IG Metall zielte jedoch auf ein grundlegendes Alternativmodell zur Treuhandanstalt. Im Laufe des Jahres 1991 entwickelte die Gewerkschaft dieses Konzept im Detail.

In einem internen Papier der Wirtschaftsabteilung des IG-Metall-Vorstandes vom 1. März 1991 hieß es, Zweck der Treuhand-Industrieholding sei

»die Übernahme der ca. zwei Drittel Treuhand-Industriebetriebe, die a) nicht sofort rentabel und verkaufbar und b) nicht unzweifelhaft stillzulegen sind, sondern im Prinzip als sanierungsfähig gelten müssen.«

Aufgabe der Industrieholding sei »die Sanierung und der anschließende Verkauf von Betrieben mit der Sicherung einer größtmöglichen Zahl von Arbeitsplätzen«.<sup>3</sup> Die IG Metall erwartete mit der Überführung der Treuhand-Betriebe in die Industrieholding »positive Signale für Betriebe und Belegschaften, Abnehmer und Zulieferer, Banken und Öffentlichkeit«, dass eine »Überlebensperspektive« bestehe. Damit könne auch ein »nachdrücklicher Beitrag« gegen die »destruktive Abwärtsspirale von Absatzausfall und Abwanderung qualifizierter Belegschaftsteile« geleistet werden.<sup>4</sup>

---

2 | Gerhard Fels, 8. Mai 1990: Treuhandanstalt. In: Archiv für soziale Bewegungen (AfsB), IG CPK 211.

3 | Abteilung Wirtschaft – Horst Neumann – 1. März 1991 01/Ne/Kr; hs.: IG Metall. Betr.: Einrichtung einer Treuhand-Industrieholding. In: AdsD, DGB-Archiv, 5/DGAN001101.

4 | Ebenda.

Hier wie auch in späteren Papieren betonte die IG Metall, dass die Industrieholding keine Dauereinrichtung werden solle. Es gehe nicht um eine »unbegrenzte Subventionierung«; Ziel sei die Überführung der Tochterunternehmen »in eine ausgewogene Eigentumsstruktur«. Voraussetzung dafür sei aber in der Regel eine mehrjährige Sanierungsphase. Die Tätigkeit der Industrieholding könne auf fünf Jahre begrenzt werden.<sup>5</sup>

Außer der Priorität von Sanierung vor Privatisierung hatte das Holding-Konzept auch mitbestimmungspolitisch Vorteile. Der Aufsichtsrat sei nach dem bundesrepublikanischen Mitbestimmungsgesetz von 1976 zur Hälfte mit Arbeitnehmervertretern zu besetzen. Der jetzige Verwaltungsrat der Treuhandanstalt bleibe bestehen, müsse jedoch drittelparitätisch mit Vertretern von Wirtschaft, Gewerkschaften und Staat besetzt werden.<sup>6</sup>

Die IG-Metall-Wirtschaftsabteilung präziserte das Konzept am 6. Mai 1991. Angesichts der Gefahr, dass bei rein betriebswirtschaftlichem Vorgehen der Treuhandanstalt nur ca. 20 Prozent der Industriearbeitsplätze in den neuen Ländern überleben würden, sei eine Sanierungspolitik der Treuhandanstalt und eine aktive Industriepolitik von Bundesregierung und Landesregierungen zur Stabilisierung und Umstrukturierung der ostdeutschen Industrie »unabdingbar«.<sup>7</sup>

Die Entscheidung, welche Betriebe in die Holding aufgenommen werden, sei im Zusammenhang mit den Eröffnungsbilanzen zu fällen, die die Treuhandanstalt nach dem 30. Juni 1991 vornehmen müsse. Dabei dürfe die Entscheidung über die Sanierungsfähigkeit nicht allein nach betriebswirtschaftlichen Kriterien erfolgen. Es gelte, eine gesamtwirtschaftliche Betrachtung vorzunehmen:

»Sind die gesellschaftlichen Folgekosten für Arbeitslosenunterstützung, Steuer- und Versicherungsausfälle sowie verlorene Wertschöpfung höher als eine Subventionierung der Produktion, sollte die Sanierung auf jeden Fall versucht werden.«<sup>8</sup>

---

5 | Ebenda.

6 | Ebenda. Ab Herbst 1990 umfasste der Verwaltungsrat 23 Mitglieder; vier davon waren Gewerkschaftsvertreter:innen, zehn westdeutsche Industriemanager:innen, sechs Vertreter:innen der neuen Bundesländer, zwei Bundesbeamten:innen und einer ein »ostdeutsche[r] Firmenchef« (Böick 2018, S. 305).

