

vertritt und Geschäftsführerin einer Bekleidungs-GmbH ist, mit ihrem Bericht zu beginnen.

**Martina-Elvira Lotzmann:** Ich habe den Erfahrungsbericht zu Papier bringen wollen, das ist mir ganz schlecht gelungen. Ich habe ihn trotzdem abgegeben. Ich denke aber, daß es wichtiger ist, daß ich Ihnen einfach frei von der Leber weg erzähle, was ich so in den letzten sieben Jahren als Unternehmer erlebt habe, und komme damit sicherlich auf den einen oder anderen Schwerpunkt zu sprechen, der heute früh schon angesprochen worden ist.

Zunächst vielleicht so viel: Ich bin in den letzten sieben Jahren vom Händler zum Produzenten geworden. Nachdem ich mich also zunächst mit Groß- und Außenhandel befaßt habe und mit Bekleidung nach Osteuropa gehandelt habe, wollte ich das, womit ich handele auch selbst produzieren. Deshalb habe ich zum einen einen Handelsbetrieb über Management-Buy-Out von der Treuhandanstalt gekauft, und habe später zusätzlich eine Fabrik in Leipzig erworben, wo ich den Nachteil hatte, weil ich wie ein fremder Investor war, und nicht wußte was ich kaufe, sondern einfach gekauft habe. Wie wir das alle gemacht oder auch nicht gemacht haben. Ich selbst habe die persönliche Verantwortung übernommen, dabei hatte ich weder Kapital noch Garantien und Bürgschaften. Ich wurde Nutznießer von Existenzgründungsunterstützungen, die die Bundesregierung geschaffen hatte, die ich natürlich auch genutzt habe. Ich habe davon partizipiert, daß ich im Prinzip den vorhandenen Behördenaufbau genutzt habe, die schon existierenden Strukturen und auch Gesetze, die mir zwar mit dem Neueinstieg in das große Deutschland fremd waren, aber letztlich waren sie schon da. Wenn ich heute z. B. in Usbekistan bin und dort vor Unternehmern über die Privatisierung meiner Unternehmen spreche, dann sagen die als allererstes zu mir, das kann ja alles ganz schwierig sein und viel auch übergestülpt sein, aber ihr habt wenigsten Strukturen und Regelungen. Wir haben überhaupt gar keine Regelungen in Usbekistan, und deshalb ist es für uns um so schwieriger. Und ich glaube genau da ist der Punkt, daß wir in Deutschland – trotz aller Schwierigkeiten – funktionierende Strukturen und Gesetze als Basis gehabt haben, auf der wir unsere Unternehmen aufbauen konnten. Ich darf auch nicht verschweigen, daß ich sicherlich einer der Fälle bin, die nicht unbedingt über die BvS oder früher über die Treuhandanstalt schimpfen muß, weil ich eigentlich, wenn ich zunächst auch erst einmal zweieinhalb Jahre umsonst versucht habe, das erste Unternehmen zu privatisieren, und das, gemeinsam mit einem westdeutschen Unternehmen, gescheitert ist. Ich habe versucht, ein Treuhandunternehmen zu sanieren, das hat die BvS respektiert und hat versucht, mir vernünftige Kaufkonditionen einzuräumen. Das war mein Start als Unternehmerin mit vielen Hemmnissen, aber auch Erfolgen.

Heute früh wurde davon gesprochen, daß wir also im Prinzip dieses Unternehmertum, daß wir den Mittelstand und flexible Unternehmen dringend brauchen. Es gibt eine Menge an Ostdeutschen, die 1990/91 richtig hungrig darauf waren, Unternehmer zu sein. Ich war schon vor der Wende Betriebsdirektorin. In dieser Funktion habe ich mir auch schon manches gedacht, was ich machen

wollte, doch das paßte nicht in die vorhandenen Strukturen. Die Freiheit, unternehmerisch zu beginnen, ein Unternehmen zu gründen, war eine wichtige Grundlage für viele ostdeutsche Menschen. Wer sind eigentlich die Existenzgründer?