7 | 01/Abteilung Wirtschaft [hs: IG Metall, 6. Mai 1991. Treuhand-Industrieholding AG. In: AdsD, DGB-Archiv, 5/DGAN001101.

8 | Ebenda, S. 3.

Wichtig für die Entscheidung sei zudem die regionale Bedeutung des jeweiligen Unternehmens für Lieferanten, Kunden sowie lokale Institutionen. Ein wesentliches Problem war der Wegfall bisheriger Absatzgebiete:

»Diese Seite des Sanierungsprozesses ist für die ostdeutschen Betriebe die schwierigste, weil die zwei traditionellen Absatzgebiete, der Binnenmarkt und die osteuropäischen Abnehmer weitgehend ausgefallen sind.«<sup>9</sup>

Es gelte demnach, neue Märkte in Westdeutschland, in Westeuropa und weltweit zu erschließen sowie die seit der Währungsunion verlorenen Binnenmärkte wiederzugewinnen und die Ostmärkte zu stabilisieren und auszuweiten.<sup>10</sup> Zur Erreichung dieser Ziele forderte die IG Metall Maßnahmen, die den Absatz ostdeutscher Produkte im Westen Deutschlands unterstützen, darunter den Wegfall der Mehrwertsteuer für ostdeutsche Unternehmen. Der Absatz in die osteuropäischen Länder könne in Form von Kredit- und Wirtschaftshilfen für die mittel- und osteuropäischen Länder gestützt werden.<sup>11</sup>

Bei der Frage der Finanzierung der Industrieholding blieb die IG Metall vage. Sie verwies darauf, dass die »laufenden Finanzierungsnotwendigkeiten« der Industrieholding gegenwärtig nicht abzuschätzen seien. Grundsätzlich erhalte die Industrieholding die Anteile der Unternehmen der Treuhandanstalt übertragen. »Die Übernahme erfolgt unter Erlaß der Altschulden.«<sup>12</sup>

Dies war für die ostdeutschen Unternehmen ein zentraler Punkt. Die »Altschulden« waren Kredite bei staatlichen Banken der DDR; es handelte sich bei ihnen mithin um staatliches Eigentum im Rahmen der Planwirtschaft. Nach der Währungsunion wurden diese Schulden in reale Schulden bei privaten Banken mit entsprechend höheren Zinssätzen umgewandelt. Daraus ergaben sich erhebliche Belastungen für die Unternehmen. Die »nicht systemkonforme« Behandlung der »Altschulden« war problematisch und führte zu Verzerrungen der wirtschaftlichen Situation (Steiner 2009, S. 455).

Als Finanzierungsquelle für die Industrieholding nannte die IG Metall zudem Bundeszuschüsse, die den Haushalt der Bundesanstalt für Arbeit

---

9 | Ebenda, S. 4.

10 | Ebenda, S. 4.

11 | Ebenda, S. 5.

12 | Ebenda, S. 7.

entlasten würden und deshalb verteilungspolitisch gerechter seien. Bei diesem Argument war die generell hohe Belastung der Bundesanstalt für Arbeit und der Sozialsysteme zur Finanzierung von Maßnahmen zur Minderung der Arbeitslosenproblematik in den neuen Ländern entscheidend.

Die umfangreichen Maßnahmen, die die steigende Arbeitslosenzahl zunächst kompensierten – Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen, Qualifizierungsangebote und Frühverrentung – belasteten die Sozialkassen; hinzu kamen die Aufwendungen für die Bezahlung von Arbeitslosen- und Kurzarbeitergeld sowie die Auszahlung der Renten für die Rentner:innen in Ostdeutschland, die nie in die bundesrepublikanischen Rentenkassen eingezahlt hatten. Dies hatte die Erhöhung der Sozialabgaben und die Verteuerung der Lohnkosten zur Folge. Bereits zum 1. April 1991 wurden die Beiträge zur Arbeitslosenversicherung um 2,5 Prozentpunkte auf nun 6,8 Prozent angehoben (Ritter 2009, S. 544).

Zur weiteren Finanzierung schlug die IG Metall „zeitlich befristete Anleihen beim privaten Unternehmenssektor entsprechend dem Investitionshilfegesetz 1952<sup>13</sup> und Kapitalmarktmittel mit Treuhand- bzw. Bundesbürgschaften vor.