Mit der Entscheidung, selbständig zu werden, lebe ich in dem Bewußtsein, und das ist ja eigentlich der Mittelstand, ich bin der Mittelständler, der mit Haut und Haaren für sein Vermögen haftet. Im Unterschied zu allen anderen, die irgendwo in unserem Lande irgend etwas zu sagen haben. Und wenn ich sage, ich hafte mit meinem ganzen Vermögen, dann ist das mein Vermögen und das meiner Familie. Im Moment besteht das Vermögen ja eigentlich nur aus Bankschulden. Die Bank läßt sich alles erst einmal übertragen und wenn es schief geht, stehe ich als mittelständischer Unternehmer vor dem Nichts. Wenn es gut geht, bin ich sicherlich irgendwann ein gemachter Mann oder eine gemachte Frau. Nur diese Risikoentscheidung ist natürlich eine Entscheidung, die nicht einfach mit Risiko zu bezeichnen ist. Denn wenn man sich ansieht, wie unsere Wirtschaft funktioniert, so steht der Unternehmer eigentlich im Zentrum, da alle sich absichern und auf den Unternehmer zielen, und letztlich der Unternehmer mit seiner unternehmerischen Entscheidung immer in allen Richtungen die Konsequenzen selbst tragen muß. Ob nun Gewerkschaften irgend etwas erkämpfen oder nicht, der Unternehmer muß es selbst tragen, und wenn er Mittelständler ist, der mit seinem privaten Vermögen haftet, dann ist es schon ein Thema für sich. Warum spreche ich gerade die Gewerkschaften an? Ich habe mit den beiden Unternehmen einen sehr schweren Weg hinter mich gebracht. Zunächst ging alles nur bergauf, in diesem Jahr ging alles bergab. Es gibt in Weißrußland einen Präsidenten, der heißt Lukaschenkow. Er hat fast einen Bürgerkrieg verursacht, das haben Sie alle erlebt. Ich selbst hatte einen Handelsbetrieb – unsere 100 %ige Tochterfirma – in Weißrußland angesiedelt. Wenn man nicht mehr konvertieren kann und die Gläubiger nicht mehr warten wollen, dann gibt es nur noch den Weg zur Gesamtvollstreckung. Ob man da etwas dafür kann oder nicht, spielt dabei wirklich gar keine Rolle.

In dem Bekleidungsbetrieb hatten wir 110 Leute beschäftigt. Es waren 75, als ich den Betrieb kaufte. Ich habe den Betrieb innerhalb von einem Jahr saniert, habe ihn umgebaut, habe ihn entwickelt, habe dann eine neue Kollektion, also eine Eigenkollektion entworfen, weil der Betrieb, als ich ihn kaufte, aus reiner Lohnarbeit bestand für einen einzigen westdeutschen Betrieb. Was die eigene Kollektion betrifft, habe ich mir erlaubt, Ihnen meinen Katalog mitzubringen, damit Sie zumindest eine Vorstellung haben, was wir selbst machen.

Als im Sommer diesen Jahres dieser westdeutsche Betrieb eine sehr schlechte wirtschaftliche Lage hatte, hat er ohne Vorankündigung seine Aufträge komplett storniert, weil er seine eigene Kollektion eingestampft hat, mit dem Ergebnis, daß unser Unternehmen, das gerade in dem Moment auf dem Stand war, richtig Geld zu verdienen und auch Leuten Beschäftigung zu garantieren, mußte dieser Betrieb um die Hälfte schrumpfen. Ich stand vor der Frage, wenn ich 90 % Kapazitätsausfall habe, kann ich dann überhaupt weiterleben oder

muß ich dann nicht diesen Betrieb schließen? Ich habe mich entschieden, und das ist dieser unternehmerische Hunger, zu kämpfen, einfach dafür zu kämpfen, daß dieser Produktionsbetrieb in Leipzig erhalten bleibt, und wir unter allen Umständen neue Aufträge suchen, und natürlich mit unserer Eigenkollektion auch eine weitere Entwicklung gehen, die dann letztlich irgendwann auch den Anteil der Lohnfertigung immer mehr zurückdrängen soll, und eine Eigenfertigung im Lande bringt. In diesem Rahmen habe ich sowohl die Vorteile, als auch die Hemmnisse für die Entwicklung eines Betriebes erkennen müssen. Wenn ich heute hier sitze, die ganze Situation war im Mai diesen Jahres, dann darf ich Ihnen sagen, wir haben das Ganze überlebt und wir können heute sagen, daß wir auf einem Niveau sind, auf dem wir uns nun wieder schrittweise nach oben entwickeln können. Der Weg bis dahin ist äußerst hart gewesen und muß von zwei Seiten betrachtet werden. Nämlich, und hier schließe ich mich dem an, was Herr Dirschka vorhin sagte, wir können nicht um jeden Preis Betriebe, die möglicherweise hoch überschuldet oder einfach schon Leichen sind, wieder erneut fördern.