## 2. Resonanz

Ab Ende März 1991 gingen die IG Metall und ihr Vorsitzender Franz Steinkühler mit dem Industrieholding-Konzept an die Öffentlichkeit. Verbunden war die Sanierungskonzeption mit begleitenden Maßnahmen der Arbeits- und Qualifizierungsförderung. Die Gründung von Beschäftigungsgesellschaften unter Beteiligung von Unternehmen, Kommunen und Bildungsträgern sollte die Arbeit der Industrieholding flankieren (Leipziger Volkszeitung 1991; Handelsblatt 1991).

Das Konzept Industrieholding war nicht nur ein Anliegen der IG-Metall-Zentrale. Auch an der Basis wurden entsprechende Forderungen gestellt. Im April 1991 hatte die Vertreterversammlung der IG-Metall-Ver-

---

**13** | Mit dem Gesetz über die Investitionshilfe der gewerblichen Wirtschaft vom 7. Januar 1952 (Bundesgesetzblatt 1952) sollte mittels einer einmaligen öffentlich-rechtlichen Abgabe aller Gewerbebetriebe eine Milliarde D-Mark zur Investitionsförderung der Grundstoffindustrie aufgebracht werden.

waltungsstelle Rostock den »Rostocker Appell – Arbeit-Leben-Zukunft« verabschiedet. Darin wurde nicht nur ein strukturpolitisches Sofortprogramm gefordert, sondern auch die Umwandlung der Treuhandanstalt in eine »Staatsholding« (Treuhand-Industrie-Holding AG), »damit die lebensfähigen Betriebe erhalten werden können«.<sup>14</sup>

Der Bundesvorstand des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB) griff in seinen am 4. Juni 1991 beschlossenen Forderungen zur Treuhandanstalt die Industrieholding-Idee auf. Er verwies auf die Vereinbarung zwischen dem Bundeskanzler und den Ministerpräsidenten der neuen Länder vom 14. März 1991, in der erwähnt sei, dass die Treuhandanstalt »für die Dauer ihrer Beteiligung an einem Unternehmen [...] die unternehmerische Verantwortung des Eigentümers trägt«.<sup>15</sup>

Der DGB leitete daraus die Aufgabe der Treuhandanstalt ab, für »besonders betroffene und verzahnte Bereiche« Gesamtkonzeptionen zu entwickeln, »die es den Unternehmen ermöglichen, unter einem gemeinsamen schützenden Dach ihre Überlebensfähigkeit zu sichern«. Dies könne »z.B. in der Form einer oder mehrerer Industrie-Holding-Gesellschaften geschehen«, in die diejenigen Unternehmen eingebracht werden sollten, »die mittelfristige Marktchancen haben, aber kurzfristig nicht verkauft werden können«.

Der DGB sah diese Industrieholdings als Mittel zur Umsetzung des »Grundauftrags« der Treuhandanstalt, eine offensive Sanierung »zwecks Herstellung wettbewerbsfähiger Unternehmen zu betreiben«. Dazu bedürfe es genügender Zeit, einer ausreichenden Eigenkapitalausstattung, der Bereitstellung von Managementkapazitäten, der Förderung von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten und des Aufbaus leistungsfähiger Zuliefererstrukturen.<sup>16</sup>

Die Bundesregierung und die Treuhandanstalt lehnten die Vorschläge zur Einrichtung von Industrieholdings offiziell ab. Dennoch flossen man-

---

**14** | IG Metall, Bezirksleitung Küste, Frank Teichmüller, an IG Metall Abt. Organisation, Frankfurt, Hamburg, 27. April 1991: Übersendung des Antrags »Rostocker Appell – Arbeit-Leben-Zukunft«. In: AdsD, IGM-ZWA, 5/IGMZ150363.

**15** | Zit. nach: DGB Bundesvorstand, Abt. Strukturpolitik: Informationen zur Wirtschafts- und Strukturpolitik, 6. Juni 1991, Nr. 5/91, S. 3. In: AdsD, DGB-Archiv, 5/DGAN001096.

**16** | Alle vorstehenden Zitate ebenda.

che Ideen intern in Diskussionen und Überlegungen ein. So hielt Birgit Breuel, Präsidentin der Treuhandanstalt, einem Bericht des *Handelsblatts* vom 27. September 1991 zufolge die Schaffung einer Staatsholding für denkbar, in der »rentable Unternehmen, die keinen Käufer gefunden« haben, »unter einem Dach zusammengefaßt werden«.<sup>17</sup>

Anders als die IG Metall, die auf eine kurzfristige Änderung der Sanierungsstrategie setzte, hatte die Treuhandpräsidentin bei ihren Überlegungen allerdings die Zeit nach dem Ende der aktiven Arbeit der Treuhandanstalt, also die mittlere bis fernere Zukunft im Auge. Die IG Metall konstatierte gleichwohl eine »Diskussionsöffnung« seitens der Treuhandanstalt.

Bereits im Juli 1991 hatte Klaus Schucht, Mitglied des Treuhandvorstands, gegenüber DGB-Funktionär:innen geäußert,

»daß bis zu 30 % aller Treuhandgesellschaften mittelfristig in eine Beteiligungsverwaltung überführt werden müßten. Die Idee einer Industrieholding sei hierfür richtig, aber vielleicht zum falschen Zeitpunkt und nicht aus der richtigen Ecke heraus geäußert worden.«<sup>18</sup>

Bei den weiteren Erwägungen und Planungen spielte dieser Gedanke jedoch in der Treuhandanstalt keine Rolle mehr.

### 3. Erneute Offensive – Kritik und Unterstützung

Im Herbst 1991 startete die IG Metall eine neue Offensive. Eingebettet in ihr umfangreiches Programm »Zur solidarischen Finanzierung der sozialen Einigung« unterbreitete der Vorstand auf einer Klausurtragung am 9./10. Oktober 1991 noch einmal den Vorschlag zur Gründung einer »Treuhand-Industrieholding AG«. Darin seien die Betriebe der Treuhandanstalt zusammenzufassen, die »weder sofort rentabel und verkaufbar noch dauerhaft unrentabel und stillzulegen« seien. Aufgabe der Industrieholding sei,

---

17 | Zit. nach: [IG Metall] Wirtschaftsabteilung – Nikolaus Schmidt – Frankfurt/M., 9.10.1991, 01/Sdt/Be. Zur Vorbereitung des Gesprächs mit der Präsidentin der THA, Birgit Breuel, am 22.10.1991. In: AdsD, IGM-ZWA, 5/IGMZ220633.

18 | [DGB Bundesvorstand] Abt. Strukturpolitik, Dr. Ho/Kol, Düsseldorf, 17. Juli 1991: Ergebnisprotokoll der Sitzung der Arbeitsgruppe Treuhand am 15. Juli 1991 in Berlin. In: AdsD, DGB-Archiv, 5/DGAN001092.

die Mehrheit der Betriebe »überlebensfähig zu erhalten und wettbewerbsfähig zu machen« (IG Metall 1991, S. 66).

Mit diesen »Darmstädter Thesen« wurde das Industrieholding-Modell aufbauend auf den bisherigen Konzeptpapieren in konzentrierter Form präsentiert. Ziel war eine Sanierungsaufgabe, der die Industrieholding auf dreierlei Weise gerecht werden müsse:

- Die *Sanierungskriterien* müssten reformiert und die betriebswirtschaftlichen Kostenrechnungen durch volkswirtschaftliche ergänzt werden, damit auch die Folgekosten für den Wegfall von Arbeitsplätzen berücksichtigt sind. Zudem müssten die Sanierungshilfen für die Sicherung vorhandener und die Schaffung neuer Arbeitsplätze aufgestockt werden.
- Auch die *Sanierungsstrategien* seien zu ändern. Die Schaffung von »überlebensfähigen unabhängigen Unternehmens- und Branchenstrukturen in der ostdeutschen Industrie als Alternative zur Zerstörung produktiver Reserven durch die Reduktion auf Kernbereiche und auf verlängerte Werkbänke der Westunternehmen« müsse das Ziel sein.
- Schließlich seien auch die *Organisationsstrukturen* zu reformieren. Dies betraf insbesondere deren Demokratisierung durch die paritätische Vertretung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat der Industrieholding und die Drittelparität im Verwaltungsrat der Treuhandanstalt (IG Metall 1991, S. 66).

Zum Konzept der Industrieholding war der Vorschlag eines Treuhand-Vermögensfonds (THV) hinzugekommen, der die Beteiligung von Bürger:innen/Arbeitnehmer:innen am Industrievermögen ermöglichen sollte. Diesem Vermögensfonds sollte eine Minderheitsbeteiligung an der Industrieholding in Höhe von 25 Prozent übertragen werden, die auch nach einer Privatisierung erhalten bleiben sollte (IG Metall 1991, S. 68; Nolte 1993, S. 34).

Geplant war eine Ausgabe von THV-Anteilsscheinen nach einem Dreistufenmodell. In der ersten Stufe sollte nach dem Prinzip »Entschädigung gegen Enteignung« nach 40 Jahren »Zwangswirtschaft« die einmalige kostenlose Ausgabe von Anteilsscheinen »an alle Bürger der früheren DDR« erfolgen. In zwei weiteren Stufen sollte die Ausgabe an Einkommensgrenzen bzw. an gesetzliche Möglichkeiten der Vermögensbildung gekoppelt werden (IG Metall 1991, S. 70).