Ich stand ja fast vor dieser gleichen Frage. Wenn ich dann zu einer Bank oder zu den Fördereinrichtungen gehe, die es im Land Sachsen gibt, dann werden die alle sagen, definiere doch erst einmal Deine Zukunft neu. Wenn Du sie nicht neu definieren kannst, kannst Du nicht gefördert werden. Das ist eine total richtige Einstellung. Die zweite Einstellung ist aber die, auch wenn dann die Zukunft definiert werden kann, wenn das Konzept funktioniert, es ist trotzdem so, daß die Behördenwege, um Betriebe zu retten, und wir sind ein Rettungsfall gewesen, daß diese Wege äußerst langsam sind. Wenn es wirklich um Zeitnot geht, dann kann es passieren, daß durch zu langsame Behördenwege der Betrieb nicht mehr überlebt. Wir haben es überlebt, weil auch hier die Mannschaft, die hinter mir steht, im wahrsten Sinne des Wortes mitgekämpft hat. Wir haben über Monate keine Löhne zahlen können, weil wir über keine Einnahmen verfügt haben und Ausgaben notwendig waren, um den Produktionsprozeß zu erhalten. Die Mannschaft war motiviert, das hat letztendlich alle Banken vereint, um dann zu sagen, dieser Betrieb wird gefördert und er kann sich jetzt wieder „nach oben“ entwickeln. Aber die Hemmnisse selbst, die langsamen Wege zwischen den einzelnen Fördereinrichtungen, die letztlich alle erst einmal prüfen müssen, Einschätzungen geben müssen, das sind sicherlich Wege, die manchem Unternehmen dann doch den Garaus machen, bevor Fördermittel fließen. Ein weiteres Problem bildet die Zahlungsmoral, da viele Betriebe in Ostdeutschland Liquiditätsschwierigkeiten haben. Die Lieferanten, von denen wir Materialien kaufen, sagen, Du bekommst die Materialien als Vorkasse. Ich selbst verkaufe aber meine Ware an andere, die mir keine Vorkasse leisten. Damit verschärft sich die Liquiditätsschwäche und drückt vielen Unternehmen die Luft ab. Sicherlich haben alle mittelständischen Unternehmen das Problem, im Förderdschungel zurechtzukommen.

Einige Bemerkungen zum Thema Eigenkapital: Unter dem Strich, wenn es gelingt, in mittelständischen Unternehmen die Eigenkapitaldecke massiv zu stärken, dann brauchen wir auch keine anderen Fördermittel. Wenn ich heute das

Messeprogramm mache, und mich frage, auf welche Messen in der Welt gehe ich mit meiner Kollektion, um diese Kollektion in den Markt zu bringen, dann kann ich manche Messe aus Kostengründen nicht besuchen, insbesondere, wenn diese Messen nicht durch den Bund gefördert werden. Andererseits, wenn ich über das nötige Eigenkapital verfüge, dann kann ich mir diese Entscheidungen leisten, weil ich ja nur auf diese Messen gehen werde, wo letztlich auch ein unternehmerischer Erfolg zutage tritt, und dadurch eine Umsatzentwicklung eintritt. Und so gibt es viele andere Dinge, wo immer nach Förderungen und neuen Förderprogrammen gerufen wird. Letztlich blockiert eine zu dünne Eigenkapitaldecke unternehmerische Entscheidungen. In diesem Rahmen, um noch einmal das Eigenkapital zu beleuchten, dürfen wir eben auch nicht vergessen, daß wir unsere Unternehmen ja eigentlich alle auf Verschleiß fahren. Heute früh wurde schon davon gesprochen, Rückstellungen können wir nicht bilden.

Fördermittel waren für mich eine sehr wirksame Hilfe. Die Industrie muß hohe Investitionen leisten. Ich habe im letzten Jahr in erheblichem Maße investiert, ca. 1,5 Mio. DM. Wenn ich das alles über ERP-Mittel finanziere, diese ERP-Mittel stehen auf der Passivseite der Bilanz und, auf der Aktivseite stehen die Abschreibungen. Die Abschreibungen gehen viel schneller nach unten, die ERP-Mittel sind ja langfristig finanziert, und damit zehrt sich das Unternehmen aus.