Die IG Metall sandte am 18. Oktober 1991 ein Positionspapier zu diesem auf der Klausurtagung verabschiedeten Programm an die Treuhandanstalt, die Bundesregierung, Länderregierungen und Wirtschaftsverbände. Die Resonanz auf die Vorschläge der IG Metall war erwartungsgemäß ambivalent.

Anders als es angesichts der Meldung vom September 1991 schien (Handelsblatt 1991), war die Treuhandpräsidentin Birgit Breuel gegenüber der Idee einer Industrieholding keineswegs aufgeschlossen, jedenfalls nicht zum aktuellen Zeitpunkt. Die Gründung einer solchen Holding würde »den gesamten Prozess der Privatisierung und Sanierung der jetzt im Besitz der Treuhand befindlichen Betriebe erheblich behindern«, so Breuel nach einem Bericht der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* vom 24. Oktober 1991. Vor allem die »Sperrminorität« von 25 Prozent, die in den Vermögensfonds einzubringen seien, lehnte die Treuhandpräsidentin ab: »Unter diesen Bedingungen können wir dann wahrscheinlich kaum noch ein Unternehmen verkaufen« (FAZ 1991).

Ablehnend äußerte sich auch der Verband der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg am 7. November 1991. Mit ihrer Forderung nach »volkswirtschaftlicher Sanierungsfähigkeit« spreche sich die IG Metall indirekt »für die Dauersubventionierung von Betrieben und Arbeitsplätzen aus, die nach betriebswirtschaftlichen Kriterien keine Überlebenschance haben«. Mit einer derartigen Strategie würde jedoch der notwendige Strukturwandel der ostdeutschen Wirtschaft letztendlich verhindert.<sup>19</sup>

Aus der Bundesregierung kamen ebenfalls ablehnende Stimmen. Der Bundesminister für Finanzen, Theo Waigel (CSU), schrieb am 21. November 1991 an Franz Steinkühler.

»Nach meiner Überzeugung kann die THA [Treuhandanstalt] in der gegenwärtigen Situation die Sanierungsaufgabe besser als eine ausgegliederte Industrie-Holding wahrnehmen. Dies ist auch die Auffassung des Vorstandes der THA. Die Erfahrung zeigt, Privatisierung und Sanierung sind untrennbar miteinander verbunden und müssen Hand in Hand gehen. Sie sollten deshalb in der ungeteilten Verantwortung der THA bleiben. Eine Industrieholding, wie Sie sie vorschlagen,

---

**19** | Verband der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg e.V. vme Rundschreiben: An die Geschäftsleitungen unserer Mitgliedsfirmen, 7.11.91. In: AdsD, IGM-ZWA, 5/IGMZ100912.

würde demgegenüber Doppelstrukturen mit zusätzlichen Kosten und nicht zuletzt Zeitverlust schaffen.«<sup>20</sup>

Auch Bundeswirtschaftsminister Jürgen Möllemann (FDP) konnte in seinem Antwortschreiben an Steinkühler vom 4. Dezember 1991 nicht erkennen,

»daß die von Ihnen befürwortete Industrieholding gegenüber der jetzigen Bündelung der Aufgaben der Privatisierung, Stilllegung und Sanierung bei der THA Vorteile haben könnte«.<sup>21</sup>

Dass Privatisierung der beste Weg zur Sanierung sei, war auch das Credo des Bundesverbands der deutschen Industrie (BDI). Allein in der Verschiebung des Aufgabenbereichs der Treuhandanstalt in Richtung Sanierung sah der BDI im Januar 1992 die Gefahr, dass sich die Treuhandanstalt zu einer Industrieholding entwickle. Dies dürfe auf keinen Fall die Perspektive sein, so der BDI in einer Presseerklärung vom 8. Januar 1992, denn dies bedeute »die Rückkehr sozialistischer Ordnungsansätze durch die Hintertür«.<sup>22</sup>

Aus Kreisen der SPD und der Gewerkschaften kam dagegen Unterstützung. Der Ministerpräsident von Nordrhein-Westfalen, Johannes Rau, und der Berliner Senator für Wirtschaft, Norbert Meisner (beide SPD), äußerten ihre Zustimmung zu den »Darmstädter Thesen«.<sup>23</sup>

---

**20** | Der Bundesminister für Finanzen, Theo Waigel, an den Ersten Vorsitzenden der IG Metall, Franz Steinkühler, Bonn, 21. November 1991. In: AdsD, IGM-ZWA, 5/IGMZ100912.

**21** | Der Bundesminister für Wirtschaft, Jürgen Möllemann, an den Vorsitzenden des Vorstandes der IG Metall, Franz Steinkühler, Bonn, den 4. Dez. 1991. In: AdsD, IGM-ZWA, 5/IGMZ100912.

**22** | BDI Pressemitteilung, Berlin, den 8.1.1992, 3/92: BDI-Präsident: Treuhand darf nicht zur Industrieholding werden – sechs Vorschläge zur Weiterentwicklung des Treuhandkonzepts; vgl. außerdem: BDI-Vorschlag für eine Weiterentwicklung des Treuhand-Konzepts, BDI-Abt. I/1, Köln, 7.1.92, S. 6. Beide in: AdsD, DGB-Archiv, 5/DGAI002300.

**23** | Der Ministerpräsident des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf, den 18.12.1991: An den Bezirksleiter der IG Metall – Bezirksleitung Wuppertal – Herrn Norbert Wrobel, gez. Johannes Rau; Senatsverwaltung für Wirtschaft und Technologie. Der Senator, Berlin, den 12.12.1991: Herrn Horst Wagner, Bezirks-

Der sächsische DGB forderte den Aufbau einer Industrieholding. Auf der ersten Ordentlichen Landesbezirkskonferenz am 3./4. April 1992 in Chemnitz warben der DGB-Landesvorsitzende Hanjo Lucassen und der sächsische Bezirksleiter der IG Metall, Hasso Düvel, für diese Idee. Da sich der Erhalt und die Umstrukturierung einer tragfähigen industriellen Basis nicht allein durch Neuansiedlung und Privatisierung erreichen lasse, stehe »auch die Sächsische Staatsregierung hier in der Pflicht, sich in ein solches Holdingsmodell einzubringen« (DGB Sachsen 1992, S. 44).

Auch von politischer Seite kamen positive Signale aus Sachsen. Am 29. Oktober 1991 schrieb Ministerpräsident Kurt Biedenkopf an Franz Steinkühler, es sei nützlich, sich zum Thema einmal ausführlich auszutauschen.<sup>24</sup> In der Folge griff die sächsische Landesregierung gewerkschaftliche Ideen auf: Bereits im Juni 1992 hatte die Bezirksleitung der IG Metall in Dresden die Gründung einer Sächsischen Industriesanierungsgesellschaft vorgeschlagen. Im Februar 1993 trat die sächsische Landesregierung mit der Forderung nach einer staatlichen Länderholding an die Bundesregierung heran, die sanierungsfähige Treuhandbetriebe ab einer bestimmten Größenordnung aufnehmen sollte (Nolte 1993; Nolte/Ziegler 1993, S. 27; Nolte 1992, S. 44).

#### 4. Industrieholding als Möglichkeit

Das Konzept Industrieholding als Dach für die Sanierung der ostdeutschen Industrie war nicht nur eine Idee der IG Metall; auch Vertreter:innen anderer wirtschaftspolitischer Überzeugungen äußerten sich positiv zu einem derartigen Modell. In der Debatte der frühen 1990er Jahren griff nicht nur der DGB als gewerkschaftliche Dachorganisation diese Idee auf; sie spielte auch in den konkreten Debatten um die Sanierung und Privatisierung industrieller Kernzonen wie der Werften, der Braunkohleindustrie und der chemischen Großindustrie eine wichtige Rolle.

Entsprechende Vorschläge wurden sowohl von gewerkschaftlicher Seite als auch auf der politischen Ebene formuliert. Dies gilt nicht nur für

---

leiter der IG Metall, Bezirk Berlin-Brandenburg, gez. Norbert Meisner. Beide in AdsD, IGM-ZWA, 5/IGMZ100912.

**24** | Freistaat Sachsen. Der Ministerpräsident an Herrn Vorsitzenden Franz Steinkühler, Dresden 29.10.91. In: AdsD, IGM-ZWA, 5/IGMZ100912.

die SPD, die in Sachsen-Anhalt<sup>25</sup> und Brandenburg (Lausitzer Rundschau 1993) Holding-Konzepte für die Chemieindustrie und den Energiebereich forderte. Auch die aus Ostdeutschland stammenden Bundestagsabgeordneten der CDU setzten sich teils massiv für die Idee einer staatlich subventionierten Holding, ja für Staatskonzerne ein – so Bundesverkehrsminister Günther Krause –, die für die Sanierung der Unternehmen Sorge tragen sollten.