Ein zweiter Faktor, der vielen Unternehmen zu schaffen macht. Heute Vormittag wurde von großen Losgrößen im Bauwesen gesprochen. Ich selbst nehme an öffentlichen Ausschreibungen nicht teil, weil ich mit hiesiger Produktion einfach zu teuer bin, Armeuniformen oder Polizeijacken zu fertigen. Unsere Produktion ist zumeist eine hochwertige Fertigung. Andererseits ist es aber so, daß auch ich mich fürchten müßte vor zu großen Losgrößen, weil auch ich sie nicht finanzieren könnte, wenn ich denn einen Auftrag bekommen würde. Also auch dieser Teufelskreis spielt, glaube ich, sicherlich eine bestimmte Rolle in allen Branchen. Die Unternehmen der Bekleidungsindustrie, die noch vorhanden sind, und die sich für solche öffentlichen Aufträge bewerben, die stehen letztlich vor diesen Finanzierungsfragen und kommen dann nicht zu recht. Ich will noch ein Wort zur Bekleidungsindustrie sagen. Die Bekleidungsindustrie wird ja eigentlich als ein typischer Fall für das Auslagern der Produktion ins Ausland betrachtet. Es gibt in Ostdeutschland relativ wenige Betriebe, die noch existieren. Sie haben aber in den letzten sieben Jahren enorm gekämpft, um existent zu bleiben. Wenn wir noch existieren, dann letztlich deshalb, weil wir eine hochwertige Bekleidung herstellen und diese hochwertige Bekleidung letztlich auch über die Löhne finanzieren können. Es gibt aber noch andere Dinge, die eine Rolle spielen. Wenn wir kleine Losgrößen produzieren, kann sich nicht jeder leisten, in jeden Laden von jedem Modell 20 Stück zu liefern, weil er die teure Ware dann nicht verkaufen kann. Er produziert also kleine Losgrößen und die kann er im Ausland nicht produzieren. Als wir im Sommer 1996 diesen Auftragswegbruch aus der fremden Lohnarbeit hatten, war ich erstaunt. Ich habe zwar Riesenkopfstände machen

müssen, um an Arbeit zu kommen, ich war erstaunt, wie viele westdeutsche Produzenten sich wieder zu Deutschland bekennen, weil sie sagen, ich kann zwar mit der heißen Nadel schnell irgendwo etwas nähen lassen, aber wenn es das Topsacko sein muß, und wenn das nur 100-stückweise gefertigt wird, und wenn es auch noch schnell gehen soll, das ist wie früher in der DDR. Auch heute kommen die Gewebe nicht so planmäßig wie sie sollen, aber der Ausliefertermin ist der gleiche geblieben, und ich muß dem Kunden gegenüber pünktlich sein, sonst will der nie wieder von mir ein Kostüm kaufen. Also werden die Fristen für den Produzenten immer kürzer und das kann er im Ausland nicht absichern. Sehr viele kommen jetzt und sagen, wir brauchen kleine flexible Einheiten, und das ist natürlich die Chance für ein mittelständisches Unternehmen, auch wenn es zur Bekleidungsindustrie gehört.

Noch ein Wort zur Marktpräsenz. Wir haben es deutlich spüren müssen, wie schwierig es ist, von heute auf morgen in einen anderen Markt zu kommen. In Ostdeutschland ist es sicherlich auch nicht einfach, aber hier kannte man mich und hatte durch den Firmennamen ein bestimmtes Interesse, und es war auch relativ einfach, Kunden zu finden. Ich sage relativ einfach, ohne arrogant wirken zu wollen. Wahnsinnig schwierig war es für mich, in Westdeutschland überhaupt einen Agenten zu finden, der bereit ist, meine Kollektion erst einmal in sein Verkaufslager zu nehmen, weil westdeutsche Unternehmer einfach gar kein Vertrauen in ein ostdeutsches Unternehmen haben. Der Unternehmer im Westen sagt, ich schmeiße jetzt ein anderes Unternehmen raus, mit dem ich seit zehn Jahren hervorragende Beziehungen habe, aber woher weiß ich denn, ob du nächstes Jahr überhaupt noch existierst. Davon ganz abgesehen, daß in erster Linie schon ein bestimmtes Mißtrauen gegenüber neuen Produkten vorhanden ist, was erst mit dem Aha-Effekt beseitigt wird, wenn man sich das Produkt ansieht. Aber man muß erst einmal die Bereitschaft haben, daß das Produkt angesehen wird. Wir haben uns darum bemüht, bei „Quelle“ in einige Aufträge hineinzukommen. Ich weiß, daß „Quelle“ von knapp 700 auf 150 Lieferanten schrumpft, und es ist also fast ein Wunder, daß ich trotzdem die Tür geöffnet bekam und bei „Quelle“ nachfragen durfte, ob ich einen Auftrag bekomme. Und ich muß jeden Tag neu fragen, wann kommt nun der Mantel von Lagerfeld, damit ich den auch wirklich produzieren kann. Ich muß jeden Tag neu sagen, hier bin ich mit meiner Kollektion und es ist nicht das durchschnittliche Produzent-Kundenverhalten. Es ist schon wahnsinnig, erst einmal überhaupt eine Chance zu bekommen, auch nur ein Kostüm in irgendeinem Katalog zu bekommen. Es ist sicherlich unsere Aufgabe, nur, wir haben ja so verdammt wenig Zeit, das alles zu tun und so verdammt wenig Geld und Luft, das alles durchzustehen. In dem Rahmen habe ich feststellen müssen, daß ich im Ausland eine wesentlich bessere Aufgeschlossenheit gefunden habe, auch Bereitschaft uns aufzunehmen, wertfrei, ob ich nun aus dem Westen oder aus dem Osten bin. Ein englischer Unternehmer sagte, das Kostüm gefällt mir und ich kaufe das jetzt bei Dir. Wir mußten jetzt auf die Messen gehen, auch dort, wo wir es uns eigentlich nicht leisten konnten. Wir mußten Geld in Werbung stecken, obwohl wir es uns nicht leisten konnten. Sonst könnten wir heute

nicht sagen, daß wir ein Vertriebsnetz außerhalb von Deutschland aufgebaut haben, was uns in einem bestimmten Umfang doch gewährt, daß wir schrittweise und erfolgreich arbeiten können.

Ein letztes Wort zur Auslandsfertigung und weiteren Inlandfertigungen: Auch wir kommen nicht umhin, ins Ausland zu gehen, und im Ausland zu fertigen, weil einfach auf Dauer ein deutscher Export ins Ausland nicht funktionieren kann. Im europäischen Ausland ist es kein Problem, da gibt es keine Zölle und keine Steuern. Gehe ich aber nach Osteuropa, habe ich ein Riesenproblem, überhaupt zu exportieren, und um dort meine Ware noch zu vernünftigen Preisen anzubieten. Verlagere ich die Produktion nach Osteuropa und verkaufe dann dort, wird es mit Sicherheit einfacher. Wir werden die eigene Produktion, die in Europa verkauft werden soll, aber weiter in Deutschland belassen. Wir werden in anderen Ländern, ich z. B. in Tschechien, in Estland, in Rußland und in Weißrußland, soweit Lukaschenkow nicht doch noch einen Bürgerkrieg verursacht, fertigen, um die Ware, die dort gefertigt wird, dort zu verkaufen. Wir werden dort mit entsprechenden Preisen handeln können, so daß wir dann unsere Arbeit hier in Deutschland subventionieren können, damit unsere Produktionseinheit hier nicht noch weiter schrumpft, sondern sich wieder aufbauen kann.

**Gesprächsleiter Abg. Dr.-Ing. Rainer Jork (CDU/CSU):** Frau Lotzmann, ganz herzlichen Dank für ihren engagierten und spannenden Bericht. Ich glaube, wir freuen uns alle schon auf die Diskussion, für die es in Ihrem Bericht eine Menge Ansatzpunkte gibt. Vorher wollen wir aber noch Herrn Werner anhören.

**Bernd Werner:** Mein Name ist Bernd Werner. Mit diesem Namen firmiere ich als Bernd Werner Bürohaus und Spielzeugland GmbH; d. h. ich bin geschäftsführender Gesellschafter. Ich bin Jahrgang 1939 und habe das Geschäft damals 1961 als jüngster Gewerbetreibender in Leipzig übernommen. Übernommen von meinen Großeltern, die dieses Geschäft 1913 in Leipzig gegründet haben. Und an der gleichen Stelle habe ich bis 1990/91 weiter gehandelt, auch heute noch. Es ist auf und ab gegangen, es kam der Zusammenbruch 1945. Meine Großeltern haben das Geschäft über die Wirren der Nachkriegszeit gerettet. Dann kam die Zeit des 17. Juni 1953, wo es sehr finster für private Gewerbetreibende in unserem Land aussah. Später wurde wieder ein Lichtblick am Horizont gesehen und ich stieg, wie gesagt, 1961 in das Geschäft ein, und bekam damals meinen Gewerbeschein und habe dieses Geschäft als Büro- und Spielwarengeschäft voll privat bis 1972 weitergeführt. 1972 wurde ich Kommissionshändler. Ich möchte ganz laut sagen, das Schlechteste war es nicht. Ich habe bloß ein bißchen spät angefangen. Wir hatten als private Händler überhaupt keine Produktion. Wir hatten auch keine Fertigung. Irgendwann einmal war das Kapital „aufgefressen“ bzw. wir konnten kein neues Geschäftskapital anhäufen. Der Betrieb hat sich natürlich vorwärts entwickelt, aber es war kein Kapital mehr vorhanden. Der Kommissionshandel hat es uns dann ermöglicht, doch vernünftig weiterzumachen. Und