In allen industriellen Kernregionen der ostdeutschen Länder stand die Frage zur Debatte, wie weit sich »der Staat« via Treuhandanstalt an der Sanierung der Industrie beteiligen solle. Bei den Gewerkschaften war die IG Metall zwar die einzige Gewerkschaft, die ein Alternativmodell zur Privatisierungsstrategie der Treuhandanstalt entwickelte, sie war jedoch keineswegs die einzige, die ein stärkeres staatliches Engagement forderte.

Auch Gewerkschaften wie die IG Bergbau und Energie (IGBE) und die IG Chemie-Papier-Keramik (IG CPK) deuteten Möglichkeiten in Richtung einer Staatsholding an – so etwa, wenn der Vorsitzende der IGBE, Hans Berger, auf einer Kundgebung in Leipzig am 5. Juni 1992 forderte, wenn die westdeutschen Unternehmen an der Fortführung des mitteldeutschen Reviers nicht interessiert seien, »dann muß die verantwortliche Treuhandanstalt auch solche Unternehmenskonzepte erwägen, die ohne sofortige Privatisierung auskommen« (Einheit 1992).

In der IG Chemie-Papier-Keramik war der Gedanke ebenfalls populär, auch wenn der Vorsitzende Hermann Rappe sich scheute, den Begriff Staatsholding zu benutzen. In der Vorstandsverwaltung der IG CPK gab es dagegen andere Stimmen und in den regionalen Gliederungen wurde offen für eine »Chemieholding« geworben. Die Bezirksleitung der Gewerkschaft in Sachsen-Anhalt forderte in einer Presseerklärung vom 8. Juli 1991:

»Die nicht kurzfristig privatisierbaren Unternehmensbereiche sollten durch ein Bundes- oder Landesunternehmen (Holding) weitergeführt und zu einem späteren Zeitpunkt privatisiert werden.«<sup>26</sup>

---

**25** | Fraktion der SPD im Landtag von Sachsen-Anhalt, Pressemitteilung, 22. Oktober 1991: Chemiestandort sichern. In: AfsB, IG CPK 262.

**26** | Presse-Dienst, IG CPK, Bezirksleitung Sachsen-Anhalt: IG Chemie für Erhalt der Chemieregion und eine sozial verträgliche Umstrukturierung, Handnotiz: E: 8.7.91. In: AfsB, IG CPK, 618.

Die diversen Holding-Konzepte waren von unterschiedlicher Reichweite: Sollten sie ganz allgemein gelten wie beim IG-Metall-Konzept oder nur auf Branchenebene, z. B. bei der Chemieindustrie? Gemeinsam war den Überlegungen eine zumindest zeitweise stärkere staatliche Verantwortung für Unternehmen im Transformationsprozess.

Bei all den Holding-Konzepten war entscheidend, dass gewerkschaftliche Mitbestimmung durch die Beteiligung in den Aufsichtsräten nicht nur für den jeweiligen Betrieb, sondern für eine ganze Branche oder einen Unternehmensverband gewährleistet war. Dies ist ein Tatbestand, der in den ablehnenden Stellungnahmen – sei es der Bundesregierung oder der Treuhandanstalt – nie explizit genannt wurde, aber vermutlich eine Rolle spielte. Vor diesem Hintergrund ist auch die bereits erwähnte BDI-Erklärung zu verstehen, dass eine Industrieholding die Gefahr der »Rückkehr sozialistischer Ordnungsansätze« bedeute.<sup>27</sup>

Die Kritik, dass der Staat derartige Holdings möglicherweise dauerhaft subventionieren müsse, wurde bereits zeitgenössisch zurückgewiesen, denn dass eine Subventionierung nur zeitlich begrenzt erfolgen dürfe, war schon ein Grundsatz des Industrieholding-Konzepts. Vor allem aus der Rückschau scheint die Argumentation jedoch hinfällig: Die Treuhandanstalt hatte bereits in ihrem ersten Geschäftsjahr 1991 Verluste zu verzeichnen; die Schlussbilanz schlug mit 240 Milliarden D-Mark Verlust zu Buche. Neben der Überbewertung des Kapitalstocks der DDR-Industrie hatte sich offenbar die Politik der schnellen Privatisierung auch angesichts zahlreicher Fehlentscheidungen nicht als erfolgreich erwiesen.

Die finanziellen Misserfolge der Treuhandanstalt trugen letztlich die Bundesrepublik Deutschland und damit ihre Bürger:innen. Welche Bilanz angesichts der geplanten Subventionierung der ostdeutschen Industrie nach dem Konzept der Industrieholding zu ziehen wäre, muss spekulativ bleiben. Eine solche Bilanz wäre nicht nur betriebs- und volkswirtschaftlich zu ziehen, sondern auch im Hinblick auf gesellschaftliche Folgen.

---

27 | Siehe Fußnote 22.

## Literatur und Quellen

### Archive

#### **Archiv der sozialen Demokratie, Bonn (AdsD)**

Bestand: DGB-Archiv.

Bestand: IG-Metall-Zwischenarchiv (IGM-ZWA).

#### **Archiv für soziale Bewegungen, Bochum (AfsB)**

Bestand: IG Bergbau und Energie (IGBE).

Bestand: IG Chemie-Papier-Keramik (IG CPK).

### Literatur

*Alle im Folgenden genannten Webseiten wurden zuletzt am 14.1.2025 abgerufen.*

Böick, Marcus (2018): Die Treuhand. Idee – Praxis – Erfahrung. 1990–1994, Göttingen: Wallstein.

Brunner, Detlev/Heydemann, Günther (2021): Die Einheit und die Folgen. Eine Geschichte Deutschlands seit 1990, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung. [www.bpb.de/shop/buecher/schriftenreihe/344986/die-einheit-und-die-folgen/](http://www.bpb.de/shop/buecher/schriftenreihe/344986/die-einheit-und-die-folgen/)

Bundesgesetzblatt (1952): Gesetz über die Investitionshilfe der gewerblichen Wirtschaft. Vom 7. Januar 1952. In: Bundesgesetzblatt vom 9.1.1952, S. 7–14. [www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav#\\_\\_bgbl\\_\\_%2F%2F\\*%5B%40attr\\_id%3D%27bgbl152s0007.pdf%27%5D\\_\\_1737455311877](http://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav#__bgbl__%2F%2F*%5B%40attr_id%3D%27bgbl152s0007.pdf%27%5D__1737455311877)

DGB Sachsen – DGB-Landesbezirksvorstand Sachsen (Hrsg.) (1992): Erste ordentliche DGB-Landesbezirkskonferenz, 03./04. April 1992 in Chemnitz, Dresden.

Einheit (1992): Hans Berger in Leipzig: Entscheidungen für Braunkohle-Zukunft müssen bald fallen. In: Einheit. Zeitung der IG Bergbau und Energie, Nr. 12 vom 15.6.1992, S. 2.

FAZ (1991): Die Treuhand lehnt die Gründung einer Industrieholding ab. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 24.10.1991.

Handelsblatt (1991): IG Metall fordert die Bildung einer Sanierungs-Holding bei der Treuhand. In: Handelsblatt vom 28.3.1991, S. 1.

- IG Metall – IG Metall, Vorstand, Abt. Wirtschaft (Hrsg.) (1991): Zur solidarischen Finanzierung der sozialen Einigung. Klausurtagung des Vorstandes am 9./10. Oktober 1991, Frankfurt am Main.
- Lausitzer Rundschau (1993): Bleibt die Lausitz doch im Lande? In: Lausitzer Rundschau vom 7.12.1993, S. 11.
- Leipziger Volkszeitung (1991): Nicht Pathos, sondern Hilfe. LVZ sprach mit Franz Steinkühler, Vorsitzender der IG Metall. In: Leipziger Volkszeitung vom 27.3.1991, S. 7.
- Nolte, Dirk (1992): Das »Atlas«-Projekt – ein Modell zur Sicherung industrieller Kerne in Sachsen. In: »Kahlschlag verhindern – industrielle Kerne erhalten«. Vorträge und Beiträge zum WSI-Workshop »Sanierungspolitik der Treuhandanstalt« am 10. Dezember 1992 in Düsseldorf. WSI-Materialien Nr. 36, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, S. 40–44.
- Nolte, Dirk (1993): Zwischen Privatisierung und Sanierung: Die Arbeit der Treuhandanstalt – Bilanz und Perspektiven aus gewerkschaftlicher Sicht. Hrsg. von der Geschäftsführung des WSI, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Nolte, Dirk/Ziegler, Astrid (1993): De-Industrialisierung in den ostdeutschen Bundesländern. Die Auswirkungen einer falschen Wirtschaftspolitik. WSI-Materialien Nr. 34, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Ritter, Gerhard A. (2009): Die Kosten der Einheit. Eine Bilanz. In: Henke, Klaus-Dietmar (Hrsg.): Revolution und Vereinigung 1989/90. Als in Deutschland die Realität die Phantasie überholte, München: dtv, S. 537–552.
- Steiner, André (2009): Der Weg zur Wirtschafts- und Währungsunion vom 1. Juli 1990. In: Henke, Klaus-Dietmar (Hrsg.): Revolution und Vereinigung 1989/90. Als in Deutschland die Realität die Phantasie überholte, München: dtv, S. 441–455.